

# A Pandemia e o Ensino Superior Militar: Respostas, Lições e Desafios

Major-general  
João Jorge Botelho Vieira Borges



## 1. Introdução\*

12 de março de 2020. O Governo Português decretou o encerramento de todas as atividades letivas, em todos os graus de ensino, devido ao Coronavírus.

Nessa altura, poucos imaginavam as consequências, a curto, médio e longo prazo, da nova COVID-19. Efetivamente, a Pandemia COVID-19 marcou, está a marcar e continuará a marcar o nosso Mundo, a diferentes níveis, como o sanitário, o económico e o financeiro, mas também o social, o educacional, o ambiental, o do trabalho e inclusivamente o da Segurança e Defesa.

Desde que foi identificado, na província de Whuan, na China, no final de 2019, o vírus já infetou mais de 169 milhões de pessoas, tendo morrido mais de 3,5 milhões de pessoas até ao momento (28 de maio de 2021). Em Portugal, morreram 17.022 pessoas, mais do que todos os portugueses mortos na Primeira Guerra Mundial (6232) e na Guerra de África 1961-1975 (10.425). Eram números inimagináveis em março de 2020, quando a Pandemia fez as primeiras vítimas na Europa.

Como comandante da Academia Militar e membro do comando superior do Exército

Português, vivi então os tempos mais incertos da Pandemia, entre março e julho de 2020. Essa experiência, aliada à análise que tenho vindo a fazer das consequências da Pandemia para a Segurança e Defesa em geral, terão levado ao honroso convite para estar hoje aqui na vossa companhia. E o desafio que me lançaram foi efetivamente o de analisar genericamente as respostas do Ensino Superior Militar à Pandemia, assim como descortinar lições aprendidas para o futuro e os consequentes desafios, tendo em consideração este período mais alargado, que se estende aos dias de hoje, mais de um ano depois das primeiras respostas a esta ameaça de cariz transnacional, que finalmente está a ser vencida pela ciência, traduzida na vacinação em massa.

Desde o final do século XVIII e início do século XIX, que as ideias iluministas e liberais marcaram o Ensino Superior Militar na Europa, no sentido de uma formação comportamental, académica e militar orientada para comandantes competentes, independentemente do seu estatuto social. Em termos gerais, todas as Academias Militares continuam, desde então, a formar os seus alunos em termos do carácter, do saber e da liderança, adaptando a formação aos novos tempos políticos, sociais e científicos, sempre com o intuito de os preparar para as guerras e os conflitos do presente, mas sobretudo para as do futuro.

Apesar da diversidade de modelos de Educação e Formação nas diferentes Academias Militares europeias, enquadráveis nas diferentes culturas e sistemas nacionais de ensino, o caminho traçado desde o Processo de Bolonha tem levado a opções mais próximas no que se refere à componente académica da formação dos futuros comandantes das Forças Armadas e Gendarmes europeias. Neste sentido, as respostas à Pandemia, designadamente na componente académica, foram muito semelhantes em todas as Academias, sendo assim aplicáveis à generalidade das Academias, as lições e desafios vividos em Portugal.

Efetivamente, a incidência da Pandemia foi muito diferente nos diversos países europeus, e as respostas e lições nem sempre foram divulgadas publicamente. Assim, como Portugal foi dos países mais afetados pela Pandemia, entendemos que o nosso estudo de caso pode servir como referência, à qual se deve juntar a especificidade de cada Academia, Forças Armadas e País.

Vou então começar por abordar muito genericamente as respostas à Pandemia, para depois analisar as lições aprendidas e levantar alguns desafios para o futuro, antes de umas considerações finais em jeito de conclusões.

## ***2. A Pandemia e o Ensino Superior Militar: Respostas***

Neste “Mundo novo em Mudança”, caracterizado pela imprevisibilidade, volatilidade e desigualdade, por novos “Aceleradores da Mudança” e pelo domínio das Ameaças e Riscos Globais, como o Terrorismo Transnacional e as Pandemias, as fronteiras entre a Segurança e Defesa são mais ténues.

