

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA  
2019/2020**



**TII**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO NA AFA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

**Tiago Miguel Monteiro de Oliveira  
CAP/ENGEL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO NA AFA**

**CAP/ENGEL Tiago Miguel Monteiro de Oliveira**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA 2019/20 1.<sup>a</sup> Edição

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO NA AFA**

**CAP/ENGEL Tiago Miguel Monteiro de Oliveira**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS – FA 2019/20 1.<sup>a</sup> Edição

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2020



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Tiago Miguel Monteiro de Oliveira**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Internacionalização do ensino na AFA** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2019/2020 – 1.ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **31 de janeiro de 2020**

Tiago Miguel Monteiro de Oliveira



## **Agradecimentos**

O trabalho de investigação constitui-se como um elemento central do percurso académico dos auditores do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS). Em termos pessoais, tal revelou-se um enorme desafio, que só foi possível superar graças à colaboração de diversas pessoas, a quem gostaria de agradecer. Em particular:

Ao meu orientador, TCOR/TMMA Nuno Loureiro, pela confiança no meu trabalho, pela constante motivação, e pela revisão detalhada do trabalho escrito.

Ao MAJ/ENGAER Luís Félix, pela sugestão do tema deste trabalho, pela disponibilização de diverso material de suporte, e pela disponibilidade em discutir os resultados parciais que fui obtendo ao longo deste percurso.

A todos os entrevistados, nomeadamente ao MGEN/PILAV Paulo Mateus, TCOR/TINF Paulo Machado, TCOR/ART Marques Simões, Professora Sofia Menezes e Professora Filomena Teodoro, pela disponibilidade na partilha da sua visão e experiência, que contribuíram de forma decisiva para os resultados obtidos.

Ao meu diretor de curso, TCOR/TINF Francisco Cosme, pela disponibilidade em resolver os diversos assuntos administrativos relacionados com a minha orientação de trabalhos académicos de alunos da AFA, tarefa que acumulei durante este período, e que motivaram diversas deslocações a essa unidade.

Aos meus filhos, Helena e Francisco, pelo abraço caloroso que me deram todos os dias, após as aulas no IUM.

Finalmente, à minha esposa, Maria Cachinho, com quem partilhei as dificuldades e desafios deste CPOS, pelo seu apoio e amor incondicional nos últimos 13 anos.

A todos, o meu sincero e sentido OBRIGADO!



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e concetual .....	4
2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes .....	4
2.1.1. Internacionalização do Ensino Superior Militar .....	4
2.1.2. Ferramentas para a internacionalização.....	4
2.1.3. Condições para a mobilidade .....	6
2.1.4. Lições aprendidas.....	6
2.2. Modelo de Análise.....	6
3. Metodologia e método.....	7
3.1. Metodologia .....	7
3.2. Método .....	7
3.2.1. Participantes e procedimento .....	7
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados .....	7
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados.....	8
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	9
4.1. Objetivos da internacionalização do ESM na AFA.....	9
4.1.1. Motivos para a internacionalização.....	9
4.1.2. Critérios e condicionantes.....	11
4.1.2.1. Especificidade dos ciclos de estudos.....	11
4.1.2.2. Prestígio das IES e localização geográfica .....	11
4.1.2.3. Intercâmbios vocacionados para IES militar .....	12
4.1.2.4. Quantitativos .....	12
4.1.3. Discussão sobre os objetivos de internacionalização do ESM na AFA	12
4.1.4. Síntese conclusiva e resposta à QD1 .....	13
4.2. Ferramentas para a internacionalização do ESM na AFA.....	14
4.2.1. Programa EMILYO.....	15
4.2.1.1. Requisitos do programa EMILYO .....	15
4.2.1.2. Discussão do programa EMILYO no contexto da AFA.....	15
4.2.2. Programa Erasmus+ .....	17
4.2.2.1. Pré-requisitos .....	17



4.2.2.2.	Mobilidade em contexto Erasmus+ .....	17
4.2.2.3.	Requisitos do Erasmus+ .....	19
4.2.2.4.	Discussão do programa Erasmus+ no contexto da AFA .....	21
4.2.3.	Síntese conclusiva e resposta à QD2 .....	22
4.3.	Experiências de internacionalização do ESM .....	22
4.3.1.	Experiência no programa Erasmus+ da EN e AM .....	23
4.3.2.	Experiência de internacionalização de congêneres europeias .....	24
4.3.3.	Programa de internacionalização do IUM .....	25
4.3.4.	Síntese conclusiva e resposta à QD3 .....	26
4.4.	Discussão .....	27
	Conclusões.....	30
	Referências bibliográficas .....	34

### **Índice de Anexos**

Anexo A - Carta Erasmus AFA .....	Anx A - 1
-----------------------------------	-----------

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Mapa Conceptual .....	Apd A - 1
Apêndice B - Análise das entrevistas – OE1 .....	Apd B - 1
Apêndice C - Análise das entrevistas – OE3.....	Apd C - 1
Apêndice D - Discussão detalhada dos requisitos Erasmus+.....	Apd D - 1
Apêndice E - Financiamento Erasmus+.....	Apd E - 1
Apêndice F - Programa EMILYO - <i>Lines of Development</i> .....	Apd F - 1
Apêndice G - Alternativas ao financiamento Erasmus+ .....	Apd G - 1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Quantitativo de alunos AFA em mobilidade internacional desde 2009. ....	10
Figura 2 - Quadro com o resumo dos critérios e condicionantes dos objetivos de internacionalização da AFA.....	14
Figura 3 - Quadro de requisitos organizacionais para administração de um programa Erasmus+ na AFA.....	19



Figura 4 - Quadro de requisitos administrativos/processuais para administração de um programa Erasmus+ na AFA. ....	20
Figura 5 - Quadro de requisitos académicos adicionais para implementação de um programa Erasmus na AFA. ....	21
Figura 6 - Quadro de requisitos do programa EMILYO.....	22
Figura 7 - Quadro de lições aprendidas das UOA do IUM no contexto da internacionalização do ensino. ....	24
Figura 8 - Resumo das KA financiadas pelo programa Erasmus. ....	Apd E - 1

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE1 .....	Apd B - 1
Quadro 2 - Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE3. ....	Apd C - 1



## **Resumo**

A AFA deu início em 2019 a diversas ações com vista à implementação formal de um programa de internacionalização, em sequência de um conjunto de fatores estratégicos, académicos e legais. Este estudo tem como objetivo formular linhas de ação orientadoras para a implementação de um programa de internacionalização do ensino na AFA, contribuindo para o seu sucesso. Metodologicamente, caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso. Esta problemática é abordada em três vertentes.

Inicialmente, são identificados os principais objetivos da internacionalização do ensino na AFA, incluindo as principais prioridades, critérios e condicionantes a observar.

De seguida, são analisadas em detalhe as duas principais ferramentas disponíveis para a implementação do programa de internacionalização do ensino, nomeadamente os programas Erasmus+ e EMILYO.

Finalmente, é analisada a experiência de internacionalização de instituições de ensino militar congéneres, nacionais e internacionais.

Por último, tendo em conta os resultados obtidos, apresenta-se uma proposta de organização do Departamento de Internacionalização da AFA, em três áreas: (1) Relações Internacionais; (2) Gestão de Mobilidades e (3) Gestão Financeira, propondo responsabilidades específicas para cada uma delas, de modo a potenciar a eficiência e eficácia deste programa.

## **Palavras-chave**

Erasmus militar, EMILYO, Erasmus+, AFA, Internacionalização do ensino



## **Abstract**

*In 2019, the Portuguese Air Force Academy (AFA) has started several activities towards a formal implementation of an education internationalization program, given a set of strategic, academic and legal reasons. This study aims to formulate guiding lines for the implementation of an internationalization program at AFA, thus contributing to its success.*

*Methodologically, it is characterized by inductive reasoning, based on a qualitative research strategy and a case study research design. The problem under study is addressed in three aspects.*

*Initially, the main objectives of the AFA's education internationalization program are identified, including its main priorities, criteria and conditions to be observed.*

*Next, the two main tools available for implementing an education internationalization program are analyzed in detail, namely the Erasmus + and EMILYO programs.*

*Finally, the experience of education internationalization programs of similar national and international military institutions is analyzed.*

*At last, considering the obtained results, an organization proposal for the AFA's Internationalization Department is presented, contemplating three main areas: (1) International Relations; (2) Mobility Management and (3) Financial Management. Specific responsibilities for each considered area are proposed, in order to enhance the efficiency and effectiveness of such program.*

## **Keywords**

*Military Erasmus, EMILYO, Erasmus+, AFA, Education Internationalization*



## 1. Introdução

A participação em programas de intercâmbio internacional é atualmente considerada essencial para as instituições de Ensino Superior Militar (ESM) (Academia da Força Aérea [AFA], 2019a). Tal compreende diversas vantagens ao nível da partilha de conhecimento e do reconhecimento interpares da qualidade do ensino nessas instituições, contribuindo para uma efetiva integração no espaço europeu. Recentemente, a AFA deu início a um conjunto de processos com vista à internacionalização do seu ensino, sendo de especial relevância a candidatura à Carta Erasmus para o Ensino Superior (CEES) e a revisão do plano de estudos dos cursos ministrados, que inclui a possibilidade de implementação de um semestre internacional.

A AFA formalizou no dia 13 de março de 2019 a sua candidatura à CEES, cuja atribuição foi confirmada em outubro de 2019, já no decorrer desta investigação. A CEES “é um requisito prévio para as instituições de ensino superior (ES), dos países que participam no Programa Erasmus+, que pretendam candidatar-se e participar em atividades de mobilidade individual para fins de aprendizagem e/ou de cooperação para a inovação e intercâmbio de boas práticas” (Direção-Geral do Ensino Superior [DGES], 2019). Por seu lado, o Erasmus+ é o programa europeu que apoia organizações na área da educação, da formação, da juventude e do desporto, possuindo um orçamento próprio destinado ao financiamento da mobilidade de alunos e docentes. Desta forma, as organizações (militares ou civis) que participam no programa Erasmus+ têm assim a oportunidade de obter financiamento comunitário para a promoção da melhoria das competências profissionais do seu pessoal, o desenvolvimento das capacidades organizacionais e a criação de parcerias transnacionais de cooperação com organizações de outros países (Comissão Europeia [CE], 2019a). Estas oportunidades estão totalmente alinhadas com o plano estratégico da AFA (AFA, 2019a).

Adicionalmente, a publicação do Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, alterou o regime jurídico dos graus e diplomas do ES, tendo em conta as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre essa temática, publicadas em fevereiro de 2018. Na prática, este novo regime jurídico impõe que, regra geral, os cursos do ensino superior deixem de ser ministrados como mestrados integrados, para passarem a ser separados em licenciatura (1.º ciclo) e mestrado (2.º ciclo). Este novo regime jurídico afeta, de uma forma geral, todas as instituições nacionais de ensino universitário no qual se inclui o IUM e as suas Unidades Orgânicas Autónomas (UOA) universitárias, nomeadamente a Escola Naval (EN), a Academia Militar (AM) e a AFA,



vigorando atualmente um período de transição até ao início do ano letivo 2020/2021. Como tal, a AFA está, neste momento, a rever os conteúdos programáticos dos cursos por si ministrados, de modo a adaptar-se a esta nova realidade. No decurso desta reformulação, dando sequência às orientações constantes no seu plano estratégico, está também prevista a possibilidade de incluir no novo plano de estudos um semestre internacional, com mobilidades nos dois sentidos de estudantes e docentes. Este desenvolvimento decorre da participação da AFA no grupo de trabalho criado em 2008 designado por “*European initiative for the exchange of MILitary Young Officers inspired by Erasmus*” (EMILYO), do qual atualmente fazem parte 81 estabelecimentos de ESM da União Europeia (UE) (Ferreira da Silva & Paile, 2013; EMILYO, 2019). As condições necessárias ao seu estabelecimento estão ainda em fase de estudo e negociação com as restantes instituições participantes nesse grupo.

Finalmente, importa salientar que tanto a EN como a AM possuem a CEES e proporcionam há alguns anos aos seus alunos a possibilidade de participar em programas de intercâmbio internacional de âmbito civil e/ou militar (Borges, 2019; Hermenegildo, 2019). Como tal, considera-se pertinente e necessário aprofundar este assunto, considerando especificamente o contexto da AFA como caso de estudo. Complementarmente, a nível internacional, é também possível identificar lições aprendidas (LA) relativamente à implementação destes programas, que poderão ser tidos em consideração neste estudo (Paile & Gell, 2013; Sobon, 2016). As conclusões retiradas poderão servir como base para a implementação de um programa internacional bem-sucedido, identificando um conjunto de ferramentas, condições e LA, concretizadas em recomendações a ter em conta logo à partida, que potenciem a eficiência desse programa e minimizem eventuais constrangimentos.

Neste contexto, o trabalho de investigação – *Internacionalização do ensino na AFA* – afigura-se como oportuno e de elevada relevância para o ESM, ao permitir identificar e analisar um conjunto de fatores relevantes para o seu sucesso.

Este trabalho tem por objeto a internacionalização do ESM e, à luz do preconizado por (Santos & Lima, 2019), é delimitada pelos seguintes domínios:

- Temporal, desde 2009 até ao ano de 2021;
- Espacial, referente à AFA, enquanto unidade orgânica autónoma do IUM;
- De conteúdo, referente ao intercâmbio internacional de alunos e docentes.

É objetivo geral (OG) desta investigação, *formular linhas de ação orientadoras para a implementação de um programa de internacionalização do ensino na AFA*. Para atingir o objetivo geral concorrem os seguintes objetivos específicos (OE):



**OE1:** Descrever os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA;

**OE2:** Analisar as ferramentas disponíveis para estabelecer a internacionalização do ensino na AFA;

**OE3:** Analisar a experiência de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM e ademais congéneres europeias.

Face ao enquadramento anterior é definida a seguinte questão central (QC): “*Como implementar um programa de internacionalização do ensino na AFA?*”

Decorrente da QC, advêm as seguintes questões derivadas (QD):

**QD1:** Quais os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA?

**QD2:** Quais as ferramentas disponíveis e respetivas condições necessárias ao estabelecimento da internacionalização do ensino na AFA?

**QD3:** Quais as lições aprendidas dos programas de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM e ademais congéneres europeias?

Este artigo encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro é referente à introdução e contextualização do tema. O segundo apresenta a revisão de literatura. O terceiro apresenta em detalhe o método de investigação adotado. No quarto são apresentados os principais resultados da investigação, subdivididos em quatro secções. A primeira secção é dedicada à descrição dos objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA. Na segunda secção são analisadas as ferramentas de internacionalização do ensino aplicáveis e na terceira secção, são apresentadas as principais LA que concorrem para o objetivo deste trabalho de investigação. Finalmente, a quarta secção apresenta uma discussão global das conclusões parciais das secções anteriores, seguindo-se o capítulo referente à conclusão, onde são apresentados os principais contributos do trabalho de investigação e ainda recomendações e propostas de trabalhos futuros.



## **2. Enquadramento teórico e concetual**

Neste capítulo apresentam-se a revisão da literatura, os conceitos estruturantes e o modelo de análise.

### **2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes**

O desenvolvimento deste trabalho tem como base um conjunto de conceitos estruturantes, que têm o objetivo de estabelecer a base de partida desta investigação:

#### **2.1.1. Internacionalização do Ensino Superior Militar**

De acordo com o Decreto-Lei n.º 27/2010, de 31 de março, o ESM “está inserido no sistema de ensino superior público, ainda que adaptado à satisfação das necessidades das Forças Armadas e dos respetivos ramos”. Adicionalmente, de acordo com o Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, “o ensino superior militar, contempla, fundamentalmente: (a) A formação inicial de natureza universitária e politécnica, que habilita ao ingresso nos quadros permanentes e é diferenciada por ramo das Forças Armadas e GNR [...]” e “(b) A formação ao longo da carreira dos militares dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR, que visa a preparação para as funções previstas para cada posto [...]”. No contexto deste trabalho de investigação, delimita-se o conceito de ESM à formação inicial de oficiais para ingresso nos quadros permanentes das Forças Armadas, previsto na alínea (a) do referido Decreto-Lei, ministrada nas UOA do IUM.

