

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**Ano lectivo 2009/2010**



**Trabalho de Investigação Individual**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DE CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE.**

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS  
DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE**

*Daniel Frazão Chale  
Brigadeiro*



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS  
DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE**

**Brigadeiro Daniel Frazão Chale**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

Lisboa, 2010



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS  
DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE**

**Brigadeiro Daniel Frazão Chale**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

Orientador: Coronel ENGAED José Manuel Camisa

Lisboa, 2010



## **AGRADECIMENTOS**

À minha família em geral, à minha mulher, Dr.<sup>a</sup> Orlanda Carvalho Chale, e às minhas filhas em particular, Dr.<sup>a</sup> Fátima Teresa Frazão Chale e Daniela Ferreira Frazão Chale, pela força que me deram durante o processo de escrita e pesquisa.

Ao Major General Aguiar Santos, meu orientador inicial, pelo apoio dado na elaboração do Plano de trabalho.

Ao Cor Eng Camisa, meu orientador final, pela paciência e apoio que me deu para a elaboração final do trabalho.

Ao Cor Inf<sup>a</sup> Lima, pelo apoio dado no envio rápido dos elementos de pesquisa necessários ao trabalho.

Ao meu amigo Cor Inf<sup>a</sup> Desidério Vilas Leitão, pelos conselhos dados na produção deste trabalho.

A todos aqueles que directa ou indirectamente deram o seu contributo na elaboração deste trabalho, vai o meu muito obrigado.

Finalmente, aos meus grandes amigos, à Sofia Colaço e ao Tenente-coronel AM João Colaço, pelo apoio incansável prestado na organização do trabalho, sobretudo na parte informática.



## ÍNDICE

<b>Agradecimentos.....</b>	<b>i</b>
<b>Índice.....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Palavras - Chave.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>ix</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Caracterização do actual modelo de formação militar das FADM.....</b>	<b>4</b>
a. Resenha histórica e enquadramento legal e conceptual.....	4
b. Formação de oficiais em países estrangeiros.....	6
(1) Nas Forças Armadas do Zimbabue.....	6
(2) Nas Forças Armadas da África do Sul.....	7
(3) Nas Forças Armadas Portuguesas.....	8
c. O Papel da cooperação internacional na formação das FADM.....	10
d. Síntese conclusiva.....	11
<b>3. Desafios e vulnerabilidades na formação de oficiais das FADM.....</b>	<b>12</b>
a. Processo de recrutamento de oficiais no plano interno.....	12
b. Estabelecimentos militares de ensino para oficiais.....	13
(1) Escola Militar "Marechal Samora Machel" .....	13
(2) Academia Militar "Marechal Samora Machel" .....	14
(3) Escolas práticas dos Ramos e Serviços.....	15



(4) Instituto de Estudos Superiores Militares.....	15
c. Mais-valias e implicações da formação externa de oficiais nas FADM.....	16
d. O impacto da formação de oficiais na sociedade moçambicana.....	17
e. Síntese conclusiva.....	18
<b>4. Impacto da formação de oficiais na progressão e desenvolvimento dos militares.....</b>	<b>19</b>
a. Generalidades.....	19
b. Perfil dos oficiais nas Forças Armadas de Moçambique.....	21
c. Caracterização da progressão e desenvolvimento das carreiras de oficiais.....	24
(1) A sustentação financeira e logística na formação de oficiais.....	26
(2) As remunerações de oficiais.....	27
(3) Alimentação. Alojamento, Transporte e Equipamento.....	28
d. Síntese conclusiva.....	29
<b>5. Modelo de formação de oficiais a implementar.....</b>	<b>30</b>
a. Generalidades.....	30
b. Desenho do modelo a implementar.....	30
c. Fase preparatória do modelo de formação.....	35
d. Implementação do modelo de formação .....	37
e. Síntese conclusiva.....	39
<b>6. Conclusões e recomendações.....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>42</b>



## **Lista de apêndices**

Apêndice A - Glossário de conceitos.....	A - 1
Apêndice B - Diagrama de Indução .....	B - 1
Apêndice C - Desenho do modelo a implementar.....	C - 1

## **Lista de anexos**

Anexo - A Missão do Departamento de Doutrina e Formação.....	A - 1
Anexo - B Missão do Departamento de Pessoal.....	B - 1
Anexo - C Missão da Academia Militar.....	C - 1
Anexo - D Missão da Escola Prática de Serviços.....	D - 1
Anexo - E Missão Instituto de Estudos Superiores Militares .....	E - 1



## **Resumo**

O trabalho tem por objectivo elaborar um modelo de formação para os oficiais das Forças Armadas de Moçambique, coerente, exequível, racional e rendível, a partir da caracterização do actual modelo. A visão é melhorar cada vez mais a formação conjunta para os três Ramos através de um tronco comum, e uma prática dispersa nos Ramos através das Escolas Práticas comuns nos Ramos, ou seja: a formação inicial de nível de licenciatura/mestrado é feita na Academia Militar, seguido de cursos de promoção a Capitão na Escola Prática do Ramo para as Armas e na Escola Prática de Serviços comum a todos os Ramos, e finalmente os cursos de promoção a oficial superior, estado-maior (específico e conjunto/combinado), Comando e Direcção de tropas e o de oficial general no futuro Instituto de Estudos Superiores Militares de Moçambique. Para o efeito, será feito um levantamento das necessidades de oficiais a partir da actual estrutura orgânica de modo a recomendar ao Departamento de Doutrina e Formação Militar, à Academia Militar, à Escola Prática de Serviços, às Escolas Práticas dos Ramos a Instituto de Estudos Superiores Militares um plano de formação, para responder ao preenchimento da estrutura orgânica num horizonte temporal de 5, 10 e 20 anos, a partir das necessidades reais de cada Ramo. Posteriormente, será efectuado um estudo da situação demográfica, dos recursos materiais, equipamentos, infra-estruturas, orçamento e definição de políticas com vista a sensibilizar quem de direito, questionar, analisar no sentido de sobre o processo de formação acelerado de oficiais, para num prazo de 20 anos possamos substituir todos os níveis de Comando e Direcção de tropas, detidos actualmente por oficiais sem formação adequada para o lugar/posto. Para procurar dar resposta à questão central, o estudo foi estruturado em seis capítulos: Introdução, caracterização do actual modelo de formação, desafios e vulnerabilidades, impacto da formação, modelo adequado, e conclusões e recomendações. Finalmente, e com base no Protocolo de Bolonha, o estudo abordará a introdução na Academia Militar de Nampula de competências para conferir o grau de Mestrado, Pós-graduação e Doutoramento no futuro Instituto de Estudos Superiores Militares.





## **Abstract**

*The following study has, as main point the construction of a new Mozambique Officer's education model- coherent, practicable, rational and profitable - based on the present model. The aim is to improve the three services of the armed forces joint education system through a centralized body generated through the Practical Schools that are common to all the services. This means an initial education taking place in the Military Academy at graduate/master degree, followed by Captain's Promotion Courses at Branches and Services Practical Schools common to all the Services and, finally, the Senior Officer's Promotion Course, Staff Officer's Course (joint and specific to each Service), Troops Leadership and Promotion to General Officer Courses in the future at the Mozambique Staff College (Instituto de Estudos Superiores Militares). For this purpose, taking into account the present military structure, the number of Officers needed will be raised, in order to recommend the Military Formation and Doctrine Department, the Military Academy, the Services Practical School, the Army Branches Practical Schools and the Staff College with an education plan in order to fulfill the military structure within a 5, 10 and 20 years' timeframe, having into consideration what the Services need. After that, it will take place a study about the demographic situation, the material and equipment resources, infrastructures, budget and definition of the policies in order to provide awareness to who is in charge, questioning and analyze in order to provide a solution for, in a 20 years' timeframe, through an accelerated Officers education plan, being able to replace all the Commander's levels, presently occupied by Officers without the proper education level. In order to search for an answer to the main question, the study was organized on six chapters: an introduction, a characterization of the present formation model, the challenges and vulnerabilities, the formation impact on the Officers carrier development and progression, an Officers education model to be implemented, and conclusions and recommendations. Finally, taking into account the Bologna Protocol, the study will address the introduction of competencies in the Nampula Military Academy to confer a masters degree and in the future Staff College (Instituto de Estudos Superiores Militares) a PhD.*



## **Palavras chaves**

Carreiras

Competências

Compensação

Curso de adequação de quadros e formação de formadores

Forças Armadas

Formação de oficiais

Gestão do pessoal

## ***Key Words***

*Carriers*

*Competencies*

*Compensation*

*Education of trainers Course*

*Armed Forces*

*Officers' formation*

*Personnel Management*



## **Lista de abreviaturas**

AM	Academia Militar
CPLP	Comunidade dos Países da Língua Portuguesa
CEMGFA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
EPR	Escola Prática do Ramo
EPS	Escola Prática de Serviços
DP	Departamento de Pessoal
DDF	Departamento de Doutrina e Formação
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMG	Estado Maior General
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
FFAA	Forças Armadas
FADM	Forças Armadas de Defesa de Moçambique
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
Hip	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	Instituição Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OCS	Órgãos de Comunicação Social
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RENAMO	Resistência Nacional Moçambicana
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
UA	União Africana



*“Aquele que vive eticamente, encontra sempre uma saída, mesmo quando tudo lhe é adverso”*

Soren Kierkegaard<sup>1</sup>

## 1. Introdução

As Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), encontram-se actualmente num grande processo de mudança, para se adequarem às novas realidades militares de momento. É neste contexto que irá incidir a análise do trabalho, sobretudo no seu ponto nevrálgico que é, a formação de oficiais.

Formar, significa dotar de competências alguém que vai ser útil à sociedade. A formação de oficiais para Moçambique constitui por si só um investimento que um estado informado não pode desperdiçar.

As instituições, face à mundialização dos desafios, à explosão das novas tecnologias, à globalização das trocas comerciais e dos fluxos informativos e financeiros, têm que acelerar o seu próprio processo de mudança se quiserem manter-se na vanguarda dos destinos. Mas, com um processo tranquilo de mudança, e uma evolução progressiva e ritmada, vêem-se (as instituições) compelidas a adaptarem-se vertiginosamente a novas formas de organização e gestão para garantirem uma conjugação de custo/eficácia que lhes assegurem a manutenção da competitividade.

Para enfrentar estes desafios multifacetados e pretender assegurar o êxito, torna-se necessário apostar aberta e decisivamente na educação e na formação, preparando-nos para desenvolver individual e colectivamente o nosso potencial humano, que é, e continuará a ser, sem qualquer margem de dúvida, o nosso melhor recurso para vencer.

