



# **Instituto Universitário Militar**

**Diretiva Estratégica 2020-23**

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	2
1. ENQUADRAMENTO	4
2. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	5
3. VALORES	7
4. VISÃO	8
5. ANÁLISE DA ENVOLVENTE	9
6. TEMAS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS DE GESTÃO	15
7. MAPA DA ESTRATÉGIA	16
8. LINHAS DE AÇÃO	16
9. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	19
10. COORDENAÇÃO E CONTROLO	19

## NOTA INTRODUTÓRIA

A Diretiva Estratégica do Instituto Universitário Militar (IUM) para o triénio escolar, correspondente aos anos letivos 2020/2021, a 2022/23, resulta de um processo de reflexão interna que comprometerá a Instituição com um conjunto de objetivos, cuja concretização exigirá esforço e articulação de todos.

Num mundo em rápida mudança, crescente imprevisibilidade, volatilidade, e num ambiente de emergência de novos conhecimentos e tecnologias, compete ao Instituto Universitário Militar, promover a reflexão sobre o futuro, num contexto de permanente evolução do conhecimento militar. Importa refletir, com flexibilidade e capacidade de adaptação aos desafios decorrentes da pandemia que todos afeta.

Vivemos um momento único das nossas vidas. A fim de continuarmos a cumprir bem a nossa missão, é imperioso que não nos resignemos. Os objetivos estratégicos que estabelecemos nesta diretiva, devem ser entendidos como estruturantes para assegurarmos o futuro desta instituição numa perspetiva de afirmação, relevância e qualidade no quadro do ensino superior nacional.

Neste contexto e como foco principal da atividade de índole estratégica, este plano integra uma vertente interna e uma vertente externa. A vertente interna visa consolidar a orgânica do Ensino Superior Militar (ESM), através do aprofundamento da cooperação e desenvolvimento de sinergias entre as diversas unidades que integram o IUM com vista à melhoria da qualidade do ensino e no reforço da atividade de investigação. A vertente externa visa reforçar o reconhecimento externo da instituição, através da criação de conhecimento útil e inovador na área científica das Ciências Militares e na disponibilização dos conhecimentos e capacidades intrínsecas das Forças Armadas (FA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR) à sociedade civil. Estas vertentes estão assentes nas linhas estratégicas definidas pelo Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), no reforço das ligações aos ramos das FA e GNR e na cooperação com instituições universitárias nacionais e internacionais, procurando a criação de sinergias e ganhos de eficiência e eficácia.

Igualmente importante é a ligação aos nossos aliados no seio da NATO e União Europeia, no âmbito do desenvolvimento das estruturas da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Perspetivamos a cooperação da comunidade dos países de língua portuguesa, como uma prioridade contínua, que não se esgota em eventos e iniciativas de carácter cultural.

A operacionalização desta diretiva baseia-se nos valores da instituição, na concretização dos objetivos definidos através das linhas de ação estipuladas, para que o processo decorra de forma integrada, visando a melhoria contínua do funcionamento da instituição, o incremento de qualidade do ensino, da investigação e produção científica nas diversas vertentes. Os resultados da sua concretização vão depender do compromisso de todos os intervenientes com os objetivos traçados, ao longo do próximo triénio.

Lisboa, 11 de março de 2021

O Comandante do Instituto Universitário Militar



---

José Augusto de Barros Ferreira  
Tenente-general

# 1. ENQUADRAMENTO

A presente Diretiva Estratégica aplica-se ao triénio correspondente aos anos letivos 2020/2021 a 2022/2023, tendo como elemento de partida a Diretiva Estratégica do EMGFA 2018/2021, e subsequente atualização até 2023 e como elementos orientadores: a Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar - quadriénio 2019-2022; as orientações do Ministério da Ciência Tecnologia e do Ensino Superior, as recomendações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e da Direção Geral de Ensino Superior (DGES), no âmbito dos processos de acreditação institucional e dos Ciclos de Estudo do IUM; o Plano Estratégico do IUM (2017/2019), a fim de garantir uma continuidade harmoniosa; e ainda a visão estratégica de todas as entidades que contribuíram para o seu desenvolvimento.

O início do Ciclo de Estudos de Doutoramento em Ciências Militares e dos novos Cursos de Formação de Sargentos, conducentes ao Diploma de Técnico Superior Profissional em 2020, vieram dar corpo à plenitude da estrutura conceptual do IUM, definida no Decreto-Lei n.º 249/2015, permitindo que a presente diretiva se centre na consolidação destes ciclos de estudos e no desenvolvimento da Instituição.