Por seu lado, de forma lata, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2016, de 30 de novembro, define o conceito de internacionalização do ES como “mobilidade internacional de estudantes, docentes e investigadores”. Em consonância com esta definição, o conceito de internacionalização do ensino estabelecido no plano estratégico da AFA refere-se ao “intercâmbio internacional [de alunos] com as academias militares dos Estados-membros da União Europeia e da Nato”, e à “mobilidade de docentes e formadores em programas de docência e formação” (AFA, 2019a, p. 12).

#### **2.1.2. Ferramentas para a internacionalização**

No contexto deste estudo, as ferramentas para a internacionalização são definidas como programas ou iniciativas de cariz académico, político ou financeiro, que suportam as atividades das instituições para promover a internacionalização do ESM. Os parágrafos em seguida, apresentam o enquadramento das principais ferramentas consideradas.

Desde a criação das Academias Militares europeias, que intercâmbios pontuais de pessoal e jovens oficiais em formação básica se constituem como uma tradição nas relações bilaterais de alguns Estados-Membros europeus. Como exemplo deste tipo de relações, destaca-se o *European Air Forces Academies* - EUAFA, no qual a AFA participa desde



2001, a *Conference of Superintendents of Naval Academies* (CSNA), e o *European Military Academies Commandants' Seminar* (EMACS). No entanto, até 2008, a maioria desses intercâmbios não envolvia uma troca efetiva de conhecimentos ou competências, limitando-se sobretudo a visitas de cortesia de comandantes, funcionários ou cadetes, num contexto de interações de âmbito maioritariamente cultural. No caso dos intercâmbios académicos entre instituições de ESM (IESM), a formação estava restringida à componente técnica/científica, dadas as elevadas diferenças na cultura de instrução militar entre estados-membros, sobretudo devido à falta de medidas de harmonização europeias, como o Processo de Bolonha, nesta área. Como tal, qualquer formação externa era realizada principalmente como um complemento e não como uma alternativa à formação nacional (Hermenegildo, 2019). O programa EMILYO surge em 11 de novembro de 2008, como uma medida para dar resposta a esta lacuna, e resulta da declaração dos ministros da Defesa dos estados membros da UE, que preconiza a implementação de um sistema de intercâmbio de jovens oficiais europeus, tendo por base o programa Erasmus (EMILYO, 2019). O principal objetivo é incrementar a interoperabilidade e harmonizar a formação de base dos oficiais da UE, promovendo, desta forma, uma cultura europeia de segurança e defesa. Atualmente, fazem parte do programa EMILYO oitenta e uma IESM, pertencentes a vinte e oito estados-membros da UE.

Como tal, do ponto de vista do ESM, as conferências EUAFA, CSNA, EMACS e o programa EMILYO, constituem-se como as principais ferramentas de internacionalização. No entanto, estas ferramentas não possuem uma dimensão financeira de apoio à mobilidade, pelo que se torna fundamental identificar ferramentas adicionais (de caráter não exclusivamente militar), que permitam complementar as suas potencialidades, particularmente do ponto de vista financeiro. Dessas ferramentas, assume especial importância o programa Erasmus+, descrito em seguida.

Nas últimas décadas, o acesso generalizado dos estudantes ao ensino secundário e a crescente mobilidade dos cidadãos no espaço europeu (decorrente das políticas da UE) teve um elevado impacto na organização do ES. Neste contexto, a Comissão Europeia tem tido um papel determinante na harmonização do sistema de ES na Europa, com sucessivas iniciativas políticas, tais como a Declaração de Sorbonne (1998), Declaração de Bolonha (1999) e a Estratégia de Lisboa (2000). De tal forma que, de acordo com (Keeling, 2006), se poderá afirmar que o ES se está a constituir como uma área de política europeia. Em 2014, sucedendo ao anterior programa Erasmus, surgiu o Erasmus+, com uma dotação financeira de 14,77 mil milhões de euros para o período 2014-20, expandindo-se a novas modalidades



de apoio à formação, à juventude e ao desporto, abrangendo tanto uma dimensão intraeuropeia como uma dimensão de cooperação internacional (Vale, Cachinho, & Morgado Sousa, 2018). Neste contexto, importa salientar que o programa Erasmus+ estabelece um conjunto de práticas de interação entre instituições de ES que são perfeitamente compatíveis com as IESM, incluindo ainda um mecanismo de financiamento dessas mesmas atividades. Para além do Erasmus+, existe atualmente um conjunto diverso de alternativas que poderão ser utilizadas pelas IESM para financiamento das suas atividades de internacionalização (ver Apêndice G).

No âmbito deste estudo, dada a sua dimensão, serão analisados de forma detalhada o programa EMILYO e o Erasmus+, como sendo as principais ferramentas de internacionalização do dispor da AFA.

### 2.1.3. Condições para a mobilidade

De acordo com (Léxico, 2020), o conceito de condição refere-se ao “requisito, premissa ou exigência; cláusula ou facto obrigatório, que não é possível dispensar”. Por seu lado, (Escola Superior de Enfermagem de Lisboa [ESEL], 2020), define condições para a mobilidade, no âmbito do Erasmus+, como “protocolos e acordos bilaterais com Instituições do Ensino Superior (IES) estrangeiras que facilita a realização de um período de mobilidade de estudantes para realização de períodos de estudos”.

No contexto deste estudo, este conceito refere-se aos requisitos organizacionais, académicos, administrativos ou legais que as organizações devem verificar, de modo a poder usufruir das ferramentas para a internacionalização. Desta forma, as condições referentes ao programa Erasmus+ e EMILYO, encontram-se, respetivamente, estabelecidas em (CE, 2019b) e (EMILYO, 2019) e serão abordadas de forma detalhada no Capítulo 4.

### 2.1.4. Lições aprendidas.

Segundo (Gonçalves, 2016, p. 1) as “lições aprendidas correspondem ao ato de aprender com a experiência para obter melhorias na execução de procedimentos ou adotar medidas corretivas tidas como necessárias, promovendo o desenvolvimento organizacional”. A mesma definição é adotada neste estudo. Em particular, considera-se pertinente identificar as principais LA das instituições de ESM nacionais, que complementem as publicações atualmente existentes no contexto da internacionalização do ESM (Borges, 2019; Hermenegildo, 2019).

## 2.2. Modelo de Análise

O Apêndice A apresenta um quadro-resumo do modelo de análise proposto.



### **3. Metodologia e método**

Neste capítulo serão descritos a metodologia e o método que norteiam esta investigação.

#### **3.1. Metodologia**

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, partindo da “observação de factos particulares para (...) estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria”, assente numa estratégia de investigação qualitativa, “através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados” (Vilelas, 2009, p. 105) e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso, aplicado à AFA.

O percurso metodológico desta investigação é constituído por três fases, nomeadamente:

- Exploratória, tendo por base a revisão da literatura, definição das QC e QD e respetivo mapa conceptual;
- Analítica, fundamentada na recolha, estudo e apresentação dos dados;
- Conclusiva, orientada pela discussão dos resultados, procurando dar resposta às QD e QC inicialmente estabelecidas. Para além das conclusões, são também apresentadas recomendações e propostas de trabalhos futuros.

#### **3.2. Método**

Apresentam-se, neste subcapítulo, os participantes, procedimento, instrumentos de recolha de dados e técnicas de tratamento dos dados.

##### **3.2.1. Participantes e procedimento**

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelos programas de internacionalização do ensino nas IESM congéneres, nomeadamente a Professora Filomena Teodoro (EN), o TCOR Paulo Machado (AM) e Professora Sofia Menezes (AM), o MAJ Luís Félix (AFA) e o TCOR Marques Simões (IUM) tendo como ponto central a sua experiência em programas de intercâmbio internacional de docentes e alunos. Foi também entrevistado o Comandante da AFA, MGEN Paulo Mateus, com o intuito de identificar os objetivos específicos, decorrentes da sua visão estratégica, que concorrem para o objetivo principal deste trabalho de investigação.

##### **3.2.2. Instrumentos de recolha de dados**

A recolha de dados é efetuada recorrendo a entrevistas e a pesquisa documental.



### 3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

O tratamento de dados é realizado através da análise temática das entrevistas (Vilelas, 2009) e da bibliografia selecionada, tendo como referência as dimensões e os indicadores do mapa conceptual estabelecido para esta investigação (ver Apêndice A).



#### **4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Neste capítulo serão analisados os dados e respondidas as QD e QC.

##### **4.1. Objetivos da internacionalização do ESM na AFA**

Esta secção apresenta os principais objetivos estratégicos da internacionalização do ensino na AFA. Adicionalmente, serão analisadas as especificidades e condicionantes associadas à implementação deste programa, dado o enquadramento específico da AFA. As próximas secções apresentam o resumo da investigação realizada, tendo como base fundamental as entrevistas ao MGEN Paulo Mateus, Comandante da AFA, (entrevista presencial, 16 de dezembro de 2019) e ao MAJ Luís Félix, responsável pela área de internacionalização do ensino na AFA e docente (entrevista presencial, 15 de novembro de 2019), bem como a política de internacionalização publicada no sítio da AFA (AFA, 2019b). A análise detalhada dessas entrevistas é apresentada no Apêndice B.

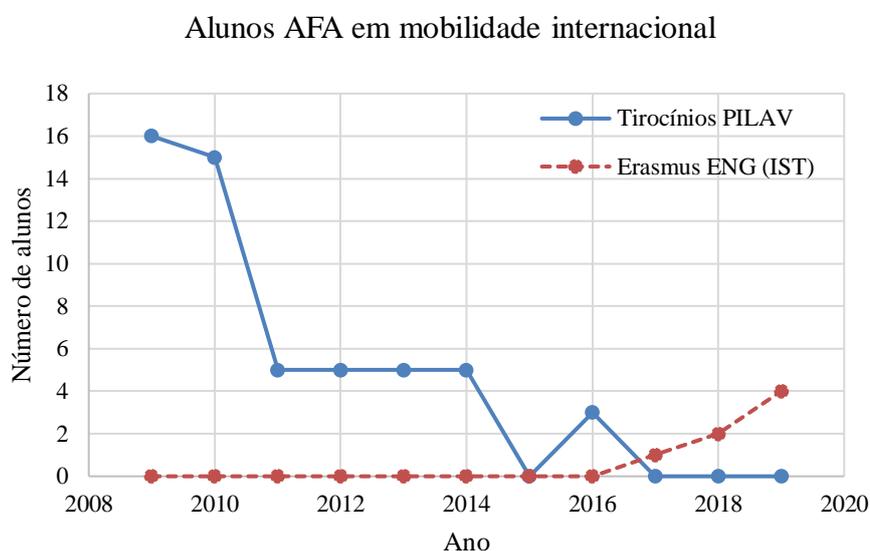
##### **4.1.1. Motivos para a internacionalização**

A internacionalização das IES é atualmente uma realidade que está perfeitamente estabelecida. Nos últimos 30 anos, no âmbito do programa Erasmus, mais de 4,4 milhões de estudantes do ensino superior europeu participaram em programas de mobilidade (Vale et al., 2018). Os motivos de internacionalização são diversificados e dependem, em parte, do contexto específico de cada IES. No caso específico da AFA, de acordo com o MGEN P. Mateus, (*op.cit.*) o estabelecimento de um processo formal de internacionalização do ensino, deve-se em primeiro lugar a um conjunto de razões doutrinárias, inerentes à especificidade militar e à missão de “formar hoje os chefes do amanhã” num contexto atual de uma FAP “expedicionária, internacional, com elevado número de missões realizadas em ambiente conjunto, com outras forças nacionais e internacionais”, em diversos pontos do globo. É portanto num contexto em que se pretende proporcionar aos alunos da AFA “o conhecimento dos outros e do mundo” que se pretende estabelecer este programa, numa perspetiva de preparar o melhor possível os futuros oficiais para o contexto internacional em que no futuro deverão realizar as suas missões. Como tal, ao concluir a sua formação, um aluno da AFA deverá ter sido exposto a um contacto internacional no exterior, através da realização de parte da sua formação no estrangeiro, ou em alternativa, contactando com alunos de outras nacionalidades que frequentem cursos de formação na AFA.

Por outro lado, em termos académicos, a internacionalização do ensino está naturalmente associada ao intercâmbio (envio e receção) de alunos, docentes e/ou o próprio *staff*. Essa mobilidade permitirá que a AFA acompanhe as melhores práticas na área do ensino e desenvolva ainda mais o seu papel enquanto membro integrante de redes



internacionais de investigação, valorizando-se enquanto IES (AFA, 2019b). Acresce que a recente alteração do formato dos tirocínios, que levou a que, atualmente, a maioria ou mesmo a totalidade seja realizada em território nacional, foi identificada como uma lacuna pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), formalizando esse parecer, no relatório de avaliação aos cursos ministrados na AFA (A3ES, 2019). Esta situação é ilustrada na Figura 1, que apresenta os quantitativos de alunos da AFA em mobilidade internacional para fins de formação, desde 2009. Em particular, destacam-se os quantitativos de tirocínios PILAV (realizados no Brasil e/ou EUA) e os quantitativos de alunos de Engenharias, em mobilidade Erasmus+, realizada através do Instituto Superior Técnico (IST) em universidades civis (Espanha, Brasil, Canadá e Finlândia).



**Figura 1 - Quantitativo de alunos AFA em mobilidade internacional desde 2009.**

Fonte: Gabinete de Gestão Académica, AFA 2020.

Finalmente, importa também salientar “a existência de uma orientação política do Sr. Ministro da Defesa Nacional, do CEMGFA e do CEMFA para o Comandante da AFA” (P. Mateus, *op.cit.*) que visam promover a internacionalização do ensino na AFA. Também no contexto da orientação política, deverá ser dado destaque à declaração dos ministros da Defesa dos estados membros da EU, em 11 de novembro de 2008, dando origem ao lançamento de um intercâmbio académico militar, como forma de promover uma cultura europeia de segurança e defesa. Este programa, designado por EMILYO, será analisado de forma aprofundada nas próximas secções.



#### 4.1.2. Critérios e condicionantes

Nesta Secção são apresentados os principais critérios e condicionantes a observar na implementação de um programa de internacionalização da AFA.

##### 4.1.2.1. Especificidade dos ciclos de estudos

No contexto do ensino militar europeu, importa salientar que, [...] as Academias Militares Portuguesas adotaram uma política de ensino que as coloca num patamar diferenciado face às congéneres Europeias, uma vez que o seu ensino não se esgota numa vertente exclusivamente militar, ou das ciências sociais [...], possuindo adicionalmente uma forte componente científica, fruto da sua associação com Universidades civis de elevado prestígio. (P. Mateus, *op.cit.*)

Esta perspetiva é reforçada pelo MAJ Luís Félix (*op.cit.*), ao referir que a formação de oficiais na Europa é muito diferente em cada país, sendo que, na maioria dos países, a formação inicial de um oficial é de nível de Licenciatura. O mestrado é feito já durante a carreira e, frequentemente, como forma a aceder aos postos de oficial superior. Como tal, o intercâmbio com estes parceiros deverá ocorrer durante o primeiro ciclo dos nossos cursos. Tal constitui-se como uma condicionante a ter em consideração. Esta especificidade coloca à AFA desafios adicionais para uma efetiva promoção de um programa internacional com realização de intercâmbios na área da formação, uma vez que “a visão do Comandante da AFA, suportada pelo próprio CEMFA [...], é que a internacionalização deverá permitir que os alunos da AFA vejam reforçadas as suas competências sociais, sem descuidar as competências técnicas/científicas”.