Formar indivíduos completos, dotados de conhecimentos, valências profissionais e motivados para um processo contínuo de aprendizagem, deve tornar-se o nosso objectivo essencial – formar oficiais do quadro permanente das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

O desafio de formação dos oficiais para fazer face ao processo de reestruturação em curso nas FADM, é naturalmente, o objecto de estudo deste trabalho, com especial incidência nos seguintes objectivos:

Geral:

---

<sup>1</sup> Teólogo e filósofo dinamarquês



- Analisar a forma como têm vindo a ser formados os oficiais das FADM, a sua qualidade e o que se pretende para o futuro.

Específicos:

- Analisar a organização do sistema de Ensino e Formação das FADM;
- Detectar possíveis virtudes, deficiências e vulnerabilidades na formação dos oficiais;
- Analisar modelos de formação de oficiais de outros países nomeadamente, Zimbabue, África do Sul e Portugal;
- Identificar soluções que permitam contribuir para a melhoria da formação dos oficiais.

Face ao exposto, a Questão Central (QC) deste trabalho é: **“Que modelo de formação de oficiais a adoptar para as FADM face aos desafios futuros?”**

Da questão central acima descrita, identificaram-se as seguintes questões derivadas (QD):

QD 1 – Caracterizado o actual modelo de Formação Militar nas FADM, e comparado com a análise de outros modelos, quais as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes que se perspectivam para as FADM?

QD 2 – Que desafios e vulnerabilidades se colocam, na formação de oficiais, às FADM?

QD 3 – Analisado o Impacto da Formação de Oficiais na Progressão e Desenvolvimento dos Militares, que mais valia traz ao actual modelo?

QD 4 – Qual o modelo de formação de oficiais mais adequado a implementar para as FADM?

Para responder à questão central e derivadas acima identificadas, foram colocadas as seguintes hipóteses (Hip):

**Hip 1** - Sujeitas às ameaças emergentes e às restrições que na actualidade enfermam as forças armadas de todo mundo, as FADM perspectivam o seu desenvolvimento organizacional e crescimento económico de Moçambique respectivamente, como força e oportunidade de evolução.

**Hip 2** - Promover capacidades e dotar as pessoas de competências para aumentarem a produtividade, tornarem-se mais ágeis e abrirem campo à inovação, como processo fundamental para a obtenção de um adequado e ajustado desenvolvimento organizacional, é o grande desafio na formação de oficiais das FADM.



**Hip 3** – Da análise comparativa aos diferentes modelos, permitir-nos-á verificar se de facto o actual modelo enferma de lacunas e se, o que propomos, se aproxima dos demais, tendo por certo que esses modelos irão trazer contributos positivos.

**Hip 4** - Um modelo de formação que defina as linhas orientadoras das necessidades de formação, das funções a desempenhar e das carreiras, permitirá criar condições para dotar as FADM com adequado grau operacional face aos objectivos pretendidos.

A metodologia a seguir está de acordo com a Metodologia de Investigação Científica (MIC), descrita na NEP n.º 218, de 27 de Julho de 2007, do IESM.

Nesta investigação será seguido o método dedutivo<sup>2</sup>, tendo por base a recolha de dados que servirão de suporte ao desenvolvimento do tema. Porém, atendendo à limitada bibliografia sobre o assunto, a pesquisa irá incidir sobre artigos seleccionados em revistas da especialidade, entrevistas a entidades dos ramos das Forças Armadas com responsabilidade na formação dos militares, onde a formação simulação é uma ferramenta utilizada nessas actividades, pesquisa na Internet e contactos com empresas dedicadas ao mercado da formação.

Face à metodologia utilizada e às QC, QD e Hip apresentadas, o trabalho está organizado em seis capítulos. Além da Introdução e de Conclusões, cada um dos restantes capítulos pretende validar uma Hip e responder a uma QD.

Começamos por procurar e inserir o tema, os moldes em que este vai ser abordado para o tornar mais evidente, referindo para tal, o sistema de investigação e os respectivos resultados, a sua importância e os seus desafios.

Seguidamente, foi feita a caracterização do actual modelo de formação militar das FADM, através duma resenha histórica e enquadramento legal e conceptual, o estudo comparativo de modelos de formação de oficiais de alguns países da região (Zimbábue e África do Sul) e Portugal e é analisado o papel da cooperação internacional na formação das FADM.

Naturalmente, abordamos a questão dos desafios e vulnerabilidades na formação de oficiais das FADM, estabelecimentos de ensino, as mais valias e implicações da formação externa de oficiais das FADM e seu impacto na sociedade moçambicana,

---

<sup>2</sup> Parte do geral para o particular, reformula a informação já contida nas premissas: tem por objectivo explicar o conteúdo das premissas – é explicativo. O método dedutivo parte das teorias para prever a ocorrência dos fenómenos (conexão descendente). Enquanto método dedutivo sacrifica a ampliação do conteúdo para atingir a “certeza”, (Carvalho, 2000).



Posteriormente é abordado o impacto da formação de oficiais na progressão e desenvolvimento dos militares, passando pela análise do perfil dos oficiais nas FADM, da caracterização da sua progressão e desenvolvimento das carreiras, a sustentação financeira e logística, das remunerações, da situação de alimentação, alojamento, transportes e equipamento.

Igualmente, abordamos o modelo de formação de oficiais a implementar, com base no levantamento das necessidades de oficiais subalternos actualmente existentes sem formação académica exigida, e desenhando uma fase preparatória e a sua implementação.

Por último e como corolário, do estudo desenvolvido apresentam-se as conclusões que através da sistematização das respostas às QD darão resposta à QC.

## **2. Caracterização do actual modelo de formação militar das FADM**

### **a. Resenha histórica e enquadramento legal e conceptual**

A experiência de Moçambique neste campo remonta a 1962, ano em que foi formada a Frente de Libertação de Moçambique, movimento guerrilheiro que viria mais tarde lutar pela independência do País. Foi com este movimento que se iniciou o envio de jovens para diferentes países nomeadamente, 300 para Argélia, 10 para China, 14 para Cairo e 10 para ex-URSS, e que mais tarde viriam a ser futuros comandantes da guerrilha em Moçambique<sup>3</sup>. Com o fim do colonialismo, viriam a ser de novo seleccionados e enviados para cursos de actualização de comando e direcção de tropas na ex-URSS, e posteriormente, promovidos a oficiais generais, superiores e subalternos, por Decreto Presidencial, em Novembro de 1980.

Repare-se que, apesar de nessa altura não existir qualquer legislação específica nas Forças Armadas uma vez que nem sequer as próprias Forças Armadas tinham sido criadas por lei, priorizou-se a formação militar. Face, à necessidade urgente de adequar os conhecimentos militares ao novo equipamento que constituía ou iria constituir o novo paradigma do sistema de forças nacionais, e ao facto das lições aprendidas evidenciarem o fraco rendimento na utilização do equipamento durante a luta de libertação nacional, o ano de 1997, constituiu um marco histórico ímpar na vida da instituição castrense. Foi neste ano que, pela primeira vez, no Moçambique independente, foram aprovados os principais

---

<sup>3</sup> Santos, Marcelino, veterano da luta armada de libertação nacional da Frelimo, entrevista, Lisboa, 2010, Janeiro.



diplomas de ordenamento jurídico para a Defesa Nacional e Forças Armadas, em reconhecimento do seu passado histórico e heróico.

O ordenamento jurídico da Defesa e Forças Armadas<sup>4</sup> fez alusão à necessidade de formação de Oficiais, com vista ao enquadramento e hierarquização nas Forças Armadas. Foi graças à Cooperação Internacional, no caso vertente com Portugal e com o Acordo de Paz, em concreto, que se iniciou o processo da conceptualização, organização e funcionamento das Forças Armadas, apesar da formação de oficiais se ter já iniciado com este país.

A formação tem que ser entendida como uma intervenção integral no indivíduo, pelo que deve ser suficientemente alargada e diversificada de forma a promover a flexibilidade intelectual, o sentido crítico, a abertura à cultura e à responsabilidade social.

Para além do conhecimento técnico-científico necessário ao exercício de uma profissão, os jovens licenciados devem possuir igualmente um conjunto de competências importantes como: a capacidade de estabelecer e manter a comunicação, o trabalhar em grupo, o sentido e a assunção da responsabilidade, a iniciativa, a capacidade para tomar decisões e assumir os riscos, espírito profissional, sentido de competição e sentido de serviço à comunidade

O nosso sistema de formação, partindo de uma licenciatura em ciências militares com a duração de cinco anos lectivos prevê, ainda, como cursos de formação, o curso de promoção a Capitão, o curso de promoção a oficial superior, o curso de estado - maior conjunto/ combinado, o curso superior de comando e direcção e o curso de promoção a general, a par de vários outros de especialização.

Apesar da existência legal da formação militar e volvidos que são 12 anos, continuamos sem o sistema de formação funcional e muito menos, de um modelo de formação de tronco comum, coordenado pelo respectivo Departamento de Doutrina e Formação do Estado Maior General.. Assim, toda a formação que tem sido realizada não tem obedecido ao estabelecido por lei, em termos de dependência hierárquica institucional, o que leva a que cada órgão actue na direcção que muito bem entender. O sistema de ensino e formação actual assenta no voluntariado de jovens que se candidatam à Academia militar através de anúncios nos órgãos da comunicação social. O mesmo acontece para aqueles que se candidatam à formação nas Academias fora do país. Submetidos a provas de aptidão, são seleccionados os melhores para ingressarem na AM. O curso tem a duração de

---

<sup>4</sup> vide bibliografia anexa referente a legislação das FADM





cinco anos, sendo quatro lectivos e um de prática. Concluído o curso de licenciatura em ciências militares, na especialidade correspondente, o jovem ingressa assim na carreira de oficiais dos quadros permanentes. Dentro da carreira o oficial desenvolve-se, com a formação contínua prevista no EMFAR, até atingir o topo da hierarquia. É um sistema bastante sólido, apesar de descoordenado com o Departamento de Doutrina e Formação, e com as Repartições de Formação dos Ramos. Apesar disso, a AM tem contribuído para a renovação da hierarquia militar. Só no ano passado licenciaram-se 48 oficiais e contamos com mais 100 anuais a partir deste ano. Este processo vai trazer mais-valia e prestígio para a instituição militar, não só para Moçambique mas também para a Região e os outros países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) que ainda não possuem AM. Na região não existe uma instituição congénere, como é fácil de verificar.