Como parte deste desenvolvimento, importará atender às crescentes complexidades decorrentes da envolvente externa e do seu impacto nos processos educativo, científico e organizacional. Nesta perspetiva urge concluir o processo de alteração e aprovação de alguns documentos estruturantes para o IUM, como é o caso das alterações a incluir no Decreto-Lei n.º 249/2015 bem como o Regulamento Interno do IUM.

Adicionalmente, a atual conjuntura dominada pela pandemia introduziu alterações significativas nos modelos de ensino/aprendizagem e na respetiva avaliação, que terão de ser considerados no futuro. Neste contexto a presente Diretiva Estratégica define objetivos e linhas estratégicas, num quadro conjuntural de incerteza, perspetivando-se a necessidade de eventuais ajustes a algumas linhas de ação propostas.

Este documento contempla objetivos e linhas de ação de aplicação transversal ao IUM, mantendo-se a autonomia das unidades orgânicas autónomas universitárias em definirem as suas próprias diretrizes ou planos estratégicos, alinhados com as diretivas de planeamento dos respetivos Ramos. O plano estratégico da UPM foi aprovado por despacho do General Comandante do IUM de 3 de março de 2020, pelo que não é contemplado de forma detalhada neste documento.

## 2. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

A missão do IUM decorre do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, traduzindo-se no desenvolvimento de atividades de ensino, investigação, apoio à comunidade, cooperação e intercâmbio, com a finalidade de formar os oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo as competências adequadas ao desempenho das mesmas e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção, chefia e estado-maior.

No âmbito da sua missão, o IUM serve o País e as Forças Armadas, através da realização, harmonização e coordenação dos diversos ciclos de estudos, bem como das seguintes atribuições específicas:

- Realizar ciclos de estudos para atribuição de graus académicos de licenciado, de mestre e de doutor na área das Ciências Militares e de diplomas, bem como de outros cursos conferentes ou não de grau académico, em áreas de interesse para a segurança e defesa nacional;
- Proporcionar tirocínios e estágios técnico-militares a indivíduos habilitados com os graus académicos de licenciado ou de mestre ou com diplomas, que constituam habilitação complementar para ingresso nos quadros permanentes das FA e da GNR ou para a prestação de serviço efetivo militar;
- Realizar cursos de formação complementar da carreira, nomeadamente cursos de promoção, de qualificação, especialização e de atualização de conhecimentos, bem como tirocínios ou estágios que habilitem para o exercício de cargos e para o exercício de funções nas Forças Armadas, na GNR, em forças conjuntas ou combinadas e em organizações internacionais;

Adicionalmente, o IUM deve dinamizar a prática das seguintes atividades:

- Realizar projetos de investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I), fomentando a ligação a outras instituições que prossigam o desenvolvimento científico na área das Ciências Militares e outras de interesse para a segurança e defesa nacional;
- Realizar conferências, colóquios e seminários, sobre temas relativos a áreas relevantes para a segurança e defesa ou de outra natureza de interesse nacional;
- Impulsionar a cooperação e o intercâmbio cultural, científico, pedagógico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, com especial destaque para a

aproximação entre os povos dos países de língua oficial portuguesa, dos países europeus e dos países aliados;

- Desenvolver parcerias de âmbito cultural, científico, pedagógico e técnico com instituições congêneres, nacionais e estrangeiras, com especial destaque para o ensino superior militar e policial;
- Suscitar a produção e difusão do conhecimento e da cultura, fundamentalmente em áreas de interesse para a segurança e defesa;
- Promover a instituição de prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar atividades que valorizem o ensino superior militar.

O IUM tem, como objetivos permanentes, o desenvolvimento de:

- Condições para a formação, a qualificação e o desenvolvimento profissional de docentes, investigadores e pessoal não docente;
- Procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseados nos padrões em vigor;
- A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, bem como a prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento sustentado do país, à inovação e ao exercício da cidadania.

### 3. VALORES

O IUM, é herdeiro das tradições, valores, normas e cultura, dos Institutos Superiores Militares que o antecederam, circunstância que importa dar continuidade e valorizar.