##### 4.1.2.2. Prestígio das IES e localização geográfica

Segundo a visão estratégica do Comandante da AFA (P. Mateus, *op.cit.*), a escolha das IES e respetivas localizações geográficas, com quem se pretende estabelecer relações institucionais privilegiadas para a internacionalização do seu ensino, devem verificar fundamentalmente duas condições: (1) a qualidade/prestígio das IES e (2) a capacidade de trabalho em contexto de projeção internacional. Neste último caso, haverá naturalmente preferência por colocar os alunos da AFA em contacto com instituições e culturas no seguimento das tradicionais relações históricas nacionais com as quais se antevê que venham a realizar missões conjuntas no futuro. Como tal, foram já encetados contactos no sentido de estabelecer acordos bilaterais com as academias da Força Aérea dos EUA (USAFA) e do Brasil (AFAB) (MDN, 2019). Por sua vez, sendo a Europa o espaço físico onde Portugal se insere, é natural estabelecer ligações com países da UE, para além da NATO.



No que respeita ao continente africano, tendo em conta o objetivo de acrescentar valor, não se considera atualmente a possibilidade de enviar alunos da AFA para esse espaço. No entanto, a AFA encontra-se completamente disponível para receber alunos dos países africanos pertencentes à CPLP, o que tem vindo a acontecer até esta data.

#### 4.1.2.3. Intercâmbios vocacionados para IES militar

Segundo o MAJ L. Félix (*op.cit.*), todos os intercâmbios de alunos previstos no programa de internacionalização de ensino da AFA estarão vocacionados para que decorram com outra IESM. Salienta-se, no entanto, que mesmo não estando previsto um intercâmbio direto entre os alunos da AFA e alunos de IES civis, os alunos da AFA mantêm o acesso a essa possibilidade, através de programas específicos das faculdades que frequentam (IST, ISEG e FMUL), de forma semelhante ao que tem vindo a decorrer recentemente. Como tal, para o caso da relação institucional com universidades estrangeiras civis, aplica-se sobretudo a possibilidade de intercâmbio de docentes e investigadores, sem condicionantes de especial relevo.

#### 4.1.2.4. Quantitativos

Dados os reduzidos quantitativos de alunos e docentes da AFA, não é possível, nesta fase, estabelecer um valor em termos absolutos ou percentagem. Desta forma, o valor estatístico de referência, na ordem dos 10%, em termos de intercâmbios associados ao Erasmus+ serve apenas como indicador (P. Mateus, *op.cit.*). Desta forma, segundo o MAJ L. Félix (*op.cit.*), as mobilidades estarão condicionadas por oportunidades que deverão ser exploradas anualmente, sendo necessário uma avaliação adequada da oferta formativa atualmente existente nas congéneres IESM. A curto prazo, está prevista a mobilidade de dois alunos da AFA para a AFAB e USAFA, e a receção de até seis alunos provenientes dessas instituições, para a frequência de um semestre letivo (MDN, 2019). Também neste contexto, existe a intenção de estabelecer um acordo com a USAFA para a colocação de um militar do norte americano na AFA, por períodos de 3 anos para o ensino de inglês.

#### 4.1.3. Discussão sobre os objetivos de internacionalização do ESM na AFA

A estratégia de internacionalização da AFA está alinhada com os requisitos do programa Erasmus (CE, 2019b), em particular com as recentes prioridades identificadas no seio da UE, estando os critérios para a sua implementação claramente definidos. Por outro lado, o guião da A3ES para a elaboração do relatório de avaliação/acreditação de ciclos de estudo em funcionamento, estabelece os seguintes critérios de avaliação (A3ES, 2019):

- **CA3ES-01:** Nível significativo de mobilidade de estudantes e docentes;



- **CA3ES-02:** Existência de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (para além de estudantes em mobilidade);
- **CA3ES-03:** Participação em redes internacionais com relevância para o ciclo de estudos;

Como tal, é possível concluir que todos os objetivos e condições estabelecidas superiormente para a internacionalização do ES na AFA, se encontram perfeitamente alinhados com os critérios de avaliação da A3ES. No caso particular do CA3ES-02, a formação “integral” de alunos (militares) estrangeiros num determinado ciclo de estudos da AFA, deverá ser equacionada no médio/longo prazo.

Para operacionalizar estas diretivas estratégicas, em dezembro de 2019, foi criado o Departamento de Internacionalização da AFA (DIAFA), constituído atualmente por um militar em acumulação de funções (P. Mateus, *op.cit.*).

#### 4.1.4. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Com base na análise realizada, e em resposta à QD1 – *Quais os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA?* - é possível afirmar que, de uma forma geral o programa de internacionalização da AFA pretende:

- Enriquecer as competências culturais dos alunos, preparando-os para um futuro contexto de operação na FAP, cada vez mais internacional e de cooperação multicultural;
- Consolidar a qualidade do ensino, valorizando a AFA enquanto IES de créditos firmados, através do cumprimento dos requisitos académicos previstos pela A3ES;
- Proporcionar o desenvolvimento das atividades de investigação;
- Cumprir orientações políticas, em particular associadas à promoção de uma política europeia de segurança e defesa;

Adicionalmente, de acordo com o MGEN P. Mateus (*op.cit.*), os objetivos da internacionalização do ES na AFA deverão observar os critérios e condicionantes indicados na Figura 2.



<b>Crítérios</b>	<b>Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada qualidade do ensino e prestígio das IES;</li><li>• Compatibilidade com os objetivos e especificidades dos planos de estudos da AFA;</li></ul>
	<b>Localização geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brasil e EUA como destinos preferenciais;</li><li>• Espaço Europeu em geral (países NATO e/ou UE);</li><li>• PALOP, exclusivamente para receção de alunos;</li></ul>
<b>Condicionantes</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Preservar a identidade dos ciclos de estudos da AFA, assentes numa forte componente militar e também científica;</li><li>• Todas as interações de intercâmbio deverão ter por base relações institucionais sólidas e bem definidas;</li><li>• Intercâmbios preferenciais com IESM congéneres. Adicionalmente, tal deverá decorrer durante o primeiro ciclo de formação;</li><li>• A mobilidade de alunos da AFA para universidades civis deverá ser enquadrada em programas das universidades onde efetuam parte da sua formação (IST, ISEG, FMUL);</li><li>• No caso de docentes militares, o intercâmbio poderá ser realizado com IES civis ou militares.</li></ul>
<b>Quantitativos de pessoal</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Não estão estabelecidos quantitativos rígidos para este efeito e os dados estatísticos nacionais/internacionais neste contexto servem apenas como indicadores grosseiros;</li><li>• No imediato, deverão ser criadas condições para projetar dois alunos para o Brasil e EUA, respetivamente, e receber até seis alunos provenientes cada uma dessas instituições;</li><li>• A curto prazo, deverá ser estabelecido o intercâmbio de docentes para o ensino de línguas, por períodos de 3 anos;</li><li>• Todos os restantes intercâmbios de docentes são encorajados, mas serão analisados caso a caso, dependendo do contexto específico em causa.</li></ul>

Figura 2 - Quadro com o resumo dos critérios e condicionantes dos objetivos de internacionalização da AFA.

A estratégia de internacionalização da AFA está alinhada com os requisitos do programa Erasmus+ e da A3ES e deverá ser operacionalizada pelo DIAFA.

#### 4.2. Ferramentas para a internacionalização do ESM na AFA

Nesta secção serão analisadas as principais ferramentas para promoção das atividades de internacionalização do ensino e as respetivas condições legais, académicas, administrativas ou organizacionais necessárias à sua utilização. Dada a delimitação do âmbito desta investigação, a análise é desenvolvida em duas vertentes principais: (1) o programa EMILYO, associado a atividades de intercâmbio militar; e (2) o programa Erasmus+ sobretudo associado a programas de intercâmbio civis, mas que estabelece um conjunto de práticas de interação entre IES que são perfeitamente compatíveis com as IESM, incluindo ainda um mecanismo de financiamento dessas mesmas atividades.



#### 4.2.1. Programa EMILYO

Para contextualizar a análise que irá ser apresentada em seguida, importa salientar que o ESM possui duas vertentes distintas e igualmente importantes na formação dos seus oficiais: (1) a formação científica e (2) a formação vocacional, associada à componente militar e de treino físico. A grande maioria das IESM na Europa aderiu ao *Processo de Bolonha* no que respeita à componente de formação científica (tanto a nível dos ciclos de ensino, como o estabelecimento de um sistema de créditos para reconhecimento de equivalências - ECTS) e como tal, verificam a maior parte dos requisitos de padronização necessários ao estabelecimento de um intercâmbio com outras IES. No entanto, a vertente da formação militar está sobretudo associada a competências específicas, intrinsecamente relacionadas com a tradição e cultura histórica operacional de cada país, e como tal, é aquela que apresenta os maiores desafios em termos de uniformização, com vista ao estabelecimento de um pleno intercâmbio de alunos entre instituições militares. Para endereçar este desafio, foram, entretanto, estabelecidas no âmbito do EMILYO, um conjunto de treze linhas de desenvolvimento (*Lines of Development – LoD*). Estas linhas de desenvolvimento são essencialmente fóruns específicos de discussão (ver Apêndice F). É nesses fóruns que diversos elementos das diferentes IESM participantes discutem regularmente os detalhes de implementação do EMILYO na correspondente vertente.

##### 4.2.1.1. Requisitos do programa EMILYO

O EMILYO, pela sua natureza e pela adesão das IESM europeias, constitui-se como a principal ferramenta de coordenação da internacionalização do ESM. Reconhecendo este facto, foi assinado pelo Ministro da Defesa Nacional (MDN) em 2019 o *framework* estabelecido pela LoD-05. Tal significa que Portugal se compromete, através das suas instituições de ESM, a desenvolver a interoperabilidade entre as forças armadas dos estados membros, promovendo uma cultura europeia de segurança e defesa. A adesão formal da AFA a este grupo de implementação em 2019 e a assinatura do *framework* associado ao LoD-05 por parte do MDN, constitui-se como o único requisito formal estabelecido. Desta forma, a AFA compromete-se a participar ativamente em novas propostas que contribuam para os objetivos do EMILYO. No entanto, decorrente do trabalho de investigação realizado, existe um conjunto de reflexões a ter em consideração para a internacionalização do ensino na AFA, que serão aprofundadas nas próximas secções.

##### 4.2.1.2. Discussão do programa EMILYO no contexto da AFA

No âmbito do EMILYO, considera-se que existem essencialmente três LoD de especial relevo para a AFA: 08, 12 e 13.



A LoD-08 (Módulos Comuns) inclui atualmente um conjunto de trinta e sete módulos comuns, num total de cento e oito ECTS (EMILYO, 2019). Estes módulos comuns incluem diversos tópicos que fazem parte do plano de estudos da AFA, como por exemplo *Military Leadership* ou *Aviation English*. No seguimento do princípio de uniformização preconizado pelo programa EMILYO, seria importante rever os conteúdos programáticos das disciplinas da AFA, comparando-os e, se possível/necessário, adaptando-os aos módulos comuns estabelecidos e reconhecidos internacionalmente.

Desde a adesão ao EMILYO em 2019, a AFA tem uma participação ativa na LoD-12 (Semestre Internacional da Força Aérea), pois tal possui uma correlação muito elevada com o seu curso de Pilotagem Aeronáutica. Nesta fase inicial, a LoD-12 deverá evoluir de modo a promover o desenvolvimento de materiais educacionais (*website, e-books, e-learning*), estabelecer os módulos a adotar e também definir a fase do ciclo de estudos em que tal deverá decorrer. A abordagem adotada para promover estes desenvolvimentos consiste na sua formulação como parceria estratégica, de modo poder obter financiamento da UE, através de fundos disponíveis no programa Erasmus+ (L. Félix, *op. cit.*). A submissão da proposta relativa à LoD-12 está atualmente prevista para março de 2020 e para além da AFA, conta com a participação das Academias da Força Aérea Helénica e Romena (L. Félix, *op.cit.*). Uma vez concluída esta primeira fase de desenvolvimento de conteúdos, o programa deverá ser implementado de forma faseada, até estar em pleno funcionamento em 2023. Como tal, é importante assegurar internamente as condições necessárias ao desenvolvimento e gestão desse projeto. Note-se que a LoD-12 surge como reflexo natural do facto de a LoD-08 (Módulos Comuns), só por si, não ser suficiente para promover todas as condições necessárias ao intercâmbio de docentes e alunos. De facto, é fácil inferir que não basta que os módulos dos cursos sejam padronizados, é também necessário assegurar que eles decorrem de forma “sincronizada” entre as diferentes IESM.

No caso da LoD-13 (Semestre Técnico), a AFA não tem tido um papel ativo no seu desenvolvimento. Tal deve-se, por um lado, ao facto de a AFA ter apenas um militar designado para as reuniões do EMILYO, sendo que tipicamente, as sessões das diferentes LoD decorrem simultaneamente, recorrendo a grupos de trabalho dedicados, em salas distintas. Por outro lado, segundo o MAJ L. Félix (*op.cit.*), os conteúdos propostos na LoD-13 são muito distintos do pretendido para os cursos da AFA.

No contexto atual, em que está em curso na AFA um processo de revisão dos planos de estudos dos cursos ministrados, os conteúdos programáticos constantes na LoD-12 estão a ser considerados no processo de revisão do curso de Pilotagem Aeronáutica e, de forma



parcial, nas Engenharias. Sugere-se ainda que, se possível, a revisão do plano de estudos relativa aos cursos de Engenharias assegure alguma flexibilidade, de modo a não excluir a possibilidade de implementar novos módulos que venham a surgir no âmbito do EMILYO no futuro.

#### 4.2.2. Programa Erasmus+

O programa Erasmus+, para além da dimensão política de cariz comparável ao programa EMILYO (em termos de coordenação e padronização de atividades académicas), possui também uma dimensão financeira, tornando-o uma ferramenta essencial na promoção da mobilidade de alunos, docentes e *staff* (ação-chave n.º 1) e de parcerias estratégicas (ação-chave n.º 2), amplamente utilizada pelas IES europeias (ver Apêndice E). Uma das características mais importantes do Erasmus+ no contexto deste artigo, é o facto de este estar perfeitamente disponível para ser utilizado pelas IESM nacionais de forma complementar ao programa EMILYO, uma vez que este último não inclui qualquer tipo de financiamento próprio. Como tal, esta secção começa por descrever de forma breve os pré-requisitos do programa Erasmus+, delineando posteriormente os principais passos associados a um processo de mobilidade neste contexto.

##### 4.2.2.1. Pré-requisitos

Só após a verificação dos três pré-requisitos: (1) atribuição da CEES (ver Anexo A), (2) estabelecimento de Acordos Interinstitucionais (AII) e (3) atribuição de verba por parte da Agência Nacional Erasmus (ANE), é que uma IES está em condições de promover e administrar a mobilidade dos seus docentes e/ou alunos, descrita sucintamente em seguida.

##### 4.2.2.2. Mobilidade em contexto Erasmus+

Existem essencialmente quatro tipos de mobilidade individual, nomeadamente (CE, 2019a):

- **Mobilidade de alunos para estudos (*Learning*):** proporciona aos alunos a possibilidade de efetuar estudos durante um período que vai de 3 a 12 meses numa IES parceira;
- **Mobilidade para estágios (*Traineeship*):** proporciona aos alunos a possibilidade de efetuar um estágio no estrangeiro, em empresas, centros de investigação ou numa IES em contexto de trabalho. Os estágios têm uma duração prevista de 2 a 12 meses;
- **Mobilidade de docentes para fins de ensino (*Teaching*):** permite a pessoal docente de IES ou pessoal de empresas ensinar numa IES parceira no estrangeiro. A duração da atividade deverá ser de 2 dias a 2 meses, estando previsto um mínimo de oito horas de ensino por semana;



- **Mobilidade de docentes e de pessoal não docente (Staff) para fins de formação (Training):** apoia o desenvolvimento profissional de pessoal, promovendo a participação em eventos de formação no estrangeiro (excluindo conferências) ou o acompanhamento no posto de trabalho (*job shadowing*) numa IES parceira ou noutra organização pertinente. A duração da atividade deverá ser de 2 dias a 2 meses.