As Forças Armadas de Defesa de Moçambique, em cumprimento do estabelecido pelo ordenamento jurídico acima referenciado, e em conjugação com o decreto nº62/2003 de 24 de Dezembro, do Conselho de Ministros transforma a Escola Militar de Nampula em Academia Militar.

Está em curso em Moçambique, numa fase bastante avançada, a preparação de legislação que prevê a criação do Instituto de Estudos Superiores Militares, cujas acções preparatórias se iniciaram em Setembro deste ano, com cursos de adequação de quadros e formação de formadores, esperando-se para breve a aprovação pelo Conselho de Ministros da legislação respectiva. Pronta está também, a documentação referente à criação das Escolas Práticas dos Ramos e uma de Serviços Comuns aos três Ramos. Com este ordenamento jurídico completar-se-á, o tronco da 1ª fase do nosso sistema de formação.

## **b. Formação de oficiais em países estrangeiros**

### **(1) Nas Forças Armadas do Zimbabwe:**

Os jovens são recrutados com o nível de 12º ano e são enviados para um centro de formação de oficiais, onde são submetidos a um treino durante um período de 18 meses. Concluído este treino com êxito, são submetidos no Centro de Instrução de Nyanga para um curso de formação de oficiais de nível de pelotão (comandantes de pelotões) por um período de um ano, seis meses a sós e seis meses com o respectivo pelotão. Depois de permanecerem um ano no comando do pelotão são convidados a frequentar um curso de comando de companhia, para futuras funções de comando de companhia. Para o comando de batalhão é exigido um curso de comando e direcção de tropas que é feito no *Staff*



*College* em Harare, por um período de um ano. Repare-se que no Zimbabue, os cursos militares são por funções e não por postos como acontece nos vários exércitos. Os cursos são para habilitar o oficial no comando de pelotão, de companhia, batalhão e brigada. Para ser chamado a frequentar cada um dos cursos, é necessário ter provado na prática capacidade e competência no comando anterior. É um processo muito rigoroso em termos de avaliação. Cada comandante é responsável na preparação duma unidade a qual vai comandar pela primeira vez e aí ele, vai ser avaliado pela forma como preparou a unidade. Os cursos de comando de batalhão e de brigada feitos no staff college em Harare, são assessorados por oficiais britânicos. Neste momento, face aos acontecimentos políticos naquele país, os oficiais britânicos abandonaram unilateralmente a assessoria do staff college ficando a responsabilidade apenas dos oficiais Zimbabueanos, os quais não estavam preparados para o efeito, sobretudo, nas áreas específicas cujas valências ainda não eram do domínio dos oficiais Zimbabueanos. Assim, muitos oficiais sobretudo os mais qualificados, são enviados para formação na África do Sul.

O sistema de formação no Zimbabué já vem do passado, pelo que requer a introdução de mudanças profundas para se adequar às mudanças. Mais de 80% do programa é virado apenas para a formação militar, pois, o oficial é entendido como um homem simplesmente de acção, dotado de capacidade de reflexão e de vastos conhecimentos militares, com especial destaque para a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, competências que no conjunto consolidam a arte de comandar. A formação militar no Zimbabue tem pouco de cultura geral, situação que está a ser revista com as reformas no sistema de formação. Os cursos superiores militares não têm qualquer equivalência no ensino civil.

## **(2) Nas Forças Armadas da África do Sul**

O curso de oficiais inicia-se com a entrada de jovens com o nível de 12º ano para as Academias Militares, onde durante três anos, frequentam um curso exclusivamente direccionado para a formação militar. Concluído este período, são enviados para as Escolas Práticas das especialidades e depois, entram para os quadros permanentes (QP). Após esta etapa, a progressão é em tudo semelhante à do Zimbabué. A formação neste país decorre nos quatro Ramos existentes nomeadamente, exército, força aérea, marinha e saúde. Cada ramo possui um sistema de formação diversificado e bastante independente. Não existe momento nenhum em que se verifique algo de tronco comum. Os oficiais dos ramos não se conhecem. A formação é bastante sólida e é feita exclusivamente por Sul Africanos. A



formação também é por funções. Devido a situação do aparteid que durante vários anos colocou este país no isolamento internacional, toda a formação e especialização de oficiais é apenas feita no país. Somente agora, é que este país abriu-se ao mundo podendo-se assistir o envio de oficiais para formação noutros países. Após o derrube do regime do aparteid, as escolas militares reduziram bastante as suas actividades normais, não só porque o teatro de operações se tinha alterado, mas porque, as escolas militares tinham por missão realizar cursos de adequação em todos ramos, para os militares oriundos do braço armado do Congresso Nacional Africano, com vista a dotá-los de conhecimentos militares uniformes de comando e direcção de tropas. Este processo que não foi fácil, as escolas cumpriram com imparcialidade e com sucesso esperado. No entanto, face as mudanças operadas a nível interno e internacional, o processo de formação militar na África do Sul tem estado a sofrer profundas mudanças, apostando-se mais na formação de índole cultural e humana do que a militar. A orientação política para as escolas de formação, é formar um militar de hoje. As escolas militares têm estado a trabalhar no sentido de num horizonte de vinte e cinco anos substituírem a maior parte dos militares oriundos das partes. É um desafio mas, só com muita vontade política é tangível.

As reformas que estão a ser introduzidas, têm essencialmente o objectivo de dotar o oficial sul africano, de uma formação inicial orientada, para cultura geral, sentido dos valores, aptidão para o comando humanizado e para as competências profissionais. Formar um oficial do QP das Forças Armadas Sul Africanos que defende e valoriza a sua farda, mas sobretudo que tem acima de tudo a Nação Sul Africana que se almeja ser multirracial. Os únicos cursos militares reconhecidos pelo ensino universitário civil são os da saúde militar. Porém, estão a ser feitos reformas no sentido de os outros cursos também serem reconhecidos.

### **(3) Nas Forças Armadas Portuguesas**

No seguimento da publicação dos documentos reguladores da avaliação do ensino superior, os estabelecimentos de ensino superior militar foram integrados e salvaguardada a sua especificidade, naquele sistema de avaliação, a partir de 1998. A AM adoptou um novo plano de estudos em 2000/2001, mantendo os 5 anos para os cursos das armas, adaptando os currículos para gerar créditos (ECTS) compatíveis com as licenciaturas nos cursos das armas, de administração, engenharia e medicina, esta última, introduzida no ano lectivo de 98/99.



Entre 2000 e 2004 os cursos da AM foram submetidos a avaliação de acordo com o calendário definido pela Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CNAVES), levada a cabo pela Fundação das Universidades Portuguesas, tendo a AM sido inserida, com as licenciaturas reconhecidas no sistema de ensino superior universitário.

A partir dessa data a AM passa a possuir um Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL), requisito necessário numa instituição com o seu nível universitário, que confere licenciatura a doze cursos diferentes, (mais seis para a GNR), no domínio das armas, da administração militar, da engenharia e medicinas, proporcionando formação científica de base e técnica, internamente e por convénios com as Universidades, preparação física, treino militar e formação comportamental moral. Neste momento a AM aguarda o reconhecimento formal de competência para conferir o grau de mestrado, instrumento que poderá facilitar a concessão dos mesmos aos oficiais, elevar o seu nível de inserção no ambiente universitário e propiciar a adequação ao processo de Bolonha, objectivo para o qual a AM se encontra a desenvolver estudos.

Neste âmbito, afirmou o General CEME que *”Na Academia Militar, preparando-se os futuros oficiais do Exército prepara-se um segmento muito importante das elites nacionais e por essa via o dever de Portugal... proporcionar ampla formação de base...exercício profissional marcado por polivalência funcional, cuidada e exigente formação de carreira...”*

O conjunto de requisitos e características que definem o acesso, desenvolvimento dos cursos e das carreiras, tipo de ensinamento, tempo disponível, mudanças que se verificam ao nível da defesa e tipo de missões, obrigam a uma reconfiguração e transformação, para acompanhar a sociedade civil e universitária.

As exigências militares do presente e do futuro, implicam que a AM deixe abertas oportunidades para que as escolas práticas, o IAEM e de novo ela própria, assumam na continuidade um desenvolvimento de carreira eficaz, apoiada em formação que se complete e se interligue sem redundâncias, com dependências doutrinárias ao nível das FFAA. A evolução dos conhecimentos necessários a uma intervenção eficaz na actividade profissional, em coerência com a dinâmica de progresso, e crescente complexidade é tão grande que a não existir uma actualização dos mesmos, rapidamente o oficial ficará desfasado das realidades, reduzindo-se a sua capacidade de resposta às exigências das missões.



As licenciaturas, no caso das armas, nos moldes actuais, não garantem empregabilidade exterior e já não respondem às expectativas dos intervenientes. Uma licenciatura/ bacharelato compatível com os cursos universitários similares e um mestrado posterior, é por isso o desafio do presente que projectará consequências no futuro.

### **c. O papel da cooperação internacional na formação das FADM**

A ex-URSS, a China, Argélia, Egipto e outros países desenvolveram um papel bastante crucial durante a luta de libertação nacional na formação dos combatentes. Após a independência nacional a ex-URSS continuou a receber e a formar oficiais dos três ramos das FAM (FPLM), tendo apoiado Moçambique na conceptualização, organização, funcionamento e no apoio logístico multilateral as Forças Armadas, bem como participou na criação da Escola Militar de Nampula. A ex-URSS retira-se unilateralmente depois da queda do muro de Berlim. Os oficiais formados por este país susteram a guerra interna até aos Acordos de Roma.

Em 1986, Moçambique inicia oficialmente uma cooperação técnico militar com Portugal, enviando um contingente de seis oficiais, sendo um tenente e cinco aspirantes a oficial para frequentarem o curso de Administração Militar na AM de Lisboa, aliás, era o início da cooperação técnico-militar com as ex-colónias.