Tínhamos consciência de que as ameaças e riscos de cariz sanitário eram muito prováveis e particularmente perigosas. Infelizmente, a Pandemia COVID-19 veio colocar à prova a capacidade das Instituições, do Estado e do próprio Sistema Político Internacional para enfrentar este tipo de ameaça global, que já tinha confrontado a Humanidade por várias vezes.

Em geral, o sistema de Segurança e Defesa atuou no combate à Pandemia em apoio dos diferentes sistemas de saúde pública e sistemas de proteção civil, no âmbito da lei, normalmente em regime de excecionalidade e com carácter de complementaridade, e sempre com o objetivo essencial de proteger e cuidar das populações.

As respostas concretas da Instituição Militar variaram entre os diferentes Países, pois tiveram em consideração a incidência da Pandemia, a capacidade dos diferentes sistemas de saúde, mas também a legislação relativa à intervenção das Forças Armadas no âmbito das novas missões, mais associadas à Segurança do que à Defesa. As ações concretas desenvolvidas pelas Forças Armadas podem enquadrar-se em cinco áreas, respetivamente:

- Planeamento e Organização;
- Apoio Logístico;
- Apoio Sanitário e Nuclear, Biológico, Químico e Radioativo;
- Apoio às Forças e Serviços de Segurança;
- Apoio ao Plano de Vacinação.

Com elevada disponibilidade e excecional sentido de missão, as Forças Armadas, em geral, adaptaram-se rapidamente às diferentes situações e missões. Neste âmbito, quais foram as respostas do Ensino Superior Militar?

Ao nível das Academias Militares europeias (e mundiais) e com raras exceções, as respostas situaram-se ao nível da continuidade da formação dos jovens alunos. Foi também o caso de Portugal, na Escola Naval, nesta Academia Militar e na Academia da Força Aérea, todos dependentes dos respetivos Chefes de Estado-Maior, mas todos coordenados no âmbito académico ao nível do Instituto Universitário Militar. E esta troca de informação entre todos nós foi fundamental para encontrarmos as melhores respostas, pois era fundamental que a formação comportamental, militar e académica continuasse num Portugal e num Mundo quase estagnado.

Vejamos, então, genericamente, as respostas dadas pelo Ensino Superior Militar, e que podem servir de referência para tempos futuros:

- reunimos, com celeridade (mesmo antes da decisão política), a cadeia de comando, juntamente com os especialistas, designadamente médicos e enfermeiros, e identificámos as respostas que salvaguardassem a saúde e segurança de todos os atores do sistema

educativo;

- acionámos a formação em plataforma *Zoom/Teams/Moodle* dos alunos (e garantimos meios informáticos aos alunos estrangeiros e outros mais necessitados - alguns dos quais se mantiveram nas Academias), dos professores (alguns foram dotados de meios e formação adicional) e dos militares e funcionários civis de apoio;

- criámos novas redes de ligação via *WhatsApp* (Alunos, Corpo de Alunos, Comando das Academias);

- iniciámos, de imediato, as atividades académicas por via telemática; todos demonstraram criatividade, elevada capacidade de adaptação aos novos sistemas telemáticos e adquiriram competências importantíssimas para o futuro manuseamento de novas ferramentas de ensino; foi promovida a manutenção de um bom padrão de condição física, concretizado em planos de treino físico no domicílio; foram suspensos os programas *Erasmus* (Militar e Plus), os exercícios e formação militar prática, assim como a realização de cerimónias;

- implementámos e divulgámos planos de contingência, diretivas (sobre avaliação, relações de comando, cuidados de saúde e higienização, teletrabalho, segurança, etc.), recomendações, ordens preparatórias e despachos, no sentido do envolvimento de toda a comunidade das Academias; efetuaram-se reuniões de comando, dos conselhos científico e pedagógico, e inclusivamente de outras atividades externas;