Neste racional e para o cumprimento da missão enunciada, decorre um quadro de valores, que constitui o referencial determinante da atuação de discentes, docentes e não docentes, que deve pautar a atuação de todos e de cada um, em torno dos valores que agora se enunciam:

**Cultura Militar e valores castrenses** estão entre as suas primeiras referências. A total dedicação, o serviço à Pátria e o cumprimento dos princípios éticos da virtude e da honra, inerentes à condição militar, e dos deveres militares, são a base aglutinadora desta Instituição;

**Competência**, sustentada nos padrões de ensino e investigação e na garantia de conhecimentos, aptidões e atitudes adequadas à exigência do desempenho, com base num modelo orientado para uma cultura de mérito;

**Credibilidade** do ensino, da investigação e dos processos internos, corporizada pela exigência permanente e pelos princípios de integridade, liberdade, responsabilidade académica e coragem moral.

**Rigor** na ação, materializado no ensino, na investigação, cooperação, intercâmbio, apoio à comunidade e na análise e avaliação dos resultados do trabalho produzido, com transparência e objetividade na avaliação dos vários processos, e a procura da permanente melhoria através do sistema interno de garantia de qualidade.

**Inovação** permanente, construtiva e criativa, materializada na investigação, no ensino, no aprofundamento do conhecimento, no funcionamento e nos processos internos, estimulando a criatividade e o reconhecimento e promoção do mérito, antecipando a mudança, nos contextos civil e militar.

**Integridade** académica, no ensino e na investigação suportados pela independência intelectual e ética.

## 4. VISÃO

Tendo como referência a missão e os valores que a alicerçam, a visão do Comandante do IUM traduz-se na seguinte expressão:

“Uma instituição de ensino superior reconhecida pela sua credibilidade e uma referência no desenvolvimento da investigação em Ciências Militares, contribuindo para a prossecução da missão das Forças Armadas e GNR.”

## 5. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

O processo de planeamento estratégico deve ser dinamizado de forma aberta, identificando os diversos intervenientes, bem como a sua influência e ação no contexto da envolvente externa e interna. O IUM tem como principais destinatários do seu produto o EMGFA, os Ramos das Forças Armadas e a GNR.

Devido à sua natureza de instituição de ensino superior, o conjunto de entidades que, de uma ou outra forma contribuem como parceiros para a atividade do IUM é muito mais alargado, e das quais se destacam:

- O EMGFA, Ramos das FA e a GNR, que esperam que o IUM assegure as necessidades de formação de oficiais e sargentos, a par de uma gestão criteriosa de recursos, e dos quais o IUM espera apoio institucional e alocação de recursos adequada ao cumprimento da sua missão;
- O Ministério da Defesa Nacional, nos termos previstos no Decreto-Lei 249/2015, particularmente na aprovação do mapa de docentes civis do IUM e no cumprimento das necessidades decorrentes no quadro da Cooperação no Domínio da Defesa (CDD);
- O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, nos termos da legislação aplicável ao ensino superior e à investigação;
- As Universidades, os Institutos Politécnicos, os centros de investigação e as empresas, que no domínio ID&I, se podem constituir como parceiros em iniciativas de cooperação institucional, com mais-valias para ambas as partes;
- As instituições homólogas de Países Aliados e organizações internacionais de Ciências Militares das quais o IUM faz parte.

### 5.1. Envolve externa

#### **OPORTUNIDADES**

##### O1 - INSERÇÃO NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO NACIONAL

- A inserção no sistema de ensino superior nacional, com a exigência de requisitos qualidade, como elemento catalisador da racionalização e melhoria da oferta educativa.

## O2 - OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

- A participação na *International Society of Military Sciences*, que dá visibilidade internacional ao IUM e facilita a troca de informação e o estabelecimento de parcerias com instituições congéneres da Europa e do Canadá.

## O3 - COLABORAÇÃO E PARCERIAS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES

- O elevado interesse da comunidade académica civil em estabelecer parcerias e colaborações no âmbito do ensino e da investigação em assuntos militares;
- Possibilidade de criação de novos Ciclos de Estudos em associação com outras universidades, que permitem aumentar e diversificar as linhas de conhecimento/investigação ligadas às Ciências Militares;
- A existência de intercâmbios internacionais de docentes e discentes, que permite o alargamento do conhecimento e troca de experiências com impacto no reconhecimento externo e contributo para melhoria da qualidade do ensino e da investigação.