Com a queda do muro de Berlim, seguido do 11 de Setembro nos EUA e dos acontecimentos na França e Alemanha, alterou-se de sobremaneira o conceito de segurança e defesa internacional. Assistimos hoje à corrida aos armamentos incluindo o nuclear, ao contrário do desarmamento que tanto se apregoava. À luz da carta das Nações Unidas, Moçambique é um estado soberano, independente e membro das Nações Unidas e tem o direito à sua auto-defesa, quer seja terrestre, aérea ou marítima, daí que, para se defender da pilhagem desenfreada dos seus recursos, precisa certamente de umas Forças Armadas que independentemente da sua dimensão, devem estar à altura de proteger o seu território, de qualquer tentação interna ou externa. No entanto, as Forças Armadas são caras, a começar pela formação de oficiais qualificados, cujos cursos duram entre 4 a 5 anos, passando pela conceptualização, organização, funcionamento, equipamento, infra-estruturas até ao orçamento adequado. Moçambique, não tem possibilidades financeiras para levantar individualmente umas Forças Armadas credíveis, só com a comunidade internacional envolvida via cooperação bilateral e multilateral para ambicionar das pretensões. Para isso, as acções de formação de oficiais deveriam ter sido já iniciadas



“ontem”, mas, como diz o ditado popular “ mais vale tarde do que nunca.”. Assim, é desejável que sejam desenvolvidos esforços ao mais alto nível através da cooperação internacional, para que este desiderato se torne em realidade a curto prazo. Um dos eixos que poderia ser explorado por Moçambique e que poderia reunir consenso, é o eixo da CPLP, tendo como principais actores Portugal e Brasil. Portugal, já está no terreno desde 1986 e o Brasil possui tecnologia militar moderna para apoiar Moçambique através de contrapartidas, como é o caso, apesar de não ser o melhor, da Guiné-Bissau. Aqui, a comunidade internacional está envolvida na formação das Forças Armadas, crendo-se que dentro de pouco tempo a Guiné possa vir a ter Forças Armadas mais bem organizadas. Desta forma, considera-se urgente o processo de formação de pessoal que passa necessariamente pelo aumento da capacidade interna, e o remanescente, seria então formado nos diferentes países, sobretudo Portugal e Brasil, de modo a que dentro de 5 anos se possa usufruir dos efeitos multiplicadores desta cooperação. Repare-se que, Moçambique, é um país com muitas apetências das potências devido à sua localização geográfica face aos países do “*hinterland*”, uma vez que no canal de Moçambique circulam grande parte dos recursos energéticos das potências mundiais. No âmbito bilateral, tanto Portugal como o Brasil e outros concedem créditos concessionais a Moçambique. O que se pretende é de que o financiamento do desenvolvimento dos projectos de cooperação técnico militar sejam através desses créditos. As razões fundamentais deste procedimento tem a haver com as grandes dificuldades de conseguir financiamentos específicos para a área da Defesa devido ao bloqueio por parte dos organismos financeiros internacionais, como sejam o caso do Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM), que acham que a prioridade para os fundos deve ser dada à área social nomeadamente, à saúde, educação e outros, em vez da defesa e da incapacidade de Moçambique se poder financiar com o seu orçamento, pois 60% do orçamento do país provém de tais doadores.

#### **d. Síntese conclusiva**

Tendo por base à análise comparativa com outros modelos de formação militar (África do Sul e Zimbabué), e considerando as ameaças ao seu desenvolvimento organizacional e crescimento económico de Moçambique, retiramos que as FADM têm vindo a incorporar muito do modelo das Forças Armadas Portuguesas (Academias Militares e Escola Naval).



O aproveitamento desta oportunidade deve-se ao papel da cooperação técnico militar entre estes dois países (Moçambique e Portugal) que têm posto em prática um, conjunto de programas estruturantes de extrema importância para melhoramento das FADM, já que os contributos internacionais via FMI e BM estão canalizados para outras áreas de interesse que não a defesa como sejam a saúde e educação.

Para consubstanciar a nossa análise conclusiva, foram passados em revista, os aspectos tratados neste capítulo, nomeadamente, a resenha histórica, a formação de oficiais em países estrangeiros, onde ficou patente que a formação no estrangeiro trazia mais valia para a IM em geral e do próprio oficial em particular, pelo que vale apenas continuar nessa direcção apesar da formação interna ser o nosso principal objectivo. Os modelos trazem valiosos contributos. Foi também analisado o papel cooperação internacional, tendo-se constatado ser de extrema importância, até porque dada as dificuldades económicas e financeiras de Moçambique, só com a comunidade internacional envolvida Moçambique terá forças armadas credíveis. O eixo Moçambique/Portugal/Brasil/CPLP é aquele que melhor se aconselha.

Os desafios das FADM são enormes mas mesmo cientes das dificuldades estamos em crer que ao apostarmos numa boa base formativa dos nossos oficiais daremos um contributo enorme não só para qualidade das Forças Armadas como para sociedade moçambicana em geral.

Em face do exposto fica respondida a QD1 e validada a Hip1.

### **3. Desafios e vulnerabilidades na formação de oficiais das FADM**

#### **a. Processo de recrutamento de oficiais no plano interno**

O ingresso nas carreiras militares de oficiais é feito a partir dum concurso anual lançado em todo o território nacional para o ingresso na Academia Militar mediante provas de aptidão militar. De uma forma geral, o processo inicia-se com apresentação das necessidades de cada ramo das Forças Armadas em oficiais nas diferentes especialidades. Estas necessidades são enviadas para o Departamento de Pessoal do EMGFA, para efeitos de compatibilização com as necessidades dos diferentes órgãos que não dependem directamente dos ramos em matéria de gestão de pessoal. Concluída esta fase, o Departamento do Pessoal leva a aprovação preliminar do CEMGFA. Após a provação dos quantitativos necessários, os dados são enviados para o Departamento de Doutrina e Formação Militar para, em coordenação com a Academia Militar iniciarem as diligências





para a formação daqueles contingentes. A Academia Militar já com os contingentes definidos pelo CEMGFA propõe, nos termos da lei a fixação definitiva do Ministro da Defesa Nacional por despacho. Concluída esta fase de procedimentos a Academia Militar inicia o seu processo de rotina anual de concursos para o ingresso na Academia Militar.

Uma das oportunidades que a lei oferece e não é aproveitada pela Academia Militar por falta de divulgação e incentivos, é dos jovens licenciados civis que queiram seguir a carreira militar poderem fazê-lo, mediante requerimento de manifestação de interesse e pedido de equivalência dirigida ao CEMGFA. Em Moçambique a única porta de entrada oficial para os quadros permanentes é através de frequência de um curso na Academia Militar. Qualquer outra forma de ingresso, é excepcional. Porém, estamos conscientes que um modelo que defina uma estratégia de formação de oficiais que contribua para que a instituição militar goze de um maior prestígio, os oficiais sintam que estão a ser estimuladas, motivadas e que em última instância sintam que o modelo em causa traz consigo inovações e que a formação interna e externa a que estão sujeitos constituirá uma alavanca de mudança rumo ao futuro próspero que tanto se almeja. Perspectivar o futuro numa organização como a instituição militar significa uma coragem de ver o presente com um sentido de responsabilidade e encarar o futuro com esperança.

## **b. Estabelecimentos militares de ensino para oficiais**

Os estabelecimentos militares de ensino e os estabelecimentos de ensino militares são por excelência centros de produção do conhecimento científico militar. Existem em Moçambique, como atrás nos referimos as seguintes instituições de ensino e formação de oficiais: Escola Militar “Marechal Samora Machel”, Academia Militar, Escola Prática de Serviços, Escolas Práticas dos Ramos e o Instituto de Estudos Superiores Militares (em formação).

### **(1) Escola Militar “Marechal Samora Machel”**

A Escola Militar “Marechal Samora Machel” com sede em Nampula, foi criada ao abrigo do diploma ministerial n.º 106/90 com objectivo essencial de alargar a fonte de formação de oficiais ao nível de comando de pelotões que até aqui era feito essencialmente por Cuba, para fazer face, às necessidades de guerra que se impunham. Desde a sua criação, em 1978, até ao encerramento em 1999, a Escola Militar realizou 12 cursos nas diversas especialidades com um total de 2389 formandos. Porém, e apesar deste resultado





bastante encorajador, houve lacunas que conduziram ao fracasso da instituição, como é o caso de se ter à partida, um curso para oficiais de nível médio.

Em termos de “formação de nível médio,” a doutrina militar interpreta este nível, não para oficiais, mas sim para sargentos. Contudo, perdeu-se uma grande oportunidade de formar oficiais com nível de bacharéis, se se tivesse optado por criar a Academia Militar com duração de cursos por três anos, tínhamos hoje 2389 oficiais com nível de bacharéis.

## **(2) Academia Militar “Marechal Samora Machel”**

A Academia Militar, foi criada pelo decreto nº62/2003 de 24 de Dezembro, ao mesmo tempo que era aprovado no mesmo decreto, o seu estatuto, com objectivo de formar oficiais de nível superior para os quadros permanentes das Forças Armadas de Moçambique, retomando assim, no pós-guerra, o plano anteriormente desenhado pelo Presidente da República de Moçambique Marechal Samora Machel. Uma das novidades desta Academia, quando comparada com muitas outras, é ter a competência de poder ministrar de forma individual cursos de pós-graduação. É um objectivo difícil de atingir a curto prazo, mas não deixa de ser uma grande conquista e inovação nesta legislação. Até aqui, os oficiais deste nível, eram todos formados no exterior com as deficiências já anunciadas. A AM tem a sede na cidade de Nampula, e iniciou as suas actividades em 2005. É assessorada por Portugal nas vertentes de conceptualização, organização e funcionamento, excepto nas infra-estruturas e equipamento. A AM iniciou-se com o curso de formação de formadores realizado em Maputo na Academia das Ciências Policiais sob direcção da AM de Lisboa. Concluída esta fase, seguiram-se então as outras subsequentes até ao início do curso.

A AM é a concretização dos ideais do Primeiro Presidente de Moçambique independente e Comandante-Chefe das Forças de Defesa e Segurança, Marechal Samora Machel, patrono desta instituição, sob a égide de transformar o exército de guerrilha em exército regular. A Academia é um estabelecimento militar de ensino superior das FADM, e destina-se à formar oficiais para os seus quadros permanentes, desenvolvendo actividades de ensino, investigação e de apoio à comunidade.