- elaborámos questionários a professores e alunos, no sentido de aferirmos a forma como decorria o ensino não presencial, tendo sido introduzidas oportunas correções, melhorias e adaptações;

- ao nível da ação de comando, criámos as redes (por mail e *WhatsApp*) de escalão pelotão, companhia e turma de alunos, cruzando a informação com as redes dos diretores de curso e com os próprios professores;

- em termos psicológicos, fizemos acompanhamento dos alunos, através da criação de linhas de apoio e da formação psicopedagógica a grupos até dez alunos ou a alunos mais necessitados em termos individuais;

- ao nível sanitário, implementámos todas as medidas de segurança, no sentido da proteção dos nossos militares e civis, respeitando as orientações dos diferentes organismos sanitários das Forças Armadas e dos sistemas de saúde pública;

- ao nível da Investigação, participámos no combate à COVID através da produção de material (viseiras, máscaras, etc.) e de projetos dos investigadores, alguns aprovados por prestigiados organismos científicos nacionais e estrangeiros e inclusivamente premiados<sup>1</sup>.

Se em termos académicos não houve problemas de maior, com as aulas não presenciais a serem ministradas diariamente por via telemática, no que respeita à formação militar e

de treino físico e, especialmente, à formação comportamental, a situação foi-se agravando em face do distanciamento da realidade das Academias, do isolamento em casa, dos conflitos familiares ou mesmo da pressão decorrente de alguns casos positivos de COVID no meio familiar.

Para os comandantes aos diferentes níveis, a ação de comando tornou-se mais exigente, com necessidade de criar confiança<sup>2</sup>, através da disponibilidade total (24 horas por dia e 7 dias por semana) aos subordinados, tanto por via telemática como telefónica. Por outro lado, tiveram de elaborar e divulgar mais documentos informativos, dado que as informações negativas e boatos rapidamente invadiam as diferentes redes, a maioria das vezes “mascaradas” e sem respeito pelas regras de segurança ou pela cadeia de comando.

Apesar de todos os constrangimentos decorrentes da COVID-19, as Academias reinventaram-se e continuaram a cumprir a sua missão principal de formar os futuros oficiais, com elevado empenhamento de alunos, instrutores e docentes, evidenciando, assim, outras competências e valores, mas sobretudo o valor das Pessoas e da Vida, num momento tão difícil e marcante para todos os portugueses e cidadãos do Mundo.

De então para cá, em plena segunda vaga da pandemia, em que tivemos dezenas de infetados e centenas de isolados, muitas ações se foram desenvolvendo gradualmente e respeitando todas as regras sanitárias e de segurança, designadamente exercícios (CPX e gradualmente FTX com pequenos grupos), cerimónias (sem convidados, com menos tropa em parada e mais distanciada) e aulas presenciais (com turmas fixas e mais pequenas), numa demonstração da elevada capacidade de adaptação e da grande flexibilidade de todos os intervenientes no sistema de Ensino Superior Militar.

### ***3. A Pandemia e o Ensino Superior Militar: Lições Aprendidas***

Em face das respostas dadas pelas Academias e da práxis constatada durante este período prolongado da Pandemia, destacamos 10 lições aprendidas para tempos de crise, respetivamente:

1. A importância da identificação das prioridades e da celeridade na tomada de decisão;
2. A necessidade de centralização ao nível do planeamento e de descentralização ao nível da execução;
3. A necessidade do apoio dos especialistas (médicos e enfermeiros, mas também psicólogos e técnicos de informática) no planeamento (crescente), na tomada de decisão, no acompanhamento da situação e na realização de inquéritos e implementação de correções, adaptações e melhorias;