## O4 - INCREMENTO DA INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES

- As Ciências Militares enquanto área de saber científico específica, abrangente e pouco desenvolvida, com uma larga margem para se desenvolver e consolidar a nível nacional.

## O5 - APOIO À MISSÃO DAS FORÇAS ARMADAS E DA GNR

- A participação em exercícios militares nacionais e internacionais, uma mais valia que o IUM representa para o aprontamento operacional das Forças Armadas e GNR e permite o alargamento da cooperação noutras áreas, reforçando a externalização e a internacionalização.

## **AMEAÇAS**

### A1 - RECURSOS HUMANOS

- Escassez de recursos para satisfazer os requisitos do ensino superior e das unidades de investigação, dificultam a aprovação nos processos de avaliação institucional;
- Dificuldade em garantir o serviço docente por parte dos militares doutorados nas FA e na GNR, pelos imperativos de gestão da carreira militar;
- Dificuldade em atrair militares doutorados na reserva e na reforma para o serviço docente no IUM, face à ausência de condições para remunerar este serviço;
- Inexistência do mapa de docentes civis do IUM, que não permite a contratação de docentes civis.

#### A2 - ENQUADRAMENTO ORGÂNICO DO IUM

- O múltiplo enquadramento da tutela do IUM (MDN, CEMGFA, MAI, MCTES), a par com os Ramos das FA e GNR, coloca desafios permanentes, com maior ênfase na aprovação de propostas legislativas;
- A dependência dos Ramos das FA, GNR e EMGFA para obtenção dos recursos necessários ao IUM.

#### A3 - ESPECIFICIDADE DO ENSINO SUPERIOR MILITAR

- Os requisitos do ensino superior nacional assentam em lógicas e pressupostos que nem sempre se revelam de fácil aplicação ao contexto das FA e da GNR, nem reconhecem a especificidade do Ensino Superior Militar.

#### A4 - DIFICULDADES FINANCEIRAS

- Restrições orçamentais que impõem a reconfiguração da estrutura de custos;
- Dificuldade no financiamento para reordenamento das infraestruturas;
- Dificuldade de acesso a fontes de financiamento externo para apoio aos projetos de investigação, circunstância que impede o desenvolvimento das atividades de investigação científica.

#### A5 - CONCORRÊNCIA EXTERNA

- As instituições universitárias concorrem com o IUM na captação de candidatos para os cursos abertos à sociedade civil.

### 5.2 Envolve Interna

#### **POTENCIALIDADES**

##### P1 - OFERTA FORMATIVA E QUALIDADE DO ENSINO RECONHECIDA

- A oferta formativa única a nível nacional, diversificada e acreditada, que abrange todos os níveis de ensino do ensino superior (45 Cursos Técnicos Superiores Profissionais, 4 Licenciaturas, 8 Mestrados, 20 Mestrados Integrados e 1 Doutoramento);
- O ensino ministrado no contexto do IUM, que assenta numa dimensão cultural e em valores próprios (militares), que garantem uma formação distinta e única;
- A existência de um processo consolidado e acreditado de garantia de melhoria contínua da qualidade do ensino.

##### P2 - TODO O ESM CENTRALIZADO NUM ÚNICO INSTITUTO

- A centralização de todo o ESM, no IUM, o que permite reforçar sinergias e partilha de recursos com ganhos de produtividade e maior reconhecimento externo;

- O IUM constitui um valor ativo na promoção das capacidades das Forças Armadas, alvo de interesse por parte de Instituições de Ensino Superior e de Investigação, com elevado potencial para a criação de parcerias ao nível do ensino superior e da investigação.

### P3 - DESENVOLVIMENTO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES

- Os Centros de Investigação do IUM, no seu conjunto, têm potencial para a afirmação no contexto nacional e contribuem para o desenvolvimento e resolução de problemas das Forças Armadas e da GNR;
- As publicações científicas dos Centros de Investigação do IUM, contemplando conteúdos com revisão por pares e/ou em bilingue (português e inglês), que divulgam os trabalhos dos investigadores e contribuem para a afirmação das Ciências Militares no contexto nacional e internacional;
- A especialização do IUM na área das Ciências Militares, que habilita o IUM na sua especificidade de área científica única, no contexto nacional.