De 2005 a 2009, a AM admitiu 473 estudantes, dos quais 48 do sexo feminino. A AM de Nampula é comum aos três Ramos. Os seus primeiros alunos em número de 43 oficiais terminaram o curso no ano passado. A AM conta com um total de 136 professores nacionais para um total de 298 alunos neste momento. O aproveitamento neste período foi



de 82%, o que se considera de muito bom, se tomarmos em conta as dificuldades de formação em diferentes áreas do saber. No âmbito da cooperação com outras instituições, encontram-se 54 cadetes a frequentarem cursos de licenciatura em diferentes áreas. Nas áreas específicas, a AM continua a receber apoio de professores militares portugueses, sendo certo que o futuro da AM passa pela internacionalização dos seus cursos e pelo seu reconhecimento além fronteiras. Para isso, há que melhorar a qualidade do ensino, formando mais professores qualificados nos níveis de Doutoramentos e Professores Catedráticos e melhorar as infra-estruturas dotando-as de bibliotecas, salas de conferências, laboratórios e sistemas informáticos, boletim de informação, complexo gimnodesportivo e outras necessidades inerentes ao normal funcionamento de um estabelecimento de ensino superior.

### **(3) Escolas Práticas dos Ramos e Serviços**

As Escolas Práticas constituem um subsistema de formação de oficiais para as FADM bastante valioso, sem o qual a formação não é completa. Há um entendimento a nível das Chefias para que quatro escolas práticas sejam edificadas nomeadamente, a do ramo do exército, força aérea, marinha e a dos serviços. A missão destes estabelecimentos de ensino militar visa complementar a formação através da realização de tirocínios, estágios, especializações e curso de promoção a Capitão. Prevêm-se as seguintes escolas: Escola Prática do Exército em Dondo, a da Força Aérea em Maputo, a da Marinha em Pemba e a dos Serviços na Beira. As estruturas orgânicas das escolas encontram-se prontas faltando apenas a sua aprovação e implementação.

### **(4) Instituto de Estudos Superiores Militares**

Em Agosto de 2008, pelo Despacho nº418/MDN/2008, o Ministro da Defesa Nacional cria uma Comissão Instaladora do IESM em Moçambique, com a missão de apresentar estudos para a criação deste estabelecimento de ensino superior militar.

Foram elaborados os projectos de estatutos e de regulamentos, bem como os quadros de pessoal militar e civil, aguardando-se a sua aprovação ao nível do Conselho de Ministros. O IESM de Moçambique destina-se aos três ramos das Forças Armadas e o seu projecto de estatuto define: a Natureza, a Autonomia, Sede e Âmbito, Princípios, Missão, Visão, Objectivos e Atribuições.



Rege-se pela base na Lei nº5/2003 de 21 de Janeiro, que regula o ensino superior de Moçambique. Vai ter a sua Sede em Nampula e tem actividades de âmbito nacional. Enquanto decorre o processo de formalização legislativa, a Comissão Instaladora, com base no plano de actividades apresentado, iniciou em Outubro de 2009, em Maputo, o curso de adequação de quadros e formação de formadores onde participaram 49 oficiais tendo terminado em 18 Dezembro de 2009. Prevê-se o início de um outro em Março de 2010, com 40 elementos. Do primeiro curso, foram seleccionados 10 futuros professores do IESM, espera-se que o mesmo aconteça com o segundo curso.

### **c. Mais-valias e implicações da formação externa de oficiais das FADM**

Designaremos por Formação Externa (FE), a realizada no exterior do país ou simplesmente, fora da organização, por formadores externos, e com programas pré-definidos relativamente aos quais os participantes potenciais aferem o grau de convergência, ou não, com necessidades formativas explícitas ou implícitas, definidas pelo próprio ou por outrem, relativamente a si e cujo objectivo é desenvolver competências a nível individual. A este facto acresce que, a formação externa intervindo apenas a nível do indivíduo, que é destacado da sua organização, para frequentar uma acção de formação, cujos objectivos deverão ser traduzidos em competências a actualizar pelo próprio na sua prática organizacional específica, debate-se com a limitação da própria capacidade do sujeito formando, em transpor para a sua prática específica, algo que lhe foi veiculado através de um processo com um nível de abstracção maior, frequentemente orientado para uma população mais heterogénea e fazendo as naturais concessões a uma certa generalização.

Como referido no enquadramento deste trabalho, a formação externa dos oficiais tem sido igualmente desenvolvida a partir de acordos de cooperação militar nomeadamente, com a Rússia, China, Portugal, Grécia, Zimbabué, EUA e Angola. Apesar das potencialidades e da diversidade de fontes de formação que demonstra a preocupação da organização em formar cada vez mais os militares, a metodologia diferenciada dos oficiais em países com doutrina diferentes, constitui também uma desvantagem repercutida na materialização da doutrina a instituir nas FADM. Esta situação, foi mais notada no passado no seio das FAM (FPLM). No entanto, a diversidade de conhecimentos científicos trazidos para as Forças Armadas moçambicanas tem tido mais aspectos positivos que negativos, daí



que o mais importante desta experiência tenha sido, e continue a ser, o alinhamento dos conhecimentos, uma vez chegado ao país com base na doutrina em vigor.

Desta forma, a mitigação destas vulnerabilidades, será ultrapassada através da criação de um modelo de formação interna bastante organizado, assente na doutrina adoptada pelas Forças Armadas, para que qualquer oficial formado no estrangeiro se integre facilmente no sistema, e que os conhecimentos ou competências adquiridas sejam uma mais-valia para o órgão e para o seu enquadramento saudável.

#### **d. O impacto da formação de oficiais na sociedade moçambicana**

A formação militar é indispensável para a instituição militar se afirmar, credibilizar, e ser respeitada, pela sociedade civil dentro e fora das suas fronteiras. Umas Forças Armadas bem formadas, com oficiais qualificados, dispensa apresentações dentro e fora do país, constituindo uma verdadeira embaixada. Pois, desta forma respeitam e fazem respeitar a Constituição e demais leis em vigor no país e no mundo, valorizando a sua missão e cumprindo-a com abnegação e sentido de responsabilidade. Por outro lado, causam impacto na juventude do país que, ao se reverem nos militares sentem orgulho e vontade de fazer parte dessa escola de cidadania, para a construção de um país melhor, sendo este o melhor marco para voluntariado das Forças Armadas.

Segundo a Constituição da República, as Forças Armadas constituem a forja da Unidade Nacional, tanto que é nestas que assenta e onde está depositado o seu maior tesouro inegociável; O Estado, e os seus indissociáveis complementos, a segurança, justiça e bem-estar, em suma: Forças Armadas bem formadas e qualificadas constituem o manancial do país e orgulho do seu povo.

Por outro lado a formação militar tem em vista elevar a performance dos seus membros, incentivando-os a aumentarem o seu leque de competências e os seus níveis de desempenho de modo a progredirem na carreira, e assim a instituição passará a dispôr de capital humano mais qualificado e, com capacidade para responder com maior eficácia e competitividade.

A formação diz, portanto, respeito às actividades da organização na prossecução dos objectivos e tem como função específica, contribuir para o desenvolvimento das organizações e para acrescentar valor nos indivíduos. O grande objectivo de qualquer formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar



mais-valias para a organização, podendo em termos genéricos, destacar-se quatro tipos de objectivos de formação:

- Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos, para que possam contribuir mais eficazmente para o desempenho da organização (curto prazo);
- Desenvolver as capacidades profissionais dos formandos, para que possam contribuir mais eficazmente para o desempenho da organização (curto prazo);
- Desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes, que lhes permitam ter mais eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua actual função (curto/médio prazo);
- Proporcionar ao formando aquisição dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto e ao acompanhamento das mudanças (médio prazo);
- Proporcionar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas.

Há dois tipos de formação que devem ser tomadas em conta para adquirir, conservar, desenvolver e valorizar as competências de que têm necessidade para atingir os seus objectivos de exploração e os seus objectivos estratégicos, as organizações têm que otimizar os recursos, que estiverem à sua disposição no seu interior e no exterior.

Do ponto de vista dos sistemas formais de formação, ganha assim relevo a reflexão sobre a importância dos tipos de formação incluídos nos planos, nomeadamente no que se refere à Formação Interna (FI), ou à formação externa (FE). Sendo historicamente modalidades usuais utilizadas nos sistemas formais de formação, é muitas vezes contaminada pelos discursos mais ou menos ideológicos ou pelos simples argumentos comerciais, do que por uma reflexão atenta sobre a amplitude dessas práticas e o seu sentido organizacional. A simples observação dos factos, conduz-nos à constatação de que as duas práticas, (os dois tipos de formação), coabitam, sendo utilizados pelas organizações de acordo com critérios de oportunidade, como por exemplo o número de pessoas a formar numa determinada área e, obviamente, os custos inerentes à formação.

#### **e. Síntese conclusiva**

Os estabelecimentos militares de ensino e os estabelecimentos de ensino militares são por excelência centros de produção do conhecimento científico militar. Existem em Moçambique, como atrás nos referimos as seguintes instituições de ensino e formação de oficiais: Escola Militar “Marechal Samora Machel”, Academia Militar, Escola Prática de



Serviços, Escolas Práticas dos Ramos e o Instituto de Estudos Superiores Militares (em formação).

Para a formação de oficiais, as Forças Armadas de Moçambique têm desenhado o seguinte sistema de ensino que carece no entanto, de aprovação: Ensino de base, através da Academia Militar de Nampula; de promoção a Capitão, através das Escolas Práticas dos Ramos e de Serviços, de promoção a Oficial Superior e General, através do Instituto de Estudos Superiores Militares. As Escolas Práticas poderão formar os oficiais milicianos das respectivas especialidades.

Para se atingirem estes pressupostos, foi analisado o processo de recrutamento de oficiais no plano interno, a forma de organização e funcionamento dos estabelecimentos militares de ensino, onde se verificou a existência de muitas lacunas no sistema, mas com muita vontade de vencer. Aconselha-se no entanto que só com a aplicação do modelo proposto serão ultrapassadas estas vulnerabilidades. Recomenda-se igualmente a necessidade de se por a funcionar em pleno todos os estabelecimentos militares de ensino dentro do possível, com vista a completar o tronco de formação de oficiais. Foi com emoção, que se constatou o bom nível de funcionamento da AM de Nampula apesar das dificuldades próprias de um país emergente. O impacto deste sucesso é bem visível na sociedade moçambicana em prestígio da IM.

As escolas de formação surgidas antes da profissionalização, foram a resposta à preocupação com a preparação do elemento preponderante na condução dos exércitos e na obtenção das vitórias. Moçambique procurou acompanhar esta evolução como comprovam com a criação da Escola Militar e posteriormente os outros EMES, para a formação dos seus oficiais. Estes, integrados numa instituição fundamental, garante da soberania do Estado, defensora da sua matriz cultural, civilizacional e de direitos, concentrou a atenção dos poderes que lhe exigiram ao longo dos tempos, capacidades de líderes esclarecidos, capacidades técnicas e qualidades humanas e comportamentais de elevado grau para creditá-lo como exemplo na instituição e na sociedade e capaz de motivar o melhor desempenho dos seus homens, cumprir as missões que ao chefe militar incumbem. Está respondida a QD2 e Hip2.