4. A importância da formação específica em meios telemáticos para reforçar as competências de docentes, discentes e pessoal de apoio ao ensino em geral, com consequências muito positivas ao nível da realização de cursos, da avaliação, de conferências, de reuniões de comando e de outros eventos;
5. A importância da comunicação, formal e informal, para ser utilizada judiciosamente e no sentido de informar, esclarecer, antecipar, desmentir e motivar;
6. A necessidade de contacto permanente e personalizado com os alunos, em especial os mais jovens, os mais isolados, os doentes ou lesionados e os que vivem envoltos por problemas sociais;
7. A necessidade de acompanhamento psicopedagógico de âmbito coletivo (mais informativo) e personalizado (para quem necessite de cuidados especiais);
8. A necessidade de compensar, com trabalho presencial, os constrangimentos decorrentes do contexto de trabalho virtual, em especial no que respeita à formação militar e comportamental;
9. A importância da disciplina, que continua a ser determinante em termos de cultura organizacional e de cultura de liderança, pois “militares disciplinados dispensam hierarquias demasiado formais, pensamento disciplinado dispensa a burocracia e a ação disciplinada dispensa muitos controlos”.
10. O significado do exemplo dos decisores políticos e comandantes militares relativamente à prioridade do valor da Vida nos Estados de direito democrático.

Para o levantamento das lições aprendidas, mais importante do que os dados genéricos, foram os resultados dos inquéritos realizados aos alunos, docentes e instrutores, assim como as respostas dadas às diferentes situações, com mais ou menos criatividade. O importante é que sejam assumidas por todos e por cada um dos envolvidos, e que sejam organizadas em desafios, que por sua vez se devem transformar em oportunidades, no sentido de moldar um futuro melhor para o Ensino Superior Militar, para os alunos e futuros oficiais e para as Forças Armadas dos diferentes países.

#### ***4. Desafios para o Ensino Superior Militar***

Tendo por base as respostas e as lições aprendidas, relacionadas com a atuação das Academias Militares em ambiente de Pandemia, levantamos de seguida alguns desafios para o futuro. Estes desafios, que têm relação direta com a crescente utilização dos meios telemáticos, mas também com outros aspetos relacionados com os estados de exceção e confinamentos, estão organizados em oito áreas, respetivamente:

1. Ensino; investir na inovação e em novos instrumentos de apoio ao ensino<sup>3</sup>;

considerar a possibilidade da realização de eventos (conferências, colóquios, etc.), simultaneamente presenciais e virtuais; considerar a possibilidade de aulas virtuais de revisões, fora dos tempos escolares; contemplar a possibilidade de avaliação à distância, sempre que necessário e adequado; reformular os programas dos diferentes ciclos de estudos, consolidando a relevância das temáticas relacionadas com as ameaças e os riscos transnacionais (onde se incluem as pandemias);

2. Instrução e formação militar; reformular os planos respetivos, de modo a desenvolver novas competências específicas, casos da capacidade de adaptação a novas situações, da capacidade de usar novas técnicas e equipamentos, da capacidade de comunicação, da capacidade de iniciativa, da capacidade de antecipação, da inteligência emocional e do pensamento crítico construtivo;

3. Investigação; apoiar o desenvolvimento de projetos que estudem a eficácia e eficiência do ensino online nas Academias Militares e/ou a utilização de novos instrumentos de apoio ao ensino e à formação militar;

4. Relações de comando e liderança<sup>4</sup>; introduzir mecanismos e plataformas seguras para que os comandantes decidam mais rapidamente e comuniquem mais e melhor com os seus subordinados; alterar as normas e regulamentos dos diferentes órgãos de conselho (disciplinar, pedagógico, científico, etc.), de modo a incluírem a possibilidade de reuniões (e votações) por via telemática;

5. Pedagogia; conferir maior flexibilidade à necessária e adequada reconfiguração (redução) de tempos escolares presenciais, designadamente através da autoaprendizagem, caso da utilização de aulas teóricas gravadas (que podem ser vistas e revistas) por parte dos alunos; estudar a possibilidade de um acompanhamento mais célere e permanente dos alunos (no caso da psicopedagogia);