De uma forma geral, as mobilidades em contexto Erasmus+ decorrerem da seguinte forma (CE, 2019a):

1. **Seleção:** Os alunos/docentes/*staff* candidatam-se junto da respetiva IES, que depois efetua a seleção dos participantes na ação de mobilidade, de acordo com os critérios internamente estabelecidos;
2. **Acordo de mobilidade:**
  - a. **Alunos:** cada estudante selecionado deverá assinar um acordo (*Learning Agreement*) com a definição do programa de estudos e/ou estágio a seguir, estabelecido em coordenação com as organizações de envio e de acolhimento;
  - b. **Docentes/*staff*:** é estabelecido um acordo (*Staff Agreement*) entre todas as partes (IES/empresas/docente/*staff*), que contém os detalhes da formação a ministrar pelo docente e/ou os objetivos específicos (responsabilidades) da mobilidade;
3. **Atribuição de subvenção:** É atribuída uma subvenção de apoio para despesas de deslocação e estadia no estrangeiro;
4. **Após a mobilidade:**
  - a. **Alunos:** a instituição ou a empresa de acolhimento deve fornecer ao aluno e à respetiva IES de origem um documento de transcrição de notas (*Transcript of Records*) ou um certificado de estágio (*Traineeship Certificate*) para confirmar os resultados do programa acordado;
  - b. **Docentes/Staff:** a instituição ou a empresa de acolhimento emite um documento com a certificação dos objetivos atingidos e/ou das qualificações adquiridas.

Em ambos os casos, finda a mobilidade, deverá ser submetido pelos alunos/docentes/*staff* um relatório com a descrição dos principais fatores associados à sua experiência na plataforma online designada por *Mobility Tool+*, providenciada para esse efeito (CE, 2019a).



No contexto da administração da mobilidade delineada anteriormente, importa ainda referir que os alunos devem aceder à plataforma online designada por *Online Linguistic Support* (OLS) para efetuar a sua preparação e realizar um teste de aferição do seu nível linguístico, antes e após o período de mobilidade. Adicionalmente, todo o processo relativo à mobilidade deve ser registado e atualizado periodicamente pela IES na *Mobility Tool+*.

#### 4.2.2.3. Requisitos do Erasmus+

Os requisitos associados ao Erasmus+ são descritos de forma sumária na CEES (ver Anexo A) e de forma exaustiva no Guia de Implementação do Programa Erasmus (CE, 2019b). Estes requisitos são definidos com o objetivo de assegurar que as organizações que possuem a CEES providenciam todas as garantias necessárias de preparação, acolhimento, integração e posterior regresso dos alunos e docentes em mobilidade. Dada a análise documental realizada e tendo em conta os objetivos específicos estabelecidos neste artigo, propõe-se que os principais requisitos identificados no contexto do Erasmus sejam organizados em duas componentes distintas, nomeadamente (1) Requisitos organizacionais (ROG) e (2) Requisitos Administrativos/Processuais (RAP).

No que respeita aos ROG, o programa Erasmus prevê a existência de um conjunto de ações de suporte à administração da mobilidade, descritos na Figura 3.

Requisito	Designação	Descrição
ROG-01	Gestão da comunicação / coordenação com as restantes IES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de AII;</li><li>• Divulgação e atualização de informação no <i>website</i> da AFA.</li></ul>
ROG-02	Gestão do concurso interno de docentes e alunos às vagas de mobilidade existentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicação e divulgação dos regulamentos aplicáveis;</li><li>• Análise das candidaturas e seleção dos candidatos.</li></ul>
ROG-03	Elaboração e gestão dos contratos de estudos e certificados associados à mobilidade de alunos e docentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Learning Agreements</i>;</li><li>• <i>Staff Agreements</i>;</li><li>• <i>Transcript of Records</i>;</li><li>• <i>Confirmation of stay</i>.</li></ul>
ROG-04	Gestão financeira dos processos de mobilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atribuição de subvenções de mobilidade;</li><li>• Financiamento de projetos de Parcerias Estratégicas.</li></ul>
ROG-05	Gestão administrativa dos processos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atualização dos processos na ferramenta <i>Mobility Tool+</i>;</li><li>• Interação com a ANE.</li></ul>
ROG-06	Gestão da integração dos alunos/docentes provenientes do exterior no dia-a-dia da AFA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interligação entre os alunos/docentes em mobilidade e os restantes departamentos da AFA (Comando, CAL, DE, DFM);</li><li>• Tutoria de acolhimento e integração:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Autorizações de segurança para acesso à unidade;</li><li>○ Atribuição de alojamento e alimentação;</li><li>○ Gestão de necessidades académicas específicas.</li></ul></li></ul>

Figura 3 - Quadro de requisitos organizacionais para administração de um programa Erasmus+ na AFA.



Relativamente aos RAP, de acordo com o Guia do Programa Erasmus+, afiguram-se como mais importantes os elementos da Figura 4.

Requisito	Designação	Descrição
RAP-01	Regulamentação interna dos concursos à mobilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• A seleção dos alunos/docentes, bem como o procedimento de atribuição de subvenção para apoio à mobilidade, deverá ser transparente, justa e acessível para consulta.</li></ul>
RAP-02	Catálogo de Cursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos os elementos do Catálogo de Cursos devem estar de acordo com o <i>ECTS Users' Guide</i>.</li></ul>
RAP-03	Reconhecimento dos estudos	<ul style="list-style-type: none"><li>• O reconhecimento dos estudos deve ser realizado de forma expedita, tendo por base quatro de elementos-chave:<ul style="list-style-type: none"><li>○ <i>Learning Agreement</i>;</li><li>○ <i>Transcript of Records</i>;</li><li>○ Tabela de distribuição de classificações;</li><li>○ Suplemento ao diploma.</li></ul></li></ul>
RAP-04	Acessibilidade da informação no <i>website</i> da AFA	<ul style="list-style-type: none"><li>• CEES;</li><li>• Política de Internacionalização;</li><li>• AII e parcerias com outras IES;</li><li>• Localização do campus da AFA;</li><li>• Descrição das instalações e acesso a alojamento/alimentação;</li><li>• Catálogo de cursos;</li><li>• Contactos diretos dos responsáveis pela administração do Erasmus;</li><li>• Para além da língua do próprio país, o <i>website</i> deverá estar disponível em língua inglesa.</li></ul>

Figura 4 - Quadro de requisitos administrativos/processuais para administração de um programa Erasmus+ na AFA.

Adicionalmente, relativamente ao reconhecimento dos estudos (ROG-03 e RAP-03), importa clarificar as seguintes definições:

- ***Learning Agreement***: Contrato assinado pelas duas IES envolvidas na mobilidade e o próprio aluno, contendo a lista das disciplinas a frequentar e respetivos ECTS;
- ***Staff Agreement***: Contrato assinado pelas duas IES envolvidas na mobilidade e o próprio docente, contendo a lista das disciplinas a lecionar, carga letiva (horas) e restantes atribuições académicas durante o período de mobilidade;
- ***Transcript of Records***: Documento emitido após a mobilidade, que contém as classificações obtidas a cada disciplina;
- **Tabela de distribuição de classificações**: Documento que deverá ser anexado ao *Transcript of Records*, que inclui a distribuição estatística das notas das disciplinas, de modo a proporcionar uma adequada “conversão” de classificação entre os planos de estudos das duas IES envolvidas no processo de mobilidade;



- **Suplemento ao diploma:** Os alunos que integraram um programa de mobilidade durante a sua formação, no final do respetivo ciclo de estudos, deverão receber um suplemento ao diploma com indicação das disciplinas e respetivos créditos realizados nesse contexto, sem necessidade de nenhuma ação/requerimento adicional.

Finalmente, apesar de tal não ser imposto especificamente pela regulamentação do Erasmus+, é ainda possível inferir dois Requisitos Académicos (RAC) adicionais, descritos na Figura 5:

Requisito	Designação	Descrição
RAC-01	Pessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todo o pessoal envolvido no processo de mobilidade deverá ser conhecedor dos trâmites do processo e possuir competências específicas para a sua execução.</li></ul>
RAC-02	Língua de ensino	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas as aulas disponíveis para serem frequentadas por alunos estrangeiros, deverão ser, desejavelmente, ministradas em inglês;</li><li>• Toda a documentação de suporte às aulas (slides, apontamentos, etc.) deverá estar disponível em inglês.</li></ul>

Figura 5 - Quadro de requisitos académicos adicionais para implementação de um programa Erasmus na AFA.

#### 4.2.2.4. Discussão do programa Erasmus+ no contexto da AFA

A administração do Erasmus+ é uma tarefa de complexidade moderada e que exige uma elevada coordenação com outras IES, alunos, docentes, e a própria ANE. Dada a recente atribuição da CEES à AFA, existem naturalmente algumas fragilidades face aos requisitos ora identificados. A discussão específica dessas fragilidades é apresentada em detalhe no Apêndice D. Não obstante, uma das conclusões mais importantes do levantamento e análise aos requisitos identificados, é a necessidade de reorganização e atualização da regulamentação da estrutura da AFA, de modo a dar suporte às atividades do ensino de âmbito internacional.

Finalmente, salienta-se que a implementação do Erasmus+ na AFA, inclui não só a gestão organizacional/administrativa dos processos (à qual foi dedicada especial atenção neste estudo), mas também uma adequada gestão financeira, para administração das subvenções de apoio à mobilidade. Como tal, será também necessário identificar um conjunto de requisitos de carácter financeiro para administração dos seus recursos. Esta necessidade está enquadrada no ROG-04. No entanto, a identificação detalhada de requisitos financeiros está fora do âmbito deste trabalho.



#### 4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Com base na análise realizada, e em resposta à QD2 – *Quais as ferramentas disponíveis e respetivas condições necessárias ao estabelecimento da internacionalização do ensino na AFA?* - é possível concluir que existem essencialmente duas grandes ferramentas para promoção da internacionalização do ensino, o programa EMILYO e o programa Erasmus+, cujas condições de implementação se encontram delineadas nos próximos parágrafos.

Dada a especificidade do ESM, o EMILYO constitui-se como a principal ferramenta de coordenação e discussão das condições necessárias a um efetivo intercâmbio internacional de docentes e alunos das IESM. Para além da adesão formal da AFA ao programa EMILYO e da assinatura do *framework* associado ao LoD-05 por parte do MDN, não existem requisitos formais estabelecidos. No entanto, salienta-se a importância de verificação dos seguintes requisitos no âmbito do EMILYO (REM), descritas na Figura 6:

Requisito EMILYO	Designação	Descrição
REM-01	Pessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>Reforçar o quantitativo de pessoal dedicado às reuniões do EMILYO, com especial enfoque nas LoD-08, 12 e 13;</li></ul>
REM-02	Flexibilidade do novo ciclo de estudos	<ul style="list-style-type: none"><li>Acautelar que a atual revisão do ciclo de estudos da área das Engenharias, inclui, na medida do possível, um grau de flexibilidade que permita acomodar a implementação de um semestre internacional (por exemplo, previsto na LoD-13 ou outro), à semelhança do que tem vindo a ser realizado no caso do curso de Pilotagem Aeronáutica, no âmbito da LoD-12;</li></ul>
REM-03	Uniformização dos conteúdos programáticos	<ul style="list-style-type: none"><li>Promover a revisão interna do atual programa das disciplinas da AFA que sejam coincidentes com os módulos comuns internacionalmente reconhecidos na LoD-08.</li></ul>
REM-04	Gestão dos projetos de parcerias	<ul style="list-style-type: none"><li>Atribuir pessoal dedicado à gestão e desenvolvimento de parcerias de projetos de desenvolvimento.</li></ul>

**Figura 6 - Quadro de requisitos do programa EMILYO.**

No caso do programa Erasmus+, a análise documental realizada permitiu identificar e sistematizar dois conjuntos de requisitos, o primeiro a nível organizacional e o segundo a nível processual/administrativo. Todos os requisitos organizacionais identificados no contexto deste artigo encontram-se descritos na Figura 3. Da análise realizada, é possível concluir que a atual estrutura organizacional da AFA e respetiva regulamentação deverá ser revista/atualizada tendo em conta os requisitos ora identificados. Adicionalmente, a maioria dos requisitos administrativos/processuais especificados na Figura 4 apresentam também algumas fragilidades (discutidas em detalhe no Apêndice D).

#### 4.3. Experiências de internacionalização do ESM

Nesta secção serão apresentados e discutidos os principais fatores relacionados com as experiências de internacionalização do ensino na EN e na AM. Adicionalmente, são também



apresentadas as LA de IESM estrangeiras consideradas mais relevantes para este trabalho. Finalmente são apresentados os principais contributos do IUM neste contexto.

#### 4.3.1. Experiência no programa Erasmus+ da EN e AM

A experiência de internacionalização das UOA do IUM (EN e AM) no contexto do programa Erasmus+ foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas à Coordenadora Erasmus da EN, Professora Filomena Teodoro, (entrevista presencial, 31 de outubro de 2019), e aos Coordenadores Erasmus da AM, TCOR Paulo Machado e Professora Sofia Menezes, (entrevista presencial, 17 de outubro de 2019). A análise detalhada dessas entrevistas é apresentada no Apêndice C.

Desde 2011, a EN tem vindo a promover iniciativas de intercâmbio dos seus alunos com a EN francesa, em Brest e, desde 2016, com a *United States Naval Academy* (USNA). Estes intercâmbios têm a duração de 1 semestre letivo. Por seu lado, a AM iniciou de forma resoluta a internacionalização do seu ensino em 2015, tendo atualmente um leque mais alargado de parcerias com outras IESM (Alemanha, Itália, Polónia, Grécia, Roménia e Letónia), mas de duração mais reduzida (tipicamente até 1 trimestre). Em ambos os casos, os números totais de mobilidades de alunos para o estrangeiro variam entre duas a quatro por ano. É também de referir que no caso da mobilidade de docentes (em média dois a três docentes por ano), esta tipicamente decorre em períodos limitados, na ordem de dias ou semanas. A compreensão da experiência acumulada ao longo dos anos por estas instituições é essencial para os objetivos de internacionalização do ensino na AFA. Essa experiência encontra-se descrita na Figura 7 e está organizada em tópicos de LA considerados mais relevantes.