#### **4. Impacto da formação de oficiais na progressão e desenvolvimento dos militares**

##### **a. Generalidades**



A formação é portanto, um instrumento indispensável ao gestor de recursos humanos, como forma de desenvolver as pessoas e a organização, para as respostas que lhe são exigidas, devendo assumir-se como um investimento planeado sistematicamente, para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões, capacidades e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. É um investimento que se traduz numa despesa imediata, em tempo de trabalho, em salário e em custo de inscrição, mas de que se espera um benefício futuro, tanto em termos de domínio da profissão, carreira, de desempenhos, como de desenvolvimentos e de riscos a evitar.

Mas para que formar? Quais as razões por que necessitam as pessoas de ser formadas? Uma resposta natural seria porque há necessidade de formação e isso acontece, quando há uma baixa actual ou prevista do desempenho ou quando este é susceptível de melhoria, para resultar em aumento de produtividade ou em serviço de melhor qualidade. Outro factor importante, prende-se com a necessidade de ligar o aumento de produtividade ou a melhoria de serviço aos objectivos da organização.

No entanto, nem todas as pessoas que se apresentam para formação estão conscientes das suas necessidades e, de facto, muitas não têm necessidades do tipo daquelas que foram atrás descritas. Alguns colaboradores são alvo de acções de formação insustentadas: podem estar sub ocupados ou ser indesejáveis no local de trabalho, ou pode acontecer que a secção ou o departamento queira aumentar as suas estatísticas de formação, entre outras. E embora, este tipo de situação possa parecer pouco frequente, existem muitos exemplos dele. Por outro lado, quem necessita de formação nem sempre sabe porquê e o ideal seria que os responsáveis da organização, informassem previamente os formandos sobre a razão da formação, pelo facto de que não há nada pior, do que tentar formar alguém que não sabe porque é que está a ser formado e como irá utilizar essa formação no futuro.

O artº 46 da Lei nº 18/97 de 1 de Outubro, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas de Moçambique estabelece, que é garantido a todos os militares o direito de progressão e desenvolvimento na carreira, a valorização da formação militar, o aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência, nos termos fixados no estatuto do militar. Posto isto, o seu impacto, passa necessariamente, por possuir um modelo de formação de oficiais integrado, coeso, transparente e profissional. No entanto, para a formação de oficiais foi criada a AM e continuou-se com a formação externa. Porém, o não levantamento das unidades que são os





principais consumidores de oficiais constitui à partida uma limitação ao funcionamento e programação por objectivos da AM.

As principais leis militares aprovadas datam de 1997, e desde essa altura, muita coisa mudou a nível interno, na região e no mundo. A nível interno, as reformas económicas introduzidas no pós-guerra surtiram efeitos multiplicadores positivos, pois a economia Moçambicana, apesar da actual crise internacional, comporta-se positivamente. O crescimento económico é de 6%. É com base nestes pressupostos que achamos que é chegado o momento de priorizar a formação militar que tem enfrentado dificuldades de investimento. Face aos desafios que se impõem, as Forças Armadas são mais uma vez exigidas a possuir um modelo de formação de oficiais de excelência com capacidade de se adaptar ao quadro actual dos oficiais do mundo contemporâneo com os quais poderão partilhar conhecimentos de uma forma natural, caso venham a ser chamados a actuar externamente, ou na actuação da defesa interna do país. Oficiais com um nível cultural elevado, com um domínio da ciência e tecnologia, constituem em todos aspectos um orgulho nacional. É assim na América, Europa, Ásia e não pode de deixar de ser assim em África.

As FADM devem preparar os seus oficiais com uma performance universal, tendo em conta que hoje num quadro em que a segurança dos estados é cada vez mais corporativo e colectivo, serem capazes de comandarem num ambiente em que as operações militares são normalmente conjuntas e combinadas. O anterior modelo de formação de oficiais da AM não permitia tal performance, o que criava muitas lacunas quando as forças eram destacadas. O oficial deve perceber que independentemente da situação económica e financeira, o país precisa de se afirmar e para tal, tem que se defender. A formação militar é prioritária e deve ser a base para o crescimento e desenvolvimento das carreiras militares. Na situação de hoje, com o modelo de formação e de carreiras difuso, não é possível distinguir as fronteiras entre o oficial formado nas Academias Militares e Escolas Militares, com o formado simplesmente na Universidade Civil, sem qualquer formação de base militar senão, a instrução básica.

Há que encontrar um modelo que defina claramente o que é um oficial do QP com base no estabelecido pelo EMFAR, ou seja: o oficial do QP é prioritariamente aquele que fez a sua licenciatura em Ciências Militares na AM e entra para os quadros permanentes, progredindo na carreira à medida que for realizando cursos de actualização, adequação, promoção e valorização com possibilidade de atingir o topo da carreira militar. A





alternativa a esta via será a de recrutar jovens licenciados que ingressarão no QP após conclusão de uma formação específica na AM.

## **b. Perfil dos oficiais nas Forças Armadas de Moçambique**

A Academia Militar tem definido como objectivo principal da sua missão, a formação dos oficiais para as Forças Armadas. Como tal, o “perfil” do oficial dentro de umas Forças Armadas para os nossos dias está definido. Ser oficial das Forças Armadas implica ter disponibilidade total e flexibilidade bastante para servir como militar, alicerçando aquelas numa VOCAÇÃO de carácter aberto.

A definição do perfil profissional representa hoje na sociedade de informação, do conhecimento e da acelerada mudança, um poderoso instrumento de gestão.

As organizações públicas e privadas, as universidades e as ordens profissionais associam o perfil profissional às competências e qualificações e procuram definir-lhe os contornos de forma a rendibilizar a trilogia operativa da aquisição do saber: o “saber”, conhecimento necessário e ajustado à organização, o “saber fazer”, utilizando os conhecimentos adquiridos de forma eficaz, segundo princípios e valores e “o saber estar”, transferindo para novas situações as suas valências e capacidades, ultrapassando obstáculos com sucesso, cumprindo os objectivos, mantendo a iniciativa.

Tudo isto terá que ocorrer no domínio da actividade militar. A constituir o seu farol, o oficial tem a missão, a condição de “servidor do estado” e os valores que enformam a profissão militar, as suas especificidades em tempo de transformação e as suas referências, são a força operacional das FADM. Esta “tem que constituir uma força de elevado grau de prontidão, mobilidade e estar completa e disponível para ser projectada, designadamente em operações conjuntas e combinadas, no quadro nacional e no quadro das organizações internacionais a que o país pertence.”<sup>5</sup>

Nestes conceitos encontram-se um conjunto de ingredientes que convenientemente aglutinados encorporam um perfil ou a “descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma actividade ou de uma profissão, podendo incluir deveres, responsabilidades, condições de trabalho, requisitos, sistema de ingresso e progressão na carreira”<sup>6</sup>

<sup>5</sup> CEME; Alocução na Academia Militar, 14 de Out 03

<sup>6</sup> Glossário- Comando da Instrução do Exército versão 01/2004



As competências são “actividades elementares que compõem as funções profissionais e cujo âmbito permite distinguir as especialidades entre si. A reunião de várias competências permitem caracterizar as funções de um qualquer profissional”<sup>7</sup>

A definição da competência ou do compósito de características, desde conhecimentos, atitudes, estilos de actuação, empenho, emoções e motivações, tem de ser feita comportamentalmente, para poder ser observável, avaliável e medida. Somando determinadas qualificações poderemos obter competências que terão de ser definidas com rigor, tendo em vista a operacionalidade de determinado modelo que sirva a instituição. Neste sentido, será necessário seleccionar aquela que assumam carácter decisivo no presente e no futuro daquela, na área de competências genéricas ou comportamentais, que derivam directamente dos objectivos estratégicos da missão, da cultura desejada e das competências técnicas ou profissionais, que respeitem os conhecimentos necessários para a realização do trabalho de cada um nas diversas áreas. Trata-se de uma definição de perfil profissional, com limites extensos em amplitude e ambição.

Porém, para a optimização dos conceitos acima descritos, há que recuar a génese no perfil dos oficiais das Forças Armadas de Moçambique conforme referido na introdução e enquadramento deste trabalho. Os oficiais das Forças Armadas actuais possuem um perfil bastante diversificado. Uns, são oriundos da luta armada de libertação nacional e que entraram nas fileiras durante a luta de libertação nacional até sete de Setembro de 1974, altura da assinatura do acordo de Lusaka com o governo português. A maior parte destes oficiais tiveram pouca formação académica. Outros, são oriundos do voluntariado, isto é, entraram para as fileiras entre sete de Setembro de 1974 e o ano de 1978, altura em que foi introduzido pela primeira vez o serviço militar obrigatório. Estes já detentores duma formação académica razoável, desde o básico ao superior. Depois, foi a fase do serviço militar obrigatório onde entraram todo o tipo de jovens, mas a maioria com a formação académica exigida e finalmente, os oficiais oriundos do acordo geral de paz, muitos deles, sem qualquer formação académica. É neste estádio onde se insere a classe de oficiais. Uns beneficiaram de formação no estrangeiro, outros formaram-se ao nível interno e outros sem formação. É um fenómeno que exige uma solução inteligente para se uniformizar. Vários cursos foram dados na tentativa de se conseguir uma uniformização mas, dado o grande desnível registado logo a partida, estes cursos tornaram-se infrutíferos. A única esperança

---

<sup>7</sup> BARROS, Salgado. Acreditação de cursos de Engenharia, na aposta do futuro



para ultrapassarmos este fenómeno é o cumprimento escrupuloso do estatuto do militar. Há que introduzir um modelo de formação de oficiais em massa na Academia Militar, de forma a que o total de oficiais subalternos nas várias especialidades que é de 3500, possa ser rapidamente substituído por oficiais com formação no mais curto espaço de tempo.

Uma das soluções seria a AM aumentar o número de ingressos para 500/ano, o que daria sete anos para substituir os actuais oficiais subalternos sem formação, mas mesmo assim só seria exequível através da assinatura de acordos de cooperação com outras academias militares, com sistema idêntico ao existente em Moçambique.