6. Organização; estudar o necessário e adequado reforço e reorganização dos serviços de informática e das unidades de apoio ao ensino (novas infraestruturas tecnológicas, capacidade de digitalização de conteúdos, ligação a redes cooperativas, etc.); estudar a possibilidade de dotar todos os alunos e docentes de equipamentos informáticos e plataformas compatíveis ao estabelecimento de redes funcionais;

7. Segurança; criar sistemas e regras que salvaguardem, em ambiente telemático, a privacidade dos diferentes atores envolvidos (em especial de alunos e docentes) e o rigor, transparência e justiça nas avaliações;

8. Internacionalização; estudar as oportunidades de melhoria da dimensão on-line, designadamente no âmbito da aproximação de professores e alunos de diferentes países; reforçar os instrumentos tecnológicos de modo a facilitar as ligações e o trabalho entre países, nomeadamente ao nível académico e da investigação.

Em suma, o reforço do ambiente telemático no Ensino Superior em geral e no Militar em

particular, constitui uma consequência inevitável da Pandemia, que deve ser entendida como uma oportunidade de futuro para todos nós.

## ***5. Considerações finais***

Neste combate, simultaneamente global, regional, estadual e local, em que não há vencedores, os principais protagonistas têm sido os sistemas nacionais de saúde dos diferentes países no combate diário e os laboratórios na prevenção, através da investigação, produção e distribuição de uma vacina, cerca de um ano após o início da Pandemia.

No caso da Europa, os exemplos de solidariedade e de coesão têm-se verificado a diferentes níveis, desde doações de equipamento de proteção, de equipas médicas, de tratamento transfronteiriço de doentes, à própria equidade e unidade no difícil e complexo processo de vacinação.

Entretanto, as Forças Armadas europeias em geral e portuguesas em particular, têm tido um papel importante, ditado pelo sentido de serviço em prol das comunidades, com missões tão diversas como a desinfestação, a descontaminação, e ações de sensibilização, o apoio sanitário com os seus recursos específicos (hospitais e laboratórios), o apoio aos sem-abrigo, o fornecimento de material e equipamento às escolas, lares e municípios, o apoio, em regime de complementaridade e de excecionalidade, às Forças e Serviços de Segurança e inclusivamente o apoio ao processo de vacinação. Assim, as tendências de evolução, decorrentes das novas ameaças e riscos transnacionais e dos restantes aceleradores da mudança, acentuaram-se com a Pandemia.

Neste âmbito, o Ensino Superior Militar reagiu prontamente e com grande flexibilidade, em especial no que concerne à formação académica, através da implementação, em larga escala, do ensino à distância e de formas alternativas de avaliação. As respostas foram adequadas e sendo aferidas ao longo do tempo e as lições aprendidas identificadas para serem utilizadas em situações semelhantes no futuro.

Deste modo, os desafios de futuro identificados devem constituir oportunidades reais para melhorarmos o Ensino Superior Militar com o apoio imprescindível da ciência e da tecnologia, mas sobretudo com determinação, sentido de futuro, inovação e resiliência, no sentido de termos jovens comandantes mais preparados, mas também mais motivados e confiantes.

Este é o caminho para podermos consolidar o processo Europeu ao nível do Ensino Superior em geral e do Ensino Superior Militar em particular, matéria certamente estrutural, relacionada com os valores europeus, com o reforço da identidade europeia ao nível cultural e de segurança e defesa e muito especialmente com a formação dos futuros oficiais com carácter, saber e liderança.



## **Bibliografia**

Barrento, António Eduardo Queiroz Martins (General) (2020), O Exército e a pandemia, in *Revista Militar*, n.º 5, Lisboa, pp. 431-436.

Borges, João Vieira (2012), A Importância da formação em liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado, in *Boletim do IESM*, n.º 12, Pedrouços, pp. 67-87.