Lição Aprendida	Designação	Descrição
LA-01	Organização interna	<ul style="list-style-type: none"><li>Tanto a EN como a AM optaram por centralizar as atividades de gestão, administração e coordenação da internacionalização do ensino num único gabinete.</li><li>Assumindo uma média anual de até 8 mobilidades (alunos e docentes), considera-se adequado ter dois coordenadores Erasmus+ responsáveis por essas tarefas, em acumulação com funções de docência.</li></ul>
LA-02	Conteúdos do <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>A acessibilidade da informação sobre a IES e, sobretudo, o detalhe e atualização do catálogo de cursos é valorizado pela ANE nas suas auditorias.</li><li>A coordenação dessa atividade é assegurada pelo gabinete de internacionalização, mas a sua execução é realizada por outros departamentos.</li></ul>



LA-03	Modalidade de mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tipo de mobilidades de alunos deve ser selecionado dependendo da flexibilidade do plano de estudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mobilidades do tipo <i>Learning</i>: adequadas no caso em que existe compatibilidade entre planos de estudos de duas IES;</li> <li>○ Mobilidades do tipo <i>Traineeship</i>: adequadas para projetos isolados (artigo ou tirocínio). Têm a vantagem de não carecer de atribuição ECTS, facilitando o processo de reconhecimento dos estudos.</li> </ul> </li> </ul>
LA-04	Preparação para a mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deverá ser realizada uma aferição das competências dos alunos aquando da sua mobilidade. Poderá ser necessário providenciar aulas específicas de preparação, tanto a nível linguístico como das demais áreas de ensino.</li> </ul>
LA-05	Sincronização do intercâmbio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há vantagens na integração de alunos nas IES de acolhimento, quando o intercâmbio entre IES é realizado em semestres consecutivos e não de forma simultânea.</li> </ul>
LA-06	Especificidades de Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais fácil aceder a bolsas de mobilidade para a UE (âmbito KA-103) do que para fora do continente Europeu (âmbito KA-107);</li> <li>• Financiamento próprio para promoção de mobilidade dá origem, normalmente, a financiamento do Erasmus+;</li> <li>• Há flexibilidade em converter bolsas atribuídas para mobilidade de docentes/staff em mobilidade para alunos. O inverso não é possível;</li> <li>• O financiamento de curta duração para staff, é comumente utilizado para compartilhar missões no âmbito do EMILYO;</li> <li>• A subvenção Erasmus, é tipicamente inferior ao valor em ajudas de custo, caso se tratasse de uma missão típica ao estrangeiro;</li> <li>• Não existe possibilidade de financiar mobilidades de alunos com duração inferior a 2 meses;</li> <li>• A atribuição de subvenções Erasmus+ envolve a ação e coordenação de diversos elementos, o que implica um esforço e tempo acrescido no acompanhamento do processo.</li> </ul>
LA-07	Especialização na administração do programa Erasmus+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É fundamental investir na formação dos coordenadores Erasmus para estes poderem assessorar os Comandantes de forma adequada</li> </ul>
LA-08	Participação em eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação de elementos das unidades orgânicas do IUM em fóruns de discussão como o EMILYO tem proporcionado diversas oportunidades de projetos e parcerias, sendo essencial para o estabelecimento de uma política de internacionalização do ensino.</li> </ul>

Figura 7 - Quadro de lições aprendidas das UOA do IUM no contexto da internacionalização do ensino.

#### 4.3.2. Experiência de internacionalização de congéneres europeias

Decorrente da investigação realizada, no que respeita à experiência de internacionalização de congéneres europeias, salientam-se as ideias-chave descritas em seguida.

As academias militares da República Checa e da Áustria (Volcner, Foltin & Urban, 2016; Atanasova-Krasteva, 2016) consideram fundamental a existência de um “verdadeiro programa de internacionalização” que vá para além de medidas “fragmentadas” de intercâmbio de alunos e/ou docentes. Para tal, a internacionalização deverá ter uma estrutura de suporte que permita efetivamente “melhorar a qualidade dos programas de estudo,



cooperação estratégica, parcerias e capacidades, levando ao incremento de qualidade de todos os aspetos da educação”.

Em termos administrativos (Volcner et al., 2016) refere que há vantagens e é prática comum que as IES militar adotem o processo administrativo estabelecido pelo Erasmus, mesmo no caso em que os intercâmbios são realizados de forma bilateral e independente deste.

Uma das grandes dificuldades identificadas no processo de promoção de intercâmbios, está relacionada com a enorme diferença de planos de estudos entre as diferentes IESM europeias, para além das diferenças de calendário em que as atividades decorrem. O desenvolvimento de módulos comuns e dos semestres internacionais, no âmbito do EMILYO, tem procurado dar resposta a estas dificuldades. Neste contexto, (Marchisio & Spinello, 2016), refere que uma forma de endereçar estes problemas passa por implementar as disciplinas de forma modular, e se possível, recorrer ao *e-learning*, para reduzir custos com atividades de internacionalização.

No caso da implementação de semestres internacionais, (Volcner et al., 2016) salienta a importância de assegurar a qualidade do curso, nomeadamente através da acreditação formal por parte das agências nacionais competentes para esse efeito, sendo desejável que esse processo, tanto quanto possível, decorra de forma simultânea nos diferentes países/IES. Para esse efeito, refere como boa prática “a criação de um *steering board* interno” que acompanhe e assegure a qualidade do processo de desenvolvimento e implementação.

Finalmente, a linguagem de ensino e todo o material educativo produzido nesse âmbito deverá ser redigido em língua inglesa e estar disponível *online* (Marchisio & Spinello, 2016).

#### 4.3.3. Programa de internacionalização do IUM

À semelhança do que sucede na AFA, também o IUM, polo de Pedrouços, enquanto IES está agora a dar os primeiros passos na implementação de um programa formal de internacionalização. Em particular salienta-se: (1) a atribuição da CEES ao IUM, em outubro de 2019; (2) a aprovação da estratégia de internacionalização em novembro de 2019 e (3) a publicação do Despacho N.º 28/2019 do IUM, com a estrutura da Comissão Permanente para a Internacionalização do IUM (CPIIUM), responsável pela promoção, gestão e coordenação das atividades de internacionalização. A estrutura prevista para o CPIIUM é a seguinte:

- **Área de Coordenação:** inclui os representantes do Comandante e do Diretor do Departamento de Estudos Pós-Graduados;
- **Área Funcional:** inclui os representantes das diferentes áreas de ensino, gabinete de qualidade, serviços académicos e logística, dos 3 ramos das FAA e GNR;



- **Área Técnica:** inclui um responsável pela gestão de projetos de investigação, um responsável pela ligação às Universidades e Institutos, um responsável pela cooperação Técnico Militar e, finalmente, um responsável pela ligação às UOA do IUM.

Importa salientar que o CPIIUM ainda não se encontra em funções e que a dimensão da estrutura proposta contrasta, em parte, com a estrutura em vigor nas UOA do IUM, que incluem apenas um ou dois elementos. Naturalmente, tal deve-se ao contexto de formação conjunta associado ao IUM. Segundo TCOR M. Simões, Coordenador Erasmus do IUM, numa perspetiva de futuro, em que se assume que parte da gestão das UOA do IUM seja centralizada no próprio IUM, esta estrutura afigura-se como sendo a mais adequada para o efeito (entrevista presencial, 11 de dezembro de 2019).

#### 4.3.4. Síntese conclusiva e resposta à QD3

Com base na análise realizada, e em resposta à QD3 – *Quais as lições aprendidas dos programas de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM atualmente em vigor?* - é possível afirmar que a experiência de internacionalização do ensino nas UOA do IUM permitiu identificar um total de oito lições apreendidas, descritas de forma sucinta na Figura 7. Para administrar de forma adequada um programa de internacionalização na AFA, considera-se fundamental ter presente as LA identificadas neste artigo.

Do ponto de vista da experiência das congéneres europeias, importa salientar a necessidade do estabelecimento de um programa de internacionalização devidamente estruturado, acreditado e monitorizado internamente, que acompanhe os desenvolvimentos internacionais nesta área (LA-09). Neste contexto, o EMILYO é referenciado como sendo o principal fator agregador, através do desenvolvimento de módulos comuns e semestres internacionais. Salienta-se ainda a vantagem da implementação de disciplinas modulares (LA-10), onde a linguagem de ensino e o material educativo tenham como base a língua inglesa. Esse material poderá ser disponibilizado *online*, na modalidade de *e-learning*, como forma de reduzir custos (LA-11). Adicionalmente, verifica-se que é prática comum adotar os procedimentos administrativos estabelecidos pelo Erasmus, mesmo no âmbito de relações bilaterais (LA-12).

No que respeita à estrutura de suporte à administração da internacionalização, é possível observar que as UOA do IUM preveem uma abordagem centralizada num gabinete com todas as responsabilidades atribuídas a um ou dois elementos, enquanto que o IUM prevê a constituição de uma estrutura reforçada, o CPIIUM. Tendo em conta os resultados



decorrentes desta investigação, na próxima Secção, é apresentada uma proposta de estrutura do DIAFA, bem como a forma como a coordenação das atividades de internacionalização poderá ser realizada no futuro, entre o IUM e as suas UOA.

#### 4.4. Discussão

A estratégia de internacionalização da AFA, está perfeitamente alinhada com os requisitos do programa Erasmus+ e da A3ES e afigura-se como adequada para a obtenção dos objetivos a que se propõe. O recém estabelecido DIAFA será o responsável por operacionalizar essa atividade. Como tal, tendo em conta a análise realizada neste artigo, e em resposta à QC – *Como implementar um programa de internacionalização do ensino na AFA?* - propõe-se que sejam consideradas as seguintes sugestões, tendo em conta os requisitos anteriormente identificados:

1. Constituição do DIAFA, com três áreas, com um Oficial responsável por cada uma dessas áreas:
  - a. **Área de Relações Internacionais**, responsável pela:
    - i. Verificação, aconselhamento e atualização dos objetivos estratégicos de internacionalização da AFA (LA-09);
    - ii. Identificação de oportunidades para novos acordos de cooperação internacional com universidades, centros de I&D e empresas (LA-09);
    - iii. Identificação oportunidades de financiamento e projetos (LA-09);
    - iv. Gestão da comunicação e coordenação com as restantes IES (ROG-01);
    - v. Gestão e atualização do Catálogo de Cursos (RAP-02);
    - vi. Gestão da acessibilidade da informação no *website* da AFA (RAP-04);
    - vii. Participação em eventos relacionados com a internacionalização do ensino (LA-08);
    - viii. Gestão e execução dos projetos de parcerias estratégicas em curso (desenvolvimento do *website*, *e-books*, *e-learning* – REM04);
  - b. **Área de Gestão de Mobilidades**, responsável por:
    - i. Gestão da regulamentação interna e do concurso interno de docentes e alunos às vagas de mobilidade existentes (RAP-01 e ROG-02);
    - ii. Elaboração e gestão dos contratos de estudos e certificados associados à mobilidade de alunos e docentes (ROG-03);
    - iii. Gestão administrativa dos processos (ROG-05);
    - iv. Gestão da integração dos alunos/docentes estrangeiros no dia-a-dia da AFA (ROG-06);



- v. Reconhecimento dos estudos (RAP-03);
- c. **Área de Gestão Financeira**, responsável por:
  - i. Gestão financeira dos processos de mobilidade (ROG-04);
- 2. Aprovação de regulamentação própria para o funcionamento do DIAFA e necessária interação com os restantes departamentos da Direção de Ensino e Corpo de Alunos;
- 3. Formação de todo o pessoal envolvido no processo (RAC-01);
- 4. Gerir os processos de internacionalização tendo em conta as LA identificadas neste estudo (LA-01 a LA-12);
- 5. Endereçar logo que possível alguns dos principais requisitos previstos no Guia de Implementação do Programa Erasmus (CE, 2019b), designados por “*pressure points*”, nomeadamente:
  - a. Acessibilidade da página de internet: concluir a implementação do novo *website* da AFA em formato bilingue e complementar a informação sobre os cursos disponíveis;
  - b. Catálogo de cursos: escrito de acordo com o Guia de Implementação do Programa Erasmus (CE, 2019b), atualizado e disponível *online* (RAP-02);
  - c. Tabela de distribuição de classificações: implementação de um processo sistemático para processar informação relativa às estatísticas das classificações das disciplinas (ROG-03 e RAP-03);
- 6. Alocar verbas próprias, disponíveis na AFA, para os intercâmbios com AFAB e USAFA, como forma de potenciar eventuais participações Erasmus+ no futuro (LA-06);
- 7. Reforçar a representação da AFA nas reuniões do EMILYO (REM-01 e LA-08);
- 8. Promover a revisão interna do programa das disciplinas atualmente em vigor na AFA para que sejam coincidentes com os módulos comuns internacionalmente reconhecidos na LoD-08 (REM-03);
- 9. Flexibilizar os ciclos de estudos na área das Engenharias, na medida do possível, para acomodar no futuro a implementação de um semestre internacional (REM-02);

Salienta-se que as propostas apresentadas têm por base os requisitos estratégicos, organizacionais, administrativos e legais que foram identificados ao longo desta investigação. Estas recomendações deverão ser agora operacionalizadas tendo em conta os



contributos da Direção de Ensino, Corpo de Alunos, CIAFA, e Esquadra de Abastecimento da AFA.

Para além das recomendações propostas, existem ainda algumas questões que é necessário endereçar num futuro próximo. Nomeadamente, salienta-se que a atual CEES termina no ano letivo 2020/2021, sendo necessário a sua renovação num contexto do novo quadro comunitário de financiamento. Para o período de vigência do futuro programa Erasmus, recomenda-se que seja criado um grupo de trabalho entre o IUM e as restantes UOA, de modo a determinar a forma como cada instituição deverá concorrer à nova CEES, existindo para tal duas possibilidades: (1) de forma individual, à semelhança do que está estabelecido atualmente ou (2) de forma centralizada, em que a CEES é atribuída ao IUM, e as restantes UOA usufruem do programa Erasmus através do IUM (de forma semelhante ao que sucede, por exemplo, na Universidade de Lisboa (Universidade de Lisboa [UL], 2020). Neste contexto, salienta-se que a estrutura proposta para o DIAFA é compatível com a centralização da CEES no IUM. Para tal, o responsável pela Área de Relações Internacionais da AFA passaria a integrar, como oficial de ligação, a Área Técnica do CPIIUM e, por seu lado, a Área de gestão financeira, ora proposta, seria assegurada pelo IUM. A discussão específica das vantagens e desvantagens associadas a cada uma destas alternativas, está fora do âmbito deste estudo e deverá ser endereçada como trabalho futuro.



## Conclusões

A participação em programas de intercâmbio internacional compreende diversas vantagens ao nível da partilha de conhecimento e do reconhecimento interpares da qualidade do ensino nessas instituições, contribuindo para uma efetiva integração no espaço internacional.

Recentemente, a AFA deu início a um conjunto de processos com vista à internacionalização formal do seu ensino. Em particular, destaca-se a recente atribuição da CEES e a participação nas reuniões do grupo de implementação do EMILYO. A abordagem adotada neste estudo, visa contribuir para o processo de internacionalização do ensino na AFA. Como tal, é objetivo geral (OG) desta investigação, *formular linhas de ação orientadoras para a implementação de um programa de internacionalização do ensino na AFA*. Esta investigação teve, assim, como objeto a internacionalização do ESM, e foi delimitado nos domínios: temporal, desde 2009 até ao ano de 2021; espacial, referente à AFA, enquanto UOA do IUM; e de conteúdo, referente ao intercâmbio internacional de alunos e docentes.

Para alcançar o OG, foram considerados três objetivos específicos: (1) Descrever os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA (OE1); (2) Analisar as ferramentas disponíveis para estabelecer a internacionalização do ensino na AFA (OE2) e (3) Analisar a experiência de internacionalização do ensino das UOA do IUM e ademais congéneres europeias (OE3).

Com a abordagem metodológica adotada, caracterizando-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso, foi possível analisar os resultados obtidos, destacando-se as conclusões descritas em seguida.

No que respeita ao OE1, e em resposta à associada QD, é possível afirmar que o programa de internacionalização do ensino da AFA propõe-se, para além da consolidação da qualidade do ensino e de proporcionar o desenvolvimento das atividades de investigação, enriquecer as competências culturais dos alunos, preparando-os para um futuro contexto de operação na FAP cada vez mais internacional e de cooperação multicultural. Inicialmente, prevê-se o estabelecimento de acordos bilaterais para intercâmbio de alunos e docentes com a AFAB e a USAFA. O intercâmbio de alunos estará sobretudo restrito a IESM congéneres, no entanto, no caso particular dos docentes, o âmbito do intercâmbio poderá ser alargado a IES civis de reconhecido prestígio internacional. Da análise realizada, é possível verificar



que os objetivos propostos e a respetiva política de internacionalização cumprem integralmente os critérios estabelecidos pelo Erasmus+ e pela A3ES.

No que respeita ao OE2, e em resposta à associada QD, é possível afirmar que existem diversas ferramentas ao dispor das IES para a internacionalização do ensino. Neste artigo, foram analisados: (1) o programa EMILYO, associado a atividades de intercâmbio militar; e (2) o programa Erasmus+ sobretudo associado a programas de intercâmbio civis, mas que estabelece um conjunto de práticas de interação entre IES que são perfeitamente compatíveis com as IESM, incluindo ainda um mecanismo de financiamento dessas mesmas atividades.