### P4 - CORPO DOCENTE ESPECIALIZADO NA ÁREA DAS CIÊNCIAS MILITARES

- O corpo docente do IUM, qualificado e especializado na área científica das Ciências Militares e áreas afins, único a nível nacional.

### P5 - CORPO DISCENTE MOTIVADO E EXPERIENTE EM ASSUNTOS MILITARES

- Elevado grau de motivação e experiência em assuntos militares da generalidade do corpo discente, que facilita o processo ensino aprendizagem.

## **VULNERABILIDADES**

### V1 - DIFICULDADES NA OBTENÇÃO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Elevada rotatividade quer dos docentes militares quer do restante pessoal, superior ao desejável, que não permite garantir a estabilidade necessária e é prejudicial à qualidade do ensino;
- Os docentes do IUM estão, na generalidade, sobrecarregados com cargos acessórios ao ensino, administrativas, de gestão e outras externas ao IUM.

### V2 - ORGANIZAÇÃO INTERNA NECESSITA DE SER CORRIGIDA

- Inexistência de um sistema de gestão académica e de gestão da qualidade comum para o todo IUM, incluindo as UOA;
- Inexistência de uma equipa de Comunicação e Relações Externas, que dê visibilidade conjunta do IUM e da investigação efetuada nos seus Centros de Investigação;
- O modelo de organização da investigação do IUM, disperso pelos Centros de Investigação das UOA e sob a tutela dos Chefes dos Ramos, sem personalidade jurídica

própria, que não permite a concentração e otimização de recursos e inviabiliza o reconhecimento pela FCT.

#### V3 - FALTA DE RECONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS MILITARES A NÍVEL NACIONAL

- A área científica das Ciências Militares ainda não é suficientemente reconhecida entre a comunidade científica e universitária nacional.

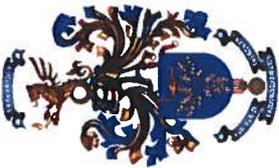
#### V4 - POUCO INTERCÂMBIO DE DOCENTES E INVESTIGADORES DO IUM

- Existe ainda pouca cooperação e intercâmbio com entidades externas, designadamente no que se refere à participação de docentes em atividades de ensino e investigação, quer a nível nacional quer internacional.

#### V5 - NECESSIDADE DE MELHORIA DAS INFRAESTRUTURAS

- Limitações de espaços de trabalho, gabinetes e de alojamento, sendo necessário investir na sua ampliação, bem como na recuperação/remodelação de espaços existentes, agravadas pela atual situação pandémica;
- A infraestrutura de TIC existente no IUM impõe limitações ao incremento do trabalho e ensino a distância.

Tendo por base a combinação da envolvente interna com a envolvente externa, através do cruzamento dos elementos da matriz da página seguinte, identificam-se os objetivos estratégicos que concretizam a visão do comandante do IUM e que asseguram o alinhamento organizacional com o meio envolvente.

	<p><b>POTENCIALIDADES</b></p> <p>P1- Oferta formativa e qualidade do ensino reconhecida</p> <p>P2- Todo o ESM centralizado num único instituto</p> <p>P3- Desenvolvimento e investigação em ciências militares</p> <p>P4- Corpo docente militar especializado na área das Ciências Militares</p> <p>P5- Corpo discente motivado e experiente em assuntos militares</p>	<p><b>VULNERABILIDADES</b></p> <p>V1- Dificuldades na obtenção e retenção de recursos humanos</p> <p>V2 - Organização interna necessita de ser corrigida</p> <p>V3- Falta de reconhecimento das Ciências Militares a nível nacional</p> <p>V4- Pouco intercâmbio de docentes e investigadores do IUM</p> <p>V5- Necessidade de melhoria das infraestruturas</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1- Inserção no ensino superior público nacional</p> <p>O2- Oportunidades de cooperação internacional</p> <p>O3- Colaboração e parcerias com outras instituições</p> <p>O4- Incremento da investigação em ciências militares</p> <p>O5- Apoio à missão das Forças Armadas e da GNR</p>	<p><i>Usar potencialidades para aproveitar oportunidades</i></p> <p>OE1 (P1,P4,P5,O1,O2,O5) Promover uma sólida preparação dos discentes, correspondendo às necessidades do EMGFA, Ramos e GNR</p> <p>OE2 (P1,P2,P3,O5) Promover a melhoria da qualidade e eficácia do ensino e da investigação e da gestão académica</p>	<p><i>Usar oportunidades para reduzir vulnerabilidades</i></p> <p>OE3 (V3,V4,O2,O3) Reforçar a cooperação com instituições congéneres</p> <p>OE4 (V2,V3,O4) Reforçar as atividades de investigação em Ciências Militares</p>
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>A1- Recursos humanos</p> <p>A2- Enquadramento orgânico do IUM</p> <p>A3- Especificidade do ensino superior militar</p> <p>A4- Dificuldades financeiras</p> <p>A5- Concorrência externa</p>	<p><i>Usar potencialidades para evitar ameaças</i></p> <p>OE5 (P1,P3,A2,A3,A5) Promover a intervenção externa e a internacionalização do IUM</p> <p>OE6 (P3,P5,A1,A3) Promover a estabilidade e a qualificação do corpo docente e dos RH afetos ao IUM</p> <p>OE7 (P3,A5) Recorrer a fontes externas de financiamento do ensino e da investigação e promover o rigor na afetação de recursos</p>	<p><i>Minimizar vulnerabilidades para evitar ameaças</i></p> <p>OE8 (V1,V2,A1,A4) Melhorar a estrutura organizacional, dos normativos e dos processos internos</p> <p>OE9 (V5,A1, A5) Melhorar os equipamentos e as infraestruturas de apoio</p>