### **c. Caracterização da progressão e desenvolvimento das carreiras de oficiais**

A Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas, estabelece nos artigos 45, 46, 48 e 49, as bases gerais em que assentam os princípios da progressão e desenvolvimento das carreiras. No entanto, falta alguma acção por parte da instituição militar, onde o acordo geral de paz assinado entre a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e a Resistência Nacional Moçambicana (RENAMO) em 1992, não é alheio a este incumprimento. Com o receio de reacender o conflito, todas as leis foram sendo proteladas no seu cumprimento, remetendo assim a instituição militar para uma letargia sem precedentes. Milhares de jovens com formação militar viram o seu futuro comprometido. E Janowitz (citado por Carrilho, 1985, 53), considera que a carreira militar podia ser de três tipos: a carreira-padrão, a rotineira e a adaptativa. No primeiro caso, o oficial segue um modelo de carreira que compreende etapas obrigatórias, mas que exigem particular empenhamento pessoal, como frequência de escolas de comando e de estado-maior e adequado cumprimento de determinadas funções. Na carreira do tipo rotineiro, o oficial cumpre as regras mínimas estabelecidas, mas em momentos cruciais para a progressão não lhe é dada oportunidade ou não a aceita de suportar certos obstáculos, como cursos especiais, cargos de estado-maior, etc. Nas carreiras do tipo adaptativo, encontram-se oficiais que seguem uma carreira-padrão, mas que investem (e arriscam) em experiências adicionais, como especialidades raras, novas, ou ainda em fase experimental, isto é, procuram constantemente a renovação e desenvolvimento do seu próprio conhecimento.

Carrilho (1985, 155), analisando as “fichas biográficas” dos oficiais que mais se destacaram no exército entre a primeira metade do século XIX e o início do século XX, verificou a existência de «dois papéis profissionais distintos: um, do tipo operacional-heróico, que corresponde à mais elevada imagem tradicional; outro do tipo



inequivocamente organizativo-administrativo, em que não se regista qualquer intervenção em combate, mas que corresponde com grande eficiência às novas exigências organizacionais crescentes na instituição militar». «Caminhou-se de um modelo heróico, para um modelo que exige um perfil de militar com uma sólida capacidade de planeamento, preparação técnica, pedagógica e humana» (Rosinha, 2003,81).

Ao autor também lhe parece que o modelo de carreira operacional-heróico, está definitivamente “esquecido” na instituição militar, e que o modelo que se apresenta com maior probabilidade de sucesso é o do oficial gestor, com formação de grau académico superior a licenciatura e vocacionado para os saberes vividos no exterior da instituição.

A situação político-estratégica a nível mundial encontra-se em processo de mudança. As Forças Armadas e muitos exércitos amigos, incluindo os nossos vizinhos encontram-se em processos de adaptação, tal como as FADM que também assumiram tendência de transformação, as novas missões e o carácter imprevisível e difuso das novas ameaças obrigam à existência de competências eficazes e quadros flexíveis no intuito de acompanharem a mudança, com implicações na formação e nas carreiras, no seu desenvolvimento e gestão. A adaptação do subsistema da formação dos oficiais do QP, face às novas exigências é aconselhável. No entanto, dada a carência de recursos e as dificuldades económicas enfrentadas pelos governos, obrigam à adequação e introdução de novas formas de administrar.

Finalmente, a alteração dos processos de formação e a crescente integração dos sistemas de Bolonha no ensino superior geral do país implicará reformas concretas na mobilidade, na empregabilidade e na competitividade no espaço regional e na CPLP, afectando os recursos humanos e o tipo de oportunidades, abrindo possibilidades de diferentes entradas e saídas nas carreiras.

A formação do oficial do QP é caracterizada por três fases bastante distintas nomeadamente: A formação inicial, a formação ao longo da carreira e a formação e o desenvolvimento da carreira.

Completada a formação inicial e adquirida a condição de militar do QP com ingresso no primeiro posto do respectivo no quadro especial, o oficial inicia a sua carreira, cujo evoluir será condicionado por vários factores que irão influenciá-la, como o tipo de formação de base e outros.

A formação deverá ser inicialmente de consolidação de conhecimentos, de novas aprendizagens, de prática de comando de pequenas unidades, de inserção na cultura de



especialidade e das tradições próprias, no contexto da instituição, permitindo a demonstração das suas capacidades e das suas competências, evoluindo para aquisição de novos saberes, de forma a serem garantidas idênticas oportunidades a todos.

Em função das necessidades da instituição, propostas pelo órgão gestor da formação e superiormente definidas será prospectivada a formação para o desenvolvimento de carreira, esta orientada pelo primado de valorização militar, da universalidade, do profissionalismo, de igualdade de oportunidades, do equilíbrio, de flexibilidade, de mobilidade e de credibilidade.

Verificadas as competências adquiridas, de base e no percurso de carreira efectuado, deverá até ao CPOS, como já anteriormente referimos, ser proporcionada a oportunidade de completar uma pós-graduação com equivalência no exterior, utilizando também créditos e actividade prática e acções de formação.

A partir do CPOS, a carreira poderá ser orientada, mercê de interferência de um órgão gestor de carreira e de competências com o próprio, e analisada a situação e ser apontado o percurso a seguir.

Analisam-se, agora alguns aspectos intrínsecos à formação de oficiais e as suas inerentes repercursões na sua progressão e desenvolvimento.

### **(1) A sustentação financeira e logística na formação de oficiais**

Com base nos planos de desenvolvimento económico e social aprovados para o país, é sempre dedicado um capítulo às actividades da Defesa e das Forças Armadas. Existem no país os seguintes planos económicos adoptados: o plano 2025, o plano de médio e longo prazo, o plano quinquenal, o plano económico e social, o plano orçamental, o plano de desenvolvimento estratégico sectorial e o orçamento sectorial.

Todos estes instrumentos prevêm algo sobre a defesa nacional e Forças Armadas.

Anualmente, as FADM, com base na metodologia emitida pelo governo, apresenta o seu plano de orçamento para fazer face às suas reais necessidades do período em questão. Por sua vez, o governo para a elaboração dos planos de orçamento estabelece limites para as diferentes rubricas. À partida, toda a ambição para a introdução de mudanças cai por terra, incluindo as necessidades logísticas para a formação. Uma das janelas encontradas para minimizar este fenómeno, foi a atribuição da autonomia administrativa e financeira à AM, mas mesmo assim, tem havido dificuldades no financiamento das actividades de formação de oficiais. Uma das razões poderá residir no facto das Forças Armadas desde a



aprovação da lei 18/97, não ter concluído e apresentado ao Conselho de Ministros a lei de programação militar, conduzindo a que o poder político não aprove o orçamento com base nos objectivos propostos. Urge assim, a necessidade de apresentar ao Conselho de Ministros e depois à Assembleia da República o projecto de lei da programação militar. Sem este instrumento legal só se antevêem dificuldades acrescidas e sem solução à vista nas Forças Armadas. Uma das lacunas que também contribui para este factor, é a falta de cultura em apresentar uma directiva de planeamento de acções a desenvolver pelas chefias militares durante a sua vigência, destinadas à sustentação geral das FADM e da formação em particular, que ao ser aprovado ao mais alto nível permitiria mais tarde avaliar e controlar a concretização ou não, das directivas emanadas aquando das tomadas de posse.

Em termos de investimento, sobretudo nas infraestruturas e equipamento é de referir a inexistência ou obsolescência de todo o tipo de equipamento para o funcionamento da área de formação. Neste contexto há que encontrar um mecanismo conjunto entre os governos moçambicano e português no sentido de se transformar a cooperação técnico militar em oportunidade de negócios, de forma a que todos os projectos desenhados ou, a desenhar com Portugal, sejam enquadrados nos créditos concessionais cedidos por Portugal a Moçambique ou, por via de donativos, sob pena de protelar e adiar projectos imprescindíveis e estruturantes para o normal funcionamento destes estabelecimentos.

## **(2). As remunerações de oficiais.**

O artigo número 38 da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, na alínea f), estabelece a atribuição de direitos, compensações e regalias, designadamente nos domínios da segurança social, assistência, remuneração, carreiras e formação. Por sua vez, o artigo número 50 da mesma lei, estabelece os benefícios e regalias para os militares. Apesar deste enquadramento jurídico, que estabelece o *status-quo*, a situação salarial nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique é deveras preocupante, quando comparada com outras funções de estado ou, pior ainda, quando comparado com os salários da região. Este fenómeno, tem contribuído para a desmotivação de todos que fizeram e queiram fazer da carreira militar seu futuro. Para colmatar esta situação, aguarda-se do Ministro da Defesa Nacional a aprovação duma proposta salarial ajustada à realidade económica e financeira de Moçambique. A demora na aprovação desta tabela vai contribuir negativamente para a imagem e motivação das Forças Armadas. A não aprovação duma tabela credível de salários, não só, não dignifica a classe, como põe em causa a credibilidade da instituição



militar. Esta situação não permite operar as reformas necessárias no âmbito do pessoal, e por conseguinte, afugenta todos aqueles que gostariam de abraçar a vida militar como carreira. Esta é uma situação deveras preocupante e que se acha a bem da instituição militar encontrar as saídas possíveis.

A pergunta que se pode colocar é, porquê melhorar as condições remuneratórias? A resposta é que tanto os militares como os civis estão sujeitos a uma formação contínua para conquistarem através dos seus conhecimentos as contrapartidas. A formação torna o trabalho mais eficiente e contribui para que a organização atinja os seus objectivos, podendo neste contexto ser assumida como uma prioridade, à qual é atribuída uma importância substancial no plano estratégico das organizações. Tempos reduzidos de aprendizagem, métodos de trabalho mais eficazes, aplicação mais qualificada de determinadas tarefas, formas inovadoras de trabalho, o raciocínio, a tomada de decisão assim como a criatividade podem ser estimulados pela formação. Por outro lado, podem ser evitados e reduzidos os acidentes de trabalho, recorrendo-se à formação em matérias como a higiene e segurança do trabalho. Contudo, não é apenas a organização que beneficia com a formação, uma vez que os colaboradores também gostam de se sentir competentes no seu trabalho e a formação vai contribuir para lhes dar: uma maior satisfação pessoal, a partir da experiência de serem capazes de desempenhar bem uma tarefa, da consciência da própria competência e da conquista do respeito dos outros através da sua competência; facilitar evoluções de carreira, resultantes da melhoria das qualificações dos indivíduos; acompanhar e facilitar a mobilidade interna, ou mesmo externa, e todo este exercício tem que ser compensado através das remunerações.