No âmbito do EMILYO, está atualmente em fase de desenvolvimento a proposta de um Semestre Internacional (sobretudo vocacionado para o curso de Pilotagem Aeronáutica), juntamente com a Academia da Força Aérea Helénica e a Academia da Força Aérea Romena. A revisão do ciclo de estudos da AFA atualmente em curso, decorrente de imposições legislativas, já tem em consideração este Semestre Internacional. A análise realizada permitiu verificar que todos os requisitos formais previstos no âmbito do EMILYO estão já verificados. No entanto, foram identificadas algumas oportunidades proporcionadas por este programa. Em particular, propõe-se a revisão dos conteúdos programáticos das disciplinas atualmente em vigor (com vista à uniformização com as congéneres internacionais), a flexibilização do novo ciclo de estudos que está atualmente em desenvolvimento e a necessidade de alocar recursos que assegurem a sua correta gestão/implementação no futuro. Finalmente, destaca-se a necessidade de reforço de pessoal nas reuniões periódicas de coordenação, pois juntamente com elementos das UOA do IUM, confere a Portugal um peso institucional relevante nesses fóruns, permitindo endereçar da forma mais adequada, as especificidades e os interesses do ESM nacional.

O programa Erasmus+ é uma das principais ferramentas para o estabelecimento de um efetivo programa de internacionalização, uma vez que proporciona um mecanismo de financiamento de atividades académicas (onde se inclui, por exemplo, o Semestre Internacional em desenvolvimento no âmbito do EMILYO) e também todo um conjunto de procedimentos e requisitos organizacionais/administrativos na gestão de mobilidades, que na prática asseguram a qualidade das atividades de internacionalização. No âmbito deste artigo, foi identificado um conjunto exaustivo de requisitos académicos, administrativos e organizacionais a verificar.

No que respeita ao OE3, para dar resposta à associada QD, foi analisada a experiência de internacionalização do ensino da EN e da AM, bem como do IUM, através de entrevistas semiestruturadas aos respetivos coordenadores/responsáveis de cada instituição. Dessa



análise resultou a identificação de diversas LA, fortemente correlacionadas com os requisitos identificados para as ferramentas de internacionalização. Estes requisitos evidenciam a necessidade de estabelecer um departamento de internacionalização na AFA, devidamente estruturado para o efeito.

Os resultados da análise à experiência de internacionalização das congéneres europeias estão alinhados e complementam as LA identificadas pelas UOA do IUM. Nomeadamente, reforçam a necessidade de uma estrutura robusta de suporte ao programa de internacionalização e identificam os procedimentos administrativos do Erasmus+ como adequados à administração de mobilidades, mesmo no caso de relações bilaterais entre IESM. Adicionalmente, no caso dos semestres internacionais, salienta-se que a linguagem de ensino e o respetivo material educativo deverá ter como base a língua inglesa e a estrutura das disciplinas deverá ser modular.

Finalmente, tendo em conta, os objetivos, os requisitos e as LA identificadas, como resposta à respetiva QC, foi apresentada uma proposta de organização do recém estabelecido DIAFA em três áreas distintas: (1) Área de Relações Internacionais; (2) Área de Gestão de Mobilidades e (3) Área de Gestão Financeira; propondo, para cada uma delas, as respetivas responsabilidades específicas. Adicionalmente foram também propostas um conjunto de ações que poderão ser desde já endereçadas.

Desta forma, salienta-se como contribuições para o conhecimento:

1. A identificação dos objetivos, critérios e condicionantes do programa de internacionalização da AFA;
2. A identificação das principais ferramentas disponíveis, com especial ênfase nos programas EMILYO e Erasmus+;
3. A análise exaustiva dos requisitos legais, académicos, organizacionais e administrativos associados às ferramentas de internacionalização estudadas;
4. A identificação de diversas LA no contexto do ESM nacional e internacional, tendo em conta a sua experiência de internacionalização;
5. A proposta de uma estrutura organizacional para o DIAFA, que correlaciona os objetivos da internacionalização, os requisitos das ferramentas disponíveis para o efeito e as LA das instituições congéneres da AFA.
6. A proposta de diversas ações, a ser endereçadas de imediato, com vista ao reforço da qualidade académica e organizacional do ensino na AFA;

Finalmente, importa evidenciar que a proposta formulada neste artigo, inclui desde já a perspetiva futura da necessidade de uma nova candidatura à CEES a partir do ano de 2020,



e a possibilidade de tal ser realizado no contexto atual, em que o IUM e cada UOA se candidata de forma individual, ou de forma centralizada, em que uma única CEES é atribuída ao IUM, sendo que as suas UOA têm acesso ao programa Erasmus+ através do próprio IUM. Esta questão deverá, a breve prazo, ser discutida e definida de forma conjunta, entre o IUM e as suas UOA. Adicionalmente, como trabalho futuro, recomenda-se que sejam estudadas as principais ferramentas disponíveis para a AFA, que se constituem como alternativas ao programa Erasmus+ e EMILYO, fomentando, ainda mais, o potencial de sucesso deste programa (ver Apêndice G).



## Referências bibliográficas

- Academia da Força Aérea. (2019a). *Plano Estratégico 2019-2020* [versão PDF]. Retirado em 2019, 15 de outubro, de [https://www.academiafa.edu.pt/paginas/plano1570548104\\_352academiafa/ficheiros/complementos/Ficheiros/planoestrat-gico-2019-20-final-2\\_2627.pdf](https://www.academiafa.edu.pt/paginas/plano1570548104_352academiafa/ficheiros/complementos/Ficheiros/planoestrat-gico-2019-20-final-2_2627.pdf)
- Academia da Força Aérea. (2019b). *Política de Internacionalização* [versão PDF]. Retirado em 2019, 05 de janeiro, de [https://www.academiafa.edu.pt/paginas/erasmus1571062470\\_relext1571062207\\_352academiafa/ficheiros/erasmus-policy-statement\\_2140.pdf](https://www.academiafa.edu.pt/paginas/erasmus1571062470_relext1571062207_352academiafa/ficheiros/erasmus-policy-statement_2140.pdf)
- Academia da Força Aérea. (2019c). *Plano de cursos da AFA* [versão PDF]. Retirado em 2019, 05 de janeiro, de <http://www.academiafa.edu.pt/subPagina-10D00-019.003.005-mestrado-integrado>
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2018). *Guião para elaboração do relatório de avaliação/acreditação de ciclos de estudo em funcionamento* [versão PDF]. Retirado em 2019, 10 de dezembro, de [https://www.a3es.pt/sites/default/files/Gui%C3%A3o\\_AACEF%202017-22.pdf](https://www.a3es.pt/sites/default/files/Gui%C3%A3o_AACEF%202017-22.pdf)
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. (2019, 10 de dezembro). Aeronáutica Militar, na especialidade de Piloto Aviador [Página *online*]. Retirado de <https://www.a3es.pt/pt/resultados-acreditacao/aeronautica-militar-na-especialidade-de-piloto-aviador>
- Atanasova-Krasteva, N. (2016) Vassil Levski National Military University: Good practices in implementing EU funded projects. *international Military Academic Forum, 2016*.
- Borges, J. V. (2018). *Portugal in Europe: harmonization and potential of higher military education* [versão PDF]. Retirado em 2019, 3 de outubro, de: [www.emilyo.eu/sites/default/files/Gell%20Scientific%20Publications/2018%2011%2013%20Borges\\_PT%20in%20Europe\\_harmonization%2Bpotential%20of%20HME.pdf](http://www.emilyo.eu/sites/default/files/Gell%20Scientific%20Publications/2018%2011%2013%20Borges_PT%20in%20Europe_harmonization%2Bpotential%20of%20HME.pdf)



- Comissão Europeia. (2015). *ECTS User's Guide* [versão PDF]. Retirado em 2019, 10 de outubro, de [https://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/education/ects/users-guide/docs/ects-users-guide_en.pdf)
- Comissão Europeia. (2019a, 6 de outubro). O que é o Erasmus+? [Página *online*]. Retirado de [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_pt](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_pt)
- Comissão Europeia. (2019b). *Erasmus+: Guia do programa* [versão PDF]. Retirado em 2019, 7 de outubro, de [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/erasmus-plus-programme-guide-2019\\_pt.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/erasmus-plus-programme-guide-2019_pt.pdf)
- Decreto-Lei n.º 27/2010, de 31 de março. (2010). *Aprova o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar, procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março*. Diário da República, 1.ª Série, 63, 1055 - 1069. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral do Ensino Superior. (2018, 25 de outubro). Candidaturas à Carta Erasmus para o Ensino Superior 2019 [Página *online*]. Retirado de <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/candidaturas-carta-erasmus-para-o-ensino-superior-2019-eche>
- EMILYO. (2019, 27 de setembro). European Initiative for the Exchange of Military Young Officers [Página *online*]. Retirado de <http://www.emilyo.eu/node/958>
- Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. (2020). *Guia orientador de candidatura. Programas de mobilidade de estudantes* [versão PDF]. Retirado em 2019, 21 de janeiro, de [https://www.esel.pt/sites/default/files/documentacao/GUIA%20ORIENTADOR%20ERASMUS%2B%20PLOP\\_2019-2020.pdf](https://www.esel.pt/sites/default/files/documentacao/GUIA%20ORIENTADOR%20ERASMUS%2B%20PLOP_2019-2020.pdf)



- Ferreira da Silva, P., & Paile, S. (2010). *A Small Step for Capability, a Significant Leap for "Military Erasmus"*. Em: The European Security and Defence Policy Seminar, Lisbon 2009. *Nação e Defesa*, 125(4), pp. 259-272.
- FULLBRIGHT. (2020, 25 de janeiro). Bolsas fullbright para estudantes portuguesas [Página *online*]. Retirado de <http://www.fulbright.pt/>
- Gonçalves, N. (2016). *A importância do sistema de lições aprendidas para a instituição militar*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Hermenegildo, R. S. (2019). Liberdade de circulação do conhecimento no domínio da segurança e defesa na União Europeia: o caso do Erasmus militar em Portugal. Em: Cunha, A., Rollo, M. F., Ribeiro, M. M., & Valente, I. M., (Coord.), *A Europa do conhecimento*. (pp. 91-152). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- IAESTE. (2020, 25 de janeiro). International Association for the Exchange of Students for Technical Experience [Página *online*]. Retirado de <https://iaeste.pt/pt/>
- Keeling. (2006). The Bologna Process and the Lisbon Research Agenda: the European Commission's expanding role in higher education discourse. *European Journal of Education*, 41(2), pp. 203-223. doi: 10.1111/j.1465-3435.2006.00256.x
- Léxico. (2020, 21 de janeiro). Significado de Condição [Página *online*]. Retirado de <https://www.lexico.pt/condicao/>
- Marchisio M., & Spinello, E. (2016). The international education program for Italian army officers. *international Military Academic Forum 2016* (pp. 72-81). The General Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces.
- Ministério da Defesa Nacional (2019). Gabinete do Chefe de Estado Maior. Ofício N.º 014283 de 27 de dezembro de 2019.
- NEP/INV - 001 (O). (2018). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV - 003 (O). (2018). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Paile, S., & Gell, H. (Eds.) (2013). *5 years of the European Initiative for the Exchange of Young Officers Inspired by Erasmus, Lessons Learnt from the International Military Academies Forum 2013*. Austria: Federal Ministry of Defence and Sports.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 78/2016, de 30 de novembro. (2016). *Define um conjunto de orientações gerais para a articulação da política de internacionalização do ensino superior e da ciência e tecnologia com as demais políticas públicas de internacionalização*. Diário da República, 1.ª Série, 230, 4250-4253. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Santander. (2019, 27 de dezembro). Encontre sua bolsa de estudos [Página online]. Retirado de <https://www.becas-santander.com/pt>
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- SMILE. (2020, 25 de janeiro). Student Mobility between Latin America and Europe [Página online]. Retirado de <https://www.magalhaes-network.org/>
- Sobon, A. (2016) ICT Tools Support of Erasmus+: Lessons Learned of Polish Military Universities. Em: Ishmuhametov I., Misnevs B. (Eds.) *International Scientific and Educational Conference «Actual Problems of Education»*. Riga, 2016.
- Universidade de Lisboa. (2020, 03 de janeiro). Universidade de Lisboa [Página online]. Retirado de <https://www.ulisboa.pt/>
- Vale, M., Cachinho, H., & Morgado Sousa, P. (2018). *A internacionalização do Ensino Superior português no âmbito do Erasmus 2014-2016*. Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação [versão PDF]. Retirado em 2019, 03 de novembro, de [https://docs.wixstatic.com/ugd/d8f912\\_58f9aaa387c94468ae079036c3448e1d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/d8f912_58f9aaa387c94468ae079036c3448e1d.pdf)
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. Teses, dissertações e provas académicas.



Volcner, V., Foltin, P., & Urban, R. (2016). Internationalization in higher military education: lessons learned by the faculty of military leadership in Czech Republic. *international Military Academic Forum 2016*.



## Anexo A - Carta Erasmus AFA

# CARTA ERASMUS PARA O ENSINO SUPERIOR 2014-2020

A Comissão Europeia atribui a presente carta a:

FORÇA AÉREA PORTUGUESA

### A instituição compromete-se a respeitar os seguintes princípios:

- + Respeitar plenamente os princípios da não discriminação consagrados no Programa e assegurar igualdade de acesso e de oportunidades aos participantes móveis de todas as proveniências.
- + Assegurar pleno reconhecimento académico às atividades de mobilidade concluídas com aproveitamento para efeitos de estudo e, se possível, de estágios em termos de créditos (ECTS ou sistema compatível). Assegurar a inclusão das atividades de mobilidade para estudos e/ou estágio concluídas com aproveitamento no último relatório das realizações académicas (suplemento ao diploma ou equivalente).
- + Em caso de mobilidade creditada, não cobrar aos estudantes acolhidos os custos de propinas, matrículas, exames e acesso a laboratórios e bibliotecas.

A instituição compromete-se ainda a:

#### — Quando Participa em Atividades de Mobilidade —

##### Antes do período de mobilidade

- + Publicar e atualizar regularmente o catálogo de cursos no sítio Web da instituição, com bastante antecedência em relação aos períodos de mobilidade, de modo a ser transparente para todas as partes e a permitir que os estudantes façam escolhas bem informadas sobre os cursos que seguirão.
- + Realizar a mobilidade unicamente no quadro de acordos prévios entre instituições. Esses acordos estabelecem as funções e responsabilidades das diferentes partes, bem como o seu compromisso perante os critérios de qualidade comuns aplicáveis à seleção, preparação, ao acolhimento e à integração dos participantes em mobilidade.
- + Assegurar que os participantes são bem preparados para a atividade de mobilidade, incluindo a obtenção da proficiência linguística necessária.
- + Assegurar que a mobilidade dos estudantes e do pessoal docente e não-docente, para fins de educação ou de formação, tem por base um contrato de estudos para estudantes e um acordo de mobilidade para o pessoal, validado previamente entre os estabelecimentos de origem e de acolhimento ou entre as empresas participantes e o pessoal docente e não docente em mobilidade.
- + Prestar assistência relacionada com a obtenção de vistos, quando necessários, para participantes acolhidos e participantes enviados em mobilidade.
- + Prestar assistência relacionada com a obtenção de seguros, quando necessários, para participantes acolhidos e participantes enviados em mobilidade.
- + Orientar os participantes acolhidos em mobilidade na procura de alojamento.