Borges, João Vieira (2018), Portugal in Europe: harmonization and potential of higher military education, Disponível em: [http://www.emilyo.eu/sites/default/files/Gell%20Scientific%20Publications/2018%2011%2013%20Borges\\_PT%20in%20Europe\\_harmonization%20potential%20of%20HME.pdf](http://www.emilyo.eu/sites/default/files/Gell%20Scientific%20Publications/2018%2011%2013%20Borges_PT%20in%20Europe_harmonization%20potential%20of%20HME.pdf) (10 de maio de 2021).

Borges, João Vieira (2020), Lições e desafios para a liderança militar em tempos de pandemia COVID-19, in *Revista Militar*, n.º 2626, pp. 961-972.

Brion, Hiro (2020), Asked the Experts Education During the COVID 19, Disponível em <https://news.csusm.edu/ask-the-experts-education-covid/> (10 de maio de 2021).

Carvalho Carlos & Pontes, Alexandra Sevinate (2020), Algumas reflexões sobre o impacto da crise pandémica no Ensino Superior, Disponível em [https://aepq.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/algumas-reflexoes-sobre-o-impacto-da-crise-pandemica-no-ensino-superior\\_vfinal.pdf](https://aepq.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/algumas-reflexoes-sobre-o-impacto-da-crise-pandemica-no-ensino-superior_vfinal.pdf) (10 de maio de 2021).

Charlie Dunlap, J.D. (2020), Mackenzie Eaglen on “5 lessons the US military learned from the pandemic”, Disponível em <https://www.aei.org/op-eds/5-lessons-the-us-military-learned-from-the-pandemic/> (10 de maio de 2021).

Chewning, Eric et all (2020), Lessons from the military for COVID - time leadership, Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lessons-from-the-military-for-covid-time-leadership> (10 de maio de 2021).

Instituto Universitário Militar (2020), Resposta do Ensino Superior Militar à Pandemia de COVID-19, IUM Atualidade, n.º 19, Pedrouços.

OConnor, Brandon (2020), Cadets, professors quickly adapting to remote learning despite challenges, Disponível em [https://www.army.mil/article/234191/cadets\\_professors\\_quickly\\_adapting\\_to\\_remote\\_learning\\_despite\\_challenges](https://www.army.mil/article/234191/cadets_professors_quickly_adapting_to_remote_learning_despite_challenges) (10 de maio de 2021).

Rosinha, António Palma (2020), Desafios da Liderança em Contexto Militar: do Liderar em condições extremas ao desenvolvimento de uma cultura de liderança, in *Liderança Militar*, Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos, pp. 303-336.

Sousa, Carlos & Tavares, João Moreira (2020), Célula de Resposta COVID-19/Ex: o epicentro do apoio do Exército, in *Jornal do Exército*. n.º 699, Lisboa, pp. 22-27.

The Center for Army Leadership (2020), Leading Through Crisis: Cross-Sector Lessons from COVID-19, Disponível em: <https://www.army.mod.uk/media/10740/leading-through-crisis-cross-sector-lessons-electronic-sept-20.pdf> (10 de maio de 2021).

Vieira, Belchior (General) (2002), *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar & EME.

---

\* Texto base da comunicação realizada pelo autor no âmbito da “Conferência dos Comandantes das Academias Militares Europeias (EUMACS)” que teve lugar na Academia Militar (Amadora), no dia 28 de maio de 2021 (presencial e por videoconferência).

1 Casos da Plataforma VENT2LIFE (identificação e recuperação de ventiladores obsoletos/inoperacionais) e do projeto REUSE (relativo a um sistema para a descontaminação de equipamentos de proteção individual - vencedor do prémio Born from Knowledge - atribuído pela Agência Nacional de Inovação e BPI).

2 Para o General Pierre de Villiers (in *Servir*) “Comandar é transmitir confiança”.

3 A nova tecnologia 5G, vai permitir novas soluções tecnológicas para aplicação ao ensino digital, muito apetecível para os jovens, mais aptos a aprenderem “em qualquer lugar e a qualquer hora”.

4 Para o Exército Britânico (ver *Leading Through Crisis: A Practitioner’s Guide*) “The day you stop learning is the day you stop being a leader.”.