## 6. TEMAS ESTRATÉGICOS E PERSPECTIVAS DE GESTÃO

No sentido de estimular o cumprimento da missão, a visão do Comandante do IUM consubstancia-se na prossecução dos seguintes três temas estratégicos, que integram os objetivos identificados e balizam a atuação do IUM:

- **Reconhecimento do IUM:**
  - OE1 - Promover uma sólida preparação dos discentes, correspondendo às necessidades do EMGFA, Ramos e GNR.
  - OE2 - Promover a melhoria da qualidade e eficácia do ensino e da investigação e da gestão académica.
  - OE6 - Promover a estabilidade e a qualificação do corpo docente e dos recursos humanos afetos ao IUM.
- **Otimização do IUM:**
  - OE3 - Reforçar a cooperação com instituições congéneres.
  - OE7 - Recorrer a fontes externas de financiamento do ensino e da investigação e promover o rigor na afetação de recursos.
  - OE8 - Melhorar a estrutura organizacional, dos normativos e dos processos internos.
- **Afirmação da ID&I:**
  - OE4 - Reforçar as atividades de investigação em Ciências Militares.
  - OE5 - Promover a intervenção externa e a internacionalização do IUM.
  - OE9 - Melhorar os equipamentos e as infraestruturas de apoio.

A par da missão, no seu processo de gestão estratégica, o IUM adota, 4 perspetivas de gestão: a **missão**, o **produto**, a **estrutural** e a **genética**, aludindo respetivamente aos recursos – centrado nos docentes e investigadores, à eficiência e ao seu produto - ensino e investigação. Assegura-se, desta forma, um conjunto de perspetivas abrangentes e transversais, que norteiam a edificação, a estruturação e o emprego dos recursos e capacidades, enquadrando e direcionando assim os objetivos estratégicos.

## 7. MAPA DA ESTRATÉGIA

Decorrente dos objetivos estratégicos apresentados, em anexo A consta o Mapa da Estratégia que a sintetiza, sendo que possui um formato matricial, assente nos valores, encontrando-se os objetivos estratégicos orientados na horizontal pelas Perspetivas de Gestão e subordinados verticalmente às orientações estratégicas, consubstanciadas nos Temas Estratégicos.

## 8. LINHAS DE AÇÃO

Os resultados que se desejam alcançar com a implementação da diretiva estratégica decorrem dos objetivos estratégicos definidos, os quais expressam as intenções estratégicas, de forma a permitir a sua comunicação aos colaboradores, auxiliando a direcionar a sua atividade, sendo traduzidos em linhas de ação, definidas com a finalidade de orientar o caminho a percorrer para a prossecução dos objetivos.

**OE1 - Promover uma sólida preparação dos discentes, correspondendo às necessidades do EMGFA, Ramos e GNR.**

LA1.1 – Consolidar o Doutoramento em Ciências Militares e o Ensino Superior Politécnico Militar.

LA1.2 – Atualizar os conteúdos curriculares das formações ministradas no IUM e criar novas formações em áreas emergentes.

LA1.3 – Reforçar a oferta formativa à Sociedade Civil.