##### Durante o período de mobilidade

- + Assegurar a igualdade de tratamento e de serviços entre, por um lado, os estudantes e o pessoal da instituição e, por outro, os participantes que são acolhidos em mobilidade.
- + Integrar participantes acolhidos em mobilidade na vida quotidiana da instituição.
- + Dispor de mecanismos adequados de tutoria e apoio aos participantes em mobilidade.
- + Prestar apoio linguístico adequado aos participantes acolhidos em mobilidade.

### Após o período de mobilidade

- + Aceitar todas as atividades indicadas no plano de estudos como contando para obtenção do grau, desde que tenham sido satisfatoriamente seguidas pelos estudantes em mobilidade.
- + Facultar aos participantes em mobilidade e às respetivas instituições de origem transcrições um registo completo, exato e oportuno das suas realizações no final do seu período de mobilidade.
- + Apoiar a reintegração dos participantes em mobilidade e dar-lhes a oportunidade, depois do seu regresso, de partilharem as suas experiências, colocando-as ao serviço da instituição e dos seus pares.
- + Garantir o merecido reconhecimento ao pessoal docente e não-docente pelas atividades de ensino e formação empreendidas durante o período de mobilidade, no âmbito de um acordo de mobilidade.

#### — Quando Participam em Projetos de Cooperação Europeia e Internacional —

- + Garantir que a cooperação conduza a resultados equilibrados e sustentáveis para todos os parceiros.
- + Prestar a necessária assistência ao pessoal docente e não-docente, e aos estudantes que participam nessas atividades.
- + Explorar os resultados dos projetos, de modo a maximizar o seu impacto nas pessoas e instituições participantes e incentivar a aprendizagem entre pares no contexto da restante comunidade académica.

#### — Para Efeitos de Visibilidade —

- + Colocar a presente Carta e a respetiva declaração de política Erasmus de modo bem destacado no sítio Web da instituição.
- + Promover sistematicamente as atividades apoiadas pelo programa, bem como os respetivos resultados.

*Em nome da instituição, declaro que a aplicação da Carta será objeto de acompanhamento, e reconheço que a violação de qualquer um dos princípios e compromissos referidos poderá levar à retirada da Carta pela Comissão Europeia.*

- Assinatura -

Representante Legal

P. AMADORA01



### Apêndice A – Modelo de Análise

<b>Tema</b>	Internacionalização do ensino na AFA				
<b>Objetivo Geral</b>	Formular linhas de ação orientadoras para a implementação de um programa de internacionalização do ensino na AFA.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questão Central</b>	Como implementar um programa de internacionalização do ensino na AFA?			
	<b>Questões Derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolha de dados</b>
<b>OE1</b> Descrever os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA	<b>QD1</b> Quais os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA?	Internacionalização do ensino superior militar	Pessoal	Docentes	-Entrevistas semiestruturadas; - Análise documental;
				Alunos	
				Quantitativos de mobilidade	
			Política/Estratégica	Acordos nacionais	
Acordos internacionais					
Académica	Plano de estudos				
<b>OE2</b> Analisar as ferramentas disponíveis para estabelecer a internacionalização do ensino na AFA	<b>QD2</b> Quais as ferramentas disponíveis e respetivas condições necessárias ao estabelecimento da internacionalização do ensino na AFA?	Ferramentas para a mobilidade	Política/Estratégica	Grupos/fóruns de promoção da mobilidade	
			Financeira	Fundos nacionais / internacionais	
		Condição para a mobilidade	Académica	Acreditação	
			Organizacional / Administrativo	Plano de estudos	
<b>OE3</b> Analisar a experiência de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM e ademais congéneres europeias	<b>QD3</b> Quais as lições aprendidas dos programas de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM e ademais congéneres europeias?	Lições aprendidas	Organizacional	Estrutura interna Gestão do website	
			Académica	Modalidade de mobilidade	
				Preparação para mobilidade	
				Sincronização do intercâmbio	
			Financeira	Especificidades de financiamento	
			Administrativa	Especialização em administração Erasmus	
Estratégica	Participação em eventos				



### Apêndice B – Análise das entrevistas – OE1

O Quadro 1 apresenta a análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE1. Em particular foram entrevistados:

- MGEN/PILAV Paulo Mateus, Comandante da AFA (entrevista presencial, 16 de dezembro de 2019), à qual corresponde o código de entrevista: CMD;
- MAJ/ENGAER Luís Félix (entrevista presencial, 15 de novembro de 2019), responsável pela área de internacionalização do ensino na AFA, à qual corresponde o código de entrevista: AFA;

**Quadro 1 - Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE1.**

Objetivos Específicos	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Segmentos	Codificação
OE1 Descrever os objetivos superiormente estabelecidos para a internacionalização do ensino na AFA	Internacionalização do ensino superior militar	Pessoal	Docentes	• CMD: “existe o firme objetivo de expor os nossos docentes a essa experiência”;	CMD.OE1.D1.I1.01
				• CMD: “o caso da relação com universidades estrangeiras civis, aplica-se sobretudo o intercâmbio de docentes e investigadores”;	CMD.OE1.D1.I1.02
			Alunos	• CMD: “No caso de alunos civis estrangeiros, não estamos ainda a pensar em recebê-los, sem que haja um enquadramento institucional objetivo e bem definido”;	CMD.OE1.D1.I2.01
				• CMD: “Todos os intercâmbios de alunos a realizar diretamente entre a AFA e outras instituições de ensino superior são referentes a instituições militares”;	CMD.OE1.D1.I2.02
				• AFA: “todos os intercâmbios de alunos previstos no programa de internacionalização de ensino da AFA estarão sobretudo vocacionados para que decorram com outra IESM”.	AFA.OE1.D1.I2.03
			Quantitativos de mobilidade	• CMD: “[No âmbito dos acordos bilaterais com a UASAF e AFAB] está previsto o envio de dois alunos e a receção de até seis alunos”;	CMD.OE1.D1.I3.01
				• AFA: “É nossa intenção enviar 2 alunos para USAFA já no próximo ano letivo. Restantes mobilidades estão condicionadas por oportunidades”;	AFA.OE1.D1.I3.02
				• CMD: “Em termos de docentes (...) será relativamente fácil projetar um ou dois docentes por períodos de semanas ou meses”;	CMD.OE1.D1.I3.03
				• AFA: “A nível de docentes vai ser proposto o intercâmbio [com a USAFA] de 1 docente para o ensino de línguas, por períodos de 3 anos”;	AFA.OE1.D1.I3.04
				• CMD: “o valor estatístico de referência, na ordem dos 10%, de intercâmbios associados ao programa Erasmus, serve apenas como indicador grosseiro”;	CMD.OE1.D1.I3.05



		Política / Estratégica	Acordos nacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “fruto da nossa associação com o ISEG e o IST, os nossos alunos mantêm a possibilidade serem projetados para universidades civis, de forma semelhante ao que tem vindo a decorrer recentemente”.</li></ul>	CMD.OE1.D2.I1.01
			Acordos internacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “Este caminho [da internacionalização] deverá ser sempre realizado no âmbito das relações entre instituições”;</li></ul>	CMD.OE1.D2.I2.01
				<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “o nosso universo de projeção académico segue a tradição histórica da FAP neste contexto, nomeadamente na ligação ao Brasil e aos EUA”;</li></ul>	CMD.OE1.D2.I2.02
				<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “a Europa é o espaço onde estamos fisicamente inseridos, pelo que é natural estabelecer ligações quer com países da NATO, quer da União Europeia (UE). Todas as IES europeias têm a qualidade e os requisitos necessários e suficientes para que se acrescente valor à formação académica dos nossos alunos”;</li></ul>	CMD.OE1.D2.I2.03
				<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “Na perspetiva daquilo que é o objetivo de acrescentar valor, não vejo necessidade de projetar alunos da AFA para este espaço [Africano]”.</li></ul>	CMD.OE1.D2.I2.04
		Académica	Planos de estudos	<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “o ensino [na AFA] não se esgota numa vertente exclusivamente militar, (...) possuindo adicionalmente uma forte componente científica (...). Este é, do ponto de vista estratégico, um formato que pretendemos manter”;</li></ul>	CMD.OE1.D3.I1.01
				<ul style="list-style-type: none"><li>• CMD: “a internacionalização deverá permitir que os alunos da AFA vejam reforçadas as suas competências sociais, sem descurar as competências técnicas/científicas”;</li></ul>	CMD.OE1.D3.I1.02
				<ul style="list-style-type: none"><li>• AFA: “o intercâmbio com estes parceiros [IESM] deverá ocorrer durante o primeiro ciclo dos nossos cursos”.</li></ul>	AFA.OE1.D3.I1.03



### Apêndice C – Análise das entrevistas – OE3

O Quadro 2 apresenta a análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE3. Em particular foram entrevistados:

- Professora Filomena Teodoro (entrevista presencial, 31 de outubro de 2019), coordenadora Erasmus da EN, à qual corresponde o código de entrevistado: EN;
- TCOR/INF Paulo Machado e Professora Sofia Menezes (entrevista presencial, 17 de outubro de 2019), Coordenadores Erasmus da AM, à qual corresponde o código de entrevistado: AM.

Quadro 2 - Análise de conteúdo das entrevistas realizadas no âmbito do OE3.

Objetivos Específicos	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Segmentos	Codificação
OE3 Analisar a experiência de internacionalização do ensino das unidades orgânicas autónomas universitárias do IUM.	Lições aprendidas	Organizacional	Estrutura interna	• EN: “Todas as atividades de organização e administração das mobilidades em contexto Erasmus estão centralizadas na coordenadora do programa”.	EN.OE3.D1.I1.01
				• EN: “É a coordenadora Erasmus que assegura a necessária interação com o Comando, a Direção de Ensino, os serviços académicos, e os serviços financeiros, para promover as ações de mobilidade de alunos e docentes”.	EN.OE3.D1.I1.02
				• AM: “As atividades desenvolvidas na Academia Militar, no âmbito da internacionalização estão na dependência direta do Gabinete do Comandante, na Secção de Cooperação, Intercâmbios e Protocolos (SCIP). O Gabinete Erasmus da AM possui dois coordenadores, o TCOR Paulo Machado, e a Professora Sofia Menezes, em acumulação de funções com as atividades de docência”.	AM.OE3.D1.I1.03
				• AM: “É no Gabinete Erasmus que se realizam, de forma centralizada, todas as ações de carácter organizacional e processual/administrativo, relacionadas com as atividades de internacionalização do ensino. Essas ações são realizadas em coordenação com o gabinete do Comandante, a Direção de Ensino, e a secção financeira da AM”.	AM.OE3.D1.I1.04
			Gestão do <i>website</i>	• EN: “A limitação em termos de recursos humanos a nível da secção de informática tem levado a alguns constrangimentos na manutenção e atualização do website da EN. Esta situação está identificada e tem sido mitigada pelo contacto direto entre a coordenadora Erasmus da EN e os seus homólogos nas restantes IES”.	EN.OE3.D1.I2.01
				• AM: “Existe a preocupação permanente de manter o website atualizado, divulgando todas as iniciativas no contexto do Erasmus, e verificando os requisitos de acessibilidade de informação prevista no contexto desse programa. Em particular, a informação disponibilizada inclui todas as parcerias existentes	AM.OE3.D1.I2.02



				com outras IES, catálogo de cursos e contactos dos responsáveis. A atualização dos conteúdos é realizada pelo gabinete do Comandante, em coordenação com a Direção de Ensino e o Corpo de Alunos (CAL). Grande parte da informação disponibilizada no website da AM está disponível em português e em inglês”.	
		Académica	Modalidade de mobilidade	• EN: “Apesar das discrepâncias entre o plano de estudos da EN e as IES com quem tem estabelecidos acordos de intercâmbio, existe uma flexibilidade que permite acomodar esta questão. Como tal, os intercâmbios de alunos têm sido realizados na modalidade de <i>Learning</i> ”.	EN.OE3.D2.I1.01
				• AM: “Atualmente existe pouca flexibilidade nos ciclos de estudos estabelecidos para os cursos da AM. Esta dificuldade de flexibilidade dos planos de estudos é transversal à maioria das instituições de ensino superior militar europeias”.	AM.OE3.D2.I1.02
				• AM: “Para ultrapassar esta dificuldade, tem sido prática comum a AM enviar os seus alunos já na fase final da sua formação (no âmbito do tirocínio ou trabalho de investigação), em períodos na ordem dos 2 meses, em mobilidades Erasmus+ do tipo <i>Traineeship</i> ”.	AM.OE3.D2.I1.03
				• AM: “Este tipo de mobilidade [ <i>Traineeship</i> ] tem a vantagem, face à modalidade <i>Learning</i> , de não requerer a atribuição de ECTS e ter um período mínimo mais reduzido e, portanto, simplifica o processo de reconhecimento do trabalho realizado. A AM também tem recebido alunos estrangeiros, exatamente na mesma vertente de <i>Traineeship</i> , numa lógica de reciprocidade inerente ao processo Erasmus”.	AM.OE3.D2.I1.04
			Preparação para mobilidade	• EN: “No período anterior à sua mobilidade para o estrangeiro, é ministrada aos cadetes da EN selecionados para o programa de mobilidade formação específica, quer a nível linguístico (no caso dos alunos que efetuam Erasmus na EN Francesa), quer a nível académico”.	EN.OE3.D2.I2.01
				• EN: “Está a ser ponderada a realização intercâmbios em modalidades de <i>Traineeship</i> , no âmbito da execução de trabalhos de investigação de alunos finalistas”.	EN.OE3.D2.I2.02
				• AM: “Não existe um apoio linguístico específico para os alunos envolvidos em atividades de mobilidade, para além daquele previsto no plano de estudos. Essa preparação prévia é realizada através da ferramenta <i>Online Linguistic Support</i> (OLS), providenciada pelo programa Erasmus. No entanto, na fase de concurso interno aos programas de mobilidade, a seleção dos alunos é realizada tendo em consideração a sua proficiência em inglês (atual e potencial), de modo a garantir que tal não será um fator de insucesso”.	AM.OE3.D2.I2.03



			Sincronização do intercâmbio	<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “O intercâmbio de alunos entre a EN e a Escola Naval Francesa é realizado em semestres consecutivos e não de forma simultânea. Tal acaba por se traduzir numa vantagem em termos de integração dos alunos nacionais, pois quando estes se deslocam a França, acabam por frequentar o curso no semestre em que os alunos franceses que estiveram na EN regressam a França e vice-versa”.</li></ul>	EM.OE3.D2.I3.01
		Financeira	Especificidades de financiamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “As primeiras iniciativas de intercâmbio internacional foram exclusivamente financiadas com recurso a verbas próprias da EN. Não existindo um histórico de mobilidade de alunos e/ou docentes, não havia uma base de sustentação para a Agência Nacional Erasmus (ANE) aprovar bolsas de mobilidade. É de realçar que foi a própria ANE a aconselhar o investimento a custas próprias da EN neste tipo de intercâmbios de forma regular, para poder então atribuir bolsas de mobilidade”.</li></ul>	EN.OE3.D3.I1.01
				<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “No caso de intercâmbios com IES do continente Americano, por se tratar de uma tipologia de financiamento diferente da mobilidade em espaço Europeu, o financiamento atribuído pressupõe não só o suporte financeiro à mobilidade dos alunos nacionais que se deslocam [para o continente americano] mas também o apoio à mobilidade dos alunos americanos que se deslocam para território nacional. No entanto, caso ambas as IESM estejam de acordo, o financiamento previsto para os alunos estrangeiros pode ser convertido em mobilidades para alunos nacionais”.</li></ul>	EN.OE3.D3.I1.02
				<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “No contexto da flexibilidade de administração de verbas Erasmus indicada anteriormente, o financiamento atribuído às IES para mobilidade de Staff (pessoal docente e não docente) pode ser convertido em mobilidade de alunos. No entanto, o seu contrário já não é possível”.</li></ul>	EN.OE3.D3.I1.03
				<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “É importante salientar que, na experiência da EN nestes assuntos, é mais fácil obter financiamento para promover mobilidades para a Europa do que para o continente Americano”.</li></ul>	EN.OE3.D3.I1.04
				<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “O programa Erasmus tem financiado diversas mobilidades aos docentes da EN para lecionar (modalidade <i>Teaching</i>), frequentar formações (modalidade <i>Training</i>) e participar em reuniões de coordenação. No entanto, uma eventual dificuldade na motivação para a participação de pessoal docente em intercâmbios com outras IES, poderá advir do facto de a subvenção que é atribuída para esse propósito, ser inferior ao valor em ajudas de custo, caso se tratasse de uma missão típica ao estrangeiro”.</li></ul>	EN.OE3.D3.I1.05