**OE2 - Promover a melhoria da qualidade e eficácia do ensino e da investigação e da gestão académica.**

LA2.1 – Desenvolver o Sistema Interno de Garantia da Qualidade, abrangendo o Ensino, a investigação e a gestão académica.

LA2.2 – Adotar uma política de melhoria contínua do Sistema Interno de Garantia da Qualidade com a participação ativa da comunidade educativa.

LA2.3 – Implementar um mecanismo de gestão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

**OE3 - Reforçar a cooperação com instituições congéneres.**

LA3.1 – Potencializar intercâmbios de Docentes, Investigadores e Auditores com instituições congéneres e outros estabelecimentos de ensino superior.

LA3.2 – Estabelecer relações de colaboração e promover a realização de atividades comuns no âmbito do ensino e investigação de Ciências Militares e contribuir para a internacionalização do IUM.

LA3.3 – Identificar áreas de interesse comuns com os países que têm acordos de Cooperação no Domínio da Defesa e de Segurança de cariz militar com Portugal a fim de potencializar sinergias na investigação e ensino superior.

**OE4 - Reforçar as atividades de investigação em Ciências Militares.**

LA4.1 – Dinamizar atividades de investigação científica e técnico-científica no âmbito das Ciências Militares, reforçando as áreas emergentes de natureza operacional.

LA4.2 - Aumentar a divulgação das atividades de investigação e incrementar a publicação de artigos em revistas científicas internacionais indexadas.

**OE5 - Promover a intervenção externa e a internacionalização do IUM.**

LA5.1 – Promover a visibilidade externa do IUM, como fator instrumental para o seu reconhecimento.

LA5.2 – Promover a comunicação interna, como fator instrumental para o envolvimento e participação da comunidade educativa.

**OE6 - Promover a estabilidade e a qualificação do corpo docente e dos recursos humanos afetos ao IUM.**

LA6.1 – Garantir os recursos humanos necessários ao funcionamento do IUM bem como a sua valorização profissional.

LA6.2 – Promover um corpo docente qualificado, e a sustentabilidade do mesmo.

LA6.3 – Promover a afetação de investigadores ao IUM, incrementando o desenvolvimento de novos projetos.

**OE7 - Recorrer a fontes externas de financiamento do ensino e da investigação e promover o rigor na afetação de recursos.**

LA7.1 – Explorar os programas de financiamento externo e desenvolver metodologias para beneficiar das oportunidades.

LA7.2 – Desenvolver mecanismos eficazes que promovam uma maior eficiência na utilização dos recursos.

LA7.3 – Reavaliar a afetação de recursos financeiros às atividades de ensino e investigação, definindo prioridades em sede de planeamento orçamental.

**OE8 - Melhorar a estrutura organizacional, dos normativos e dos processos internos.**

LA8.1 – Otimizar e desmaterializar processos e automatizar processos recorrentes.

LA8.2 – Rever os normativos, nas diversas áreas, na sequência das reformas em curso.

**OE9 - Melhorar os equipamentos e as infraestruturas de apoio.**

LA9.1 – Promover a existência de infraestruturas adequadas às atividades de gestão e de ensino.

LA9.2 – Promover a existência de recursos materiais adequados às atividades de gestão e de ensino em Pedrouços.

LA9.3 – Rever o Plano Diretor do IUM em Pedrouços, melhorando a eficiência das infraestruturas existentes e implementar programas de sustentabilidade energética.

## **9. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Para cada LA, são deduzidas as correspondentes Iniciativas Estratégicas (IE) e o horizonte temporal para o seu desenvolvimento, garantindo-se o alinhamento estratégico com as da Diretiva Estratégica do CEMGFA e servindo de orientação para o desenvolvimento do Planos de Atividades do IUM.

As Iniciativas Estratégicas constam no suplemento à presente diretiva.

## **10. COORDENAÇÃO E CONTROLO**

O Controlo de Execução desta diretiva é medido através da concretização dos objetivos, tendo por base o grau de execução das iniciativas estratégicas, planeadas e detalhadas no suplemento desta diretiva. O Controlo da execução das iniciativas estratégicas é realizado através do Gabinete de Avaliação e Qualidade que elabora um ponto de situação de periodicidade mensal, e propõe medidas corretivas caso seja necessário.

## ANEXO A - MAPA DA ESTRATÉGIA DO IUM