				<ul style="list-style-type: none"><li>• AM: “Não existe nenhuma forma atualmente estabelecida para o MDN poder financiar diretamente as Academias Militares para promover períodos curtos de mobilidade, com duração inferior a 2 meses. Seria muito vantajoso poder aceder a esse tipo de apoio no futuro”.</li></ul>	AM.OE3.D3.I1.06
				<ul style="list-style-type: none"><li>• AM: “O processo de atribuição das subvenções de mobilidade Erasmus é controlado de forma exaustiva, tendo intervenção dos serviços financeiros da AM, da Direção de Finanças do Exército, e do próprio Comandante da AM para assinatura do contrato com o aluno/docente. Tal implica um “esforço acrescido” na produção de documentação de suporte para autorização e financiamento da mobilidade e desta forma, é necessário trabalhar com a antecedência necessária, para garantir a atribuição atempada das subvenções”.</li></ul>	AM.OE3.D3.I1.07
		Administrativo	Especialização em administração Erasmus	<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “O programa Erasmus possui diversas modalidades de mobilidade e financiamento, sendo necessário que o coordenador invista algum tempo, sobretudo numa fase inicial, no estudo e na formação própria sobre estas matérias. Neste contexto, uma das maiores dificuldades na interação com o Comando, tem a ver com o facto de, dada a condição militar dos Comandantes impor uma constante rotatividade na execução de cargos nas diferentes unidades da Marinha, conseguir assessorar de forma adequada a sua tomada de decisão”.</li><li>• AM: “Apesar de o programa Erasmus estar bem documentado, a compreensão de todos os seus trâmites e potencialidades demorou alguns anos a adquirir. É recomendável que o pessoal envolvido neste processo frequente as ações de formação promovidas pelo programa Erasmus, para facilitar este processo de adaptação e estar apto a assessorar de forma adequada o respetivo Comandante neste tipo de assuntos”.</li></ul>	EN.OE3.D4.I1.01 AM.OE3.D4.I1.02
		Estratégica	Participação em eventos	<ul style="list-style-type: none"><li>• EN: “A participação de elementos da EN em fóruns de discussão como o EMILYO tem proporcionado diversas oportunidades de contacto e parcerias com entidades que doutra forma, seriam totalmente desconhecidas. Também o CINAV tem tido um papel importante no estabelecimento de contactos com potencial para o desenvolvimento de parcerias e intercâmbios”.</li><li>• AM: “É fundamental a participação ativa de elementos das diferentes IES militar e do MDN nos fóruns de discussão e implementação de atividades de internacionalização do ensino. O facto de não existir uma participação nacional ativa aquando da implementação do semestre internacional da componente terrestre (Exército), no âmbito do Emilyo, inviabilizou que fossem adotadas de forma atempada as medidas necessárias à sua implementação a nível nacional. Recentemente, tem havido uma crescente motivação a nível dos escalões de decisão para estes assuntos”.</li></ul>	EN.OE3.D5.I1.01 AM.OE3.D5.I1.02



## Apêndice D - Discussão detalhada dos requisitos Erasmus+

No que respeita aos requisitos organizacionais (ROG), académicos (RAC) e administrativos/processuais (RAP), identificados no contexto deste artigo, é relevante destacar os seguintes aspetos:

- **ROG-01 a ROG-06:** A estrutura organizacional da AFA deverá suportar todos os requisitos identificados. O recente estabelecimento do DIAFA é um primeiro passo para esse efeito. Importa, no entanto, assegurar que tal está estruturado de forma adequada e devidamente documentada;
- **RAP-01:** A regulamentação do concurso dos alunos da AFA ao programa Erasmus estabelecida no atual manual do aluno - MAFA 140-14 (B) - apenas prevê que tal decorra de forma indireta, através das faculdades com quem a AFA tem acordos de formação dos seus alunos e que possuem a CEES, nomeadamente o IST, o ISEG e a FMUL. Tendo em conta a recente atribuição da CEES à AFA, as mobilidades poderão ser administradas diretamente através da AFA. Adicionalmente, importa salientar que na AFA não existe ainda regulamentação prevista para a mobilidade de docentes. Como tal, a referida regulamentação deverá ser revista e atualizada;
- **RAP-02:** O plano de cursos disponibilizado no *website* da AFA (AFA, 2019c), inclui apenas a indicação da designação da disciplina (por ano letivo/semestre) e os respetivos ECTS atribuídos. Não é disponibilizada qualquer informação relativa às disciplinas e ao seu modo de funcionamento. Desejavelmente, tal deverá ser revisto logo que possível, tendo em conta os critérios detalhados no *ECTS Users' Guide* pelo programa Erasmus. Salientam-se como mais importantes os seguintes elementos sobre as disciplinas de cada um dos cursos: i) identificação do docente; ii) programa e objetivos de aprendizagem; iii) pré-requisitos; iv) bibliografia recomendada; v) número de ECTS; vi) métodos de avaliação; vii) língua de ensino;
- **RAP-03:** A verificação dos requisitos associados ao reconhecimento dos estudos decorre sobretudo da operacionalização dos requisitos organizacionais descritos anteriormente. Recomenda-se, no entanto, que a AFA implemente desde já um procedimento sistemático para processar informação relativa às estatísticas das classificações das suas disciplinas;
- **RAP-04:** O *website* da AFA não possui os catálogos de cursos atualizados de acordo com os requisitos Erasmus, e a versão inglesa, consultada em 02/01/2020, não está ainda totalmente operacional. No futuro, é fundamental estabelecer um procedimento que assegure a sua atualização regular, tendo em conta os requisitos Erasmus;
- **RAC-01:** É necessário garantir que todo o pessoal envolvido nos processos administrativos relacionados com o Erasmus possui as competências adequadas para o efeito. Como tal, é recomendável que se identifique desde já oportunidades de ações de formação específicas que poderão ser ministradas a elementos que estarão envolvidos neste processo no futuro;
- **RAC-02:** Atualmente, nenhuma das disciplinas da AFA é lecionada em inglês (com exceção das aulas específicas de inglês). Logo que estejam definidas as aulas disponíveis para acolher alunos estrangeiros, deverão ser adotadas medidas concretas para facilitar o ensino em língua inglesa (por exemplo recorrendo a uma preparação específica dos docentes) e todo o material de estudo (slides, apontamentos, etc.) deverá estar também disponível em inglês.



## Apêndice E - Financiamento Erasmus+

No que respeita ao financiamento da mobilidade, para atingir os seus objetivos, o programa Erasmus+ estabelece o apoio às seguintes Ações-Chave (*Key Action* - KA):

**KA-1:** Mobilidade individual. Relacionada com o apoio à mobilidade individual de alunos, docentes ou pessoal de apoio das IES na posse da CEES. No contexto deste artigo, assumem particular destaque dentro da KA-1, os projetos de mobilidade de alunos e pessoal docente e não docente entre Estados-Membros da UE, i.e., projetos categorizados como KA-103, e também projetos de mobilidade para países fora da UE, codificados como KA-107.

**KA-2:** Inovação e boas práticas. Relacionada com o apoio à inovação e estabelecimento de boas práticas. É neste tipo de ações que se insere, entre outros, o financiamento ao estudo/desenvolvimento dos semestres internacionais descritos na Secção 4.2.1, no contexto das LoD-12 e 13. Em particular, estas atividades são elegíveis para financiamento codificado como KA-203, destinado para parcerias estratégicas.

**KA-3:** Apoio à política de reformas. Relacionada com o apoio a ações de âmbito académico em contexto político. A CEES atribuída à AFA não contempla este tipo de atividades (ver Anexo A).

Para cada uma destas ações chave estão tipificadas atividades específicas que podem ser propostas para financiamento pelas IES à Agência Nacional de Erasmus de cada país (ver Figura 8). Mediante a verificação de determinadas condições, estas atividades são então aprovadas para financiamento.

Ação Chave 1 - KA1	Ação Chave 2 - KA2	Ação Chave 3 - KA3
<b>Mobilidade individual</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilidade de alunos e de membros do pessoal;</li><li>• Mestrados Conjuntos - Erasmus Mundus;</li><li>• Empréstimos para Mestrado Erasmus+</li></ul>	<b>Inovação e boas práticas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Parcerias Estratégicas;</li><li>• Alianças do Conhecimento;</li><li>• Alianças de Competências Setoriais;</li><li>• Projetos de Reforço de Capacidades;</li><li>• Plataformas de apoio IT;</li></ul>	<b>Apoio à política de reformas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento nos domínios da educação, da formação e da juventude;</li><li>• Iniciativas inovação nas políticas;</li><li>• Apoio a instrumentos políticos europeus;</li><li>• Cooperação com organizações internacionais;</li></ul>

Figura 8 - Resumo das KA financiadas pelo programa Erasmus.



## Apêndice F - Programa EMILYO - *Lines of Development*

As linhas de desenvolvimento estabelecidas no âmbito do programa EMILYO são, de forma resumida, as seguintes:

- **LoD-01: Sistema de equivalências.** A LoD-01, constitui-se como um documento orientador para a implementação e cálculo de cargas de trabalho (*workloads*) da parte da formação vocacional, que permita a sua posterior quantificação em ECTS;
- **LoD-02: Comparação de disciplinas baseada em competências.** Seguindo as práticas europeias estabelecidas pela *European Qualifications Framework* (EQF) e a *National Qualifications Framework* (NQF) para os *learning outcomes* das disciplinas, a LoD-02 apresenta uma proposta com vista à “uniformização” da descrição da parte vocacional da formação. Ao adotar esta abordagem, a comparação das disciplinas de carácter militar (em particular as competências ministradas), entre diferentes IESM (e, portanto, o mútuo reconhecimento) fica facilitada;
- **LoD-03: Desenvolvimento de *e-learning*.** O *European Security and Defense College* (ESCD) desenvolveu um conjunto de 32 módulos (*Autonomous Knowledge Units - AKUs*), na área da CSDP, que estão acessíveis às IESM que participam no programa EMILYO e que podem ser usadas de forma complementar, no âmbito da formação militar por si ministrada.
- **LoD-04: Plataforma IT.** Consiste essencialmente num *website*, onde estão alojados e centralizados todos os conteúdos do programa EMILYO, o estado de desenvolvimento do programa e as diferentes iniciativas em curso. Neste âmbito, importa realçar que o referido *website* disponibiliza a todas as IESM a possibilidade de “publicitar” o seu plano de estudos para os diferentes cursos ministrados, e ainda a possibilidade de requerer ou publicar ofertas disponíveis para intercâmbios académicos entre docentes ou alunos;
- **LoD-05: Enquadramento institucional.** O LoD-05 consiste numa proposta de enquadramento legal, que estabelece de forma geral, as condições necessárias ao intercâmbio de docentes e alunos entre IESM. Nesse documento, são descritas de forma detalhada os trâmites financeiros, as questões de enquadramento administrativo e, dado o contexto militar, as questões da disciplina;
- **LoD-06: Implementação do programa a nível nacional.** Esta LoD está relacionada com o objetivo de promover o mais possível o programa EMILYO. Desta forma, para além do *website* descrito no LoD-04, existe também a promoção da iniciativa na *Wikipedia* (...), em reuniões e seminários como o caso do iMAF e o EMACs, e finalmente, o envio anual de uma carta formal, escrita pelo presidente do grupo de implementação do programa EMILYO aos comandantes das diferentes IESM da UE.
- **LoD-07: Financiamento da iniciativa.** O principal objetivo desta LoD é a identificação de fontes de financiamento para suportar as atividades de intercâmbio entre IESM e atividades relacionadas com o desenvolvimento e aprofundamento de ações que visem a promoção de parcerias entre IESM.
- **LoD-08: Módulos Comuns.** Esta LoD proporciona a oportunidade às IESM, individualmente ou por intermédio de iniciativas conjuntas, de proporem módulos de formação que considerem comuns a todas as IESM. A proposta é realizada através da submissão de um documento padronizado, que contém todos os detalhes da formação proposta, nomeadamente: objetivos do módulo, calendarização de cada tópico, resultados esperados da aprendizagem (conhecimento, habilidades e competências), pré-requisitos de alunos e docentes (e.g., nível de inglês, experiência profissional), carga de trabalho, método de avaliação, entre outros. A proposta é avaliada por uma “rede” de aproximadamente trezentos peritos em educação (a nível



da UE) e posteriormente, caso todos os membros do programa EMILYO concordem, o módulo é aprovado com o estatuto de comum. Este processo contribui ativamente para a padronização dos módulos e também para a acreditação dos mesmos. Compete posteriormente a cada IESM implementar os referidos módulos.

- **LoD-09: Futuros projetos.** Esta LoD destina-se à partilha de experiências, identificação de novos desafios, construção de novas parcerias e suporte/integração de novos membros;
- **LoD-10: Igualdade de género.** Esta LoD é dedicada à identificação de desafios e oportunidades no âmbito da promoção da igualdade de género nas forças armadas;
- **LoD-11: Semestre Internacional Naval.** Dedicado ao estabelecimento de um programa curricular comum a cinco IESM do ramo da Marinha, com a duração prevista de três meses, no qual se inclui a Escola Naval. Esta LoD está ainda em fase de estudo e validação conceptual;
- **LoD-12: Semestre Internacional da Força Aérea.** Dedicado ao estabelecimento de um programa curricular comum a diferentes IESM, do ramo da Força Aérea. Atualmente, esta LoD conta com a participação de quatro IESM. Tal como no caso do LoD-11, está ainda em fase de estudo para implementação.
- **LoD-13: Semestre Internacional Técnico.** Esta LoD é em tudo idêntica às duas anteriores, e destina-se a promover um semestre internacional domínio dos sistemas técnicos de defesa e segurança.



## **Apêndice G – Alternativas ao financiamento Erasmus+**

No que respeita à internacionalização do ensino, existe um conjunto de oportunidades e incentivos, que se constitui como alternativa ou complemento ao Erasmus+. As principais alternativas identificadas no contexto deste estudo são apresentadas em seguida.

- **IAESTE:**  
[...] A IAESTE é uma organização internacional independente, não governamental e sem fins lucrativos, que promove o intercâmbio de estudantes universitários entre os países-membros. Proporciona estágios profissionais remunerados a estudantes de Engenharia, Ciência e Tecnologia, Artes Aplicadas, Arquitetura, Ciências Sociais e Desporto. (IAESTE, 2020)
- **Fullbright:**  
[...] As bolsas do Programa Fulbright oferecem a estudantes e professores portugueses a oportunidade de estudar, leccionar ou fazer investigação nos Estados Unidos da América, bem como a estudantes e professores americanos a oportunidade de desenvolver o mesmo tipo de actividades em Portugal. (FULLBRIGHT, 2020)
- **SMILE:**  
[...] A Rede Magalhães é um consórcio formado por universidades da Europa, América Latina e Caribe, que visa promover e apoiar o intercâmbio entre estudantes de graduação. O programa de mobilidade SMILE - Student Mobility in Latin America, Caribbean and Europe – permite aos estudantes de intercâmbio serem reconhecidos como estudantes da universidade de acolhimento (SMILE, 2020);
- **Bolsas Santander:** As Bolsas Santander proporcionam um vasto leque de oportunidades de financiamento para alunos e docentes poderem usufruir de uma experiência internacional (de âmbito global) de formação, docência e investigação. (Santander, 2019)