### **(3) Alimentação, alojamento, transportes e equipamento.**

O artigo nº 22 do EMFAR, estabelece que o militar tem, para o desempenho de determinadas funções militares e consoante o cargo exercido, direito a transporte e alojamento condignos, de acordo com o nível de segurança exigível, tendo em conta a sua permanente disponibilidade para o serviço. Apesar deste enquadramento jurídico que deste já peca por não ter sido regulamentado, a sua aplicação nas FADM tem sido deficiente por razões de natureza financeira ou orçamental. Existem nas FADM três níveis de alojamento: O primeiro nível é nos quartéis, onde todo o militar deve ter direito a um alojamento condigno de acordo com o seu posto. O segundo diz respeito às zonas militares, onde o militar vive juntamente com a sua família e se espera que usufrua duma casa condigna, de





acordo com o seu posto e função e finalmente, o alojamento em campanha, que deve possuir o mínimo recomendável para o bom cumprimento da missão. Não existe para já um modelo de organização do alojamento e alimentação nas FADM, o que faz com que, por mais vontade que haja em reter militares nas fileiras não é possível.

Os estudantes que saem da academia militar e da escola de sargentos são uma aposta, em termos de recursos humanos qualificados, para sustentar o modelo, pelo que é preciso cada vez mais humanizar as acomodações dos militares. Hoje, os exércitos organizados já estão a evoluir para o alojamento de dois soldados em cada compartimento, contra 100 no nosso caso. Os oficiais possuem quartos individuais contra 50 no nosso caso. Quanto à alimentação, evolui-se para a especialização de acordo com a missão, teatro de operações etc. As condições de alojamento e alimentação devem ir de encontro aos padrões de outras Forças Armadas, no sentido de propiciar melhores desempenhos e motivação. A situação de equipamento militar é um assunto que merece atenção especial na formação de oficiais. Há que equipar com o mínimo as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UU/EE/OO), de modo a permitir um bom estágio aos tirocinantes da AM e a todos os demais militares no cumprimento da sua missão.

#### **d. Síntese conclusiva**

Considerando que o actual modelo tem acentuadas vulnerabilidades e enferma de vícios nomeadamente, na ausência do cumprimento de normativos aplicados as Forças Armadas, entende-se que o modelo de formação proposto no próximo capítulo, permitirá vencer tabus resultantes de um período, muito curto de consolidação da instituição militar; dotar os oficiais de valores e competências similares às ministradas em instituições congéneres, acrescido de prestígio junto da sociedade civil.

Foi feita uma análise cuidada ao impacto de formação de oficiais na progressão e desenvolvimento na generalidade, o perfil dos oficiais das FADM, as carreiras, a sustentação, as remunerações, alimentação, alojamento, transporte e equipamento, tendo-se constatado dificuldades que carecem de solução ajustada, porém, estes problemas, não impedem que o modelo ora estudado uma vez aprovado seja aplicado, até porque grande parte dos problemas constatados serão resolvidos com a formação de oficiais competentes.

Está respondida à Questão Derivada 3 e validada a Hipótese 3





## **5. Modelo de formação de oficiais a implementar**

### **a. Generalidades**

Existem nas Forças Armadas de Moçambique um total de 3500 oficiais subalternos (15 Aspirantes a oficial, 294 Alferes, 2254 Tenentes e 907 capitães), dos quais apenas 350 têm a formação académica adequada aos postos. Daqui parte o grande problema das FADM, pois qualquer equação formulada para solucionar este problema em termos de reformas do pessoal, terá ter em conta este significativo número. Assim, as FADM devem-se comprometer consigo próprias para que num período, não muito longo, desejavelmente até 2020, que grande parte do problema seja solucionado, quer através do aumento das capacidades da AM de Nampula, quer eventualmente com a diminuição de tempo nos postos de Tenente, Capitão e Major.

Com a actual entrada de 100 homens/ano na AM significa que precisaríamos de 40 anos para substituir os oficiais sem formação de base militar, período considerado demasiado longo. A alternativa é provavelmente ou muito certamente recorrer a elementos com formação superior, que através da AM fariam os cursos complementares (componente militar) específicos, de acordo com o estabelecido para o ramo e especialidade pretendida. Isto significa, que estes indivíduos permaneceriam na AM num período máximo de 18 meses e daí entrariam para os quadros permanentes. Seriam cursos, pontuais e específicos para resolver a situação que hoje se coloca, o que num período de 10 anos permitiria solucionar o problema, ou pelo menos grande parte dele.

### **a. Desenho do modelo a implementar**

Para desenhar um modelo, é necessário ter em conta que as constantes mudanças no seio das organizações implicam, cada vez mais, estruturas organizacionais flexíveis, ambiente aberto e criativo e acima de tudo, colaboradores empenhados, responsáveis, empreendedores, com sentido crítico e onde o desenvolvimento de competências técnicas, é condição necessária mas não suficiente. Assim sendo, é no reconhecimento de que as pessoas constituem a única vantagem competitiva sustentável de que uma organização pode dispor a longo prazo, que a formação assume um papel crucial no desenvolvimento das organizações.

O que é então a formação e qual será a sua importância para o desenvolvimento das pessoas e das organizações? A palavra formação deriva de “forma”, termo latino importado do grego “morfe”, que significa determinação ou perfeição, e pode ser entendida como



uma função social de transmissão de saberes, saber-fazer ou de saber-ser, que se exerce em benefício do sistema sócio-económico ou da cultura dominante, ou pode ser entendida como sendo o processo de desenvolvimento e de estruturação da pessoa, que se realiza com o duplo efeito de uma maturação interna e de possibilidade de aprendizagem de experiências dos sujeitos. Relativamente ao modelo, procuramos defini-lo como o que melhor responde às dúvidas que a questão central encerra, na defesa de um modelo estruturado, que se integre ao nível global de formação de oficiais e que envolva as diferentes etapas de formação do oficial do QP e do seu desenvolvimento, numa base de formação inicial e contínua.

A sociedade em que nos integramos, globalizada e interdependente vive mutações contínuas e aceleradas nos seus vários sistemas de organização, de produção, do ensino e do seu tecido constitutivo que a permeabilidade e esbatimento de fronteiras facilitam.

O modelo a considerar tomará em conta, aspectos já abordados em termos de recrutamento, selecção, apoio, aconselhamento/selecção de carreira, desempenho de cargos e funções, promoções, avaliações, colocações, incentivos, melhoria do sistema remuneratório e opções possíveis.

Terá em consideração ainda, as mudanças ocorridas e perspectivadas no âmbito militar, a tendência verificada noutros exércitos amigos, bem como os processos de mudança que o ensino universitário vive a nível nacional e agora o caso de Bolonha, também já introduzido em Moçambique.

Por despacho, o CEMGFA definirá para efeitos de recrutamento e sob proposta de cada comandante de Ramo as vagas previsivelmente disponíveis, por especialidade e serviços para um período de dez anos que será aferido pontualmente, de acordo com taxas de atrição, saídas para a vida civil, etc.

Presentemente, há apenas uma única via de ingresso nos QP nas FADM que é a da Academia Militar. Os civis com cursos superiores que queiram ingressar nos QP das FADM, poderão fazê-lo desde que o requeiram e sejam autorizados pelo CEMGFA, carecendo de parecer de equivalência do comandante da Academia Militar. Isto significa a passagem obrigatória pela Academia Militar para a efectuar as cadeiras de carácter militar específico que lhe faltam para o ingresso no QP, de forma a ficar em pé de igualdade com os seus pares.



Por conseguinte, os concursos de admissão, deverão ser apoiados por equipas multidisciplinares com apoio de especialistas em meios audiovisuais, de marketing das novas tecnologias, de forma a alargar o leque de candidatos e motivar elementos capazes.

A selecção, sendo um processo crítico, justifica atento acompanhamento, bem como deverá permitir a cada candidato e à instituição a avaliação do seu potencial e motivação para futuro desenvolvimento na AM.

O recrutamento e selecção para a AM, incluindo o pessoal com formação superior que tendo requerido para ingressar nos QP tenha sido admitido é da responsabilidade da AM, enquanto os que vão ingressar nas classes de oficiais milicianos será da responsabilidade dos ramos. Estas acções deverão ser efectuadas em estreita colaboração com os Departamentos de Pessoal e de Doutrina e Formação do EMGFA.

O candidato admitido para os cursos da AM, de acordo com a sua candidatura/escolha, e disciplinas específicas que lhe são exigidas, prestará provas de aptidão física, inspecção médica e avaliação psicotécnica. Sendo seleccionado, irá submeter-se a uma prova de aptidão militar (PAM) de carácter eliminatório. Para a realização dessas provas, deverão ser convocados pelo menos o dobro de candidatos às vagas previstas, os quais num período de três semanas e em regime de internato, serão testados e avaliados sob ponto de vista, físico e emocional.

O modelo em si tem virtualidades, podendo variar ao nível das disciplinas específicas exigidas, tipo de provas físicas e formas de eliminação.

Crê-se também que durante curtos intervalos de tempo a PAM, deveria continuar para todos os candidatos admitidos, nomeadamente nas matérias de âmbito militar, esclarecimentos sobre os perfis das carreiras e especialidades disponíveis.

Dado o número de reprovações do 1º ano na AM (cerca de 10%) e das Universidades, evidenciando falta de preparação dos cursos secundários e desfasamento com os cursos superiores, leva-nos a sustentar a opinião de criar um primeiro ano geral para todos os alunos, composto por disciplinas militares, de área comportamental e propedêutica dos respectivos cursos, no sentido de promover a sua inserção na carreira e na escolha do ramo/especialidade, contribuindo desta forma para o sucesso do curso e para o ajuste de programas entre a Universidade/Bolonha para o conhecimento sempre indispensável, inter-ramos.

Pelos resultados alcançados, o perfil de formação generalista será de manter, dando contudo mais realce às áreas dos sistemas e tecnologias da informação e organizacional. O



intercâmbio e a troca de experiências entre ramos, com escolas militares de outros países e com universidades são um complemento de formação muito importante, e sempre que possível aumentá-lo.

A materialização da parte profissionalizante do ensino, inicia-se com o último ano do curso, reservado ao tirocínio, devendo o aluno ser elucidado sobre os objectivos da instituição e as possibilidades de formação e carreira que se lhe deparam, para o que deve contar com a intervenção do gabinete multidisciplinar da AM e do gabinete de desenvolvimento de recursos do Departamento do Pessoal.

Para além das áreas de especialidade, a parte do tirocínio efectuada nas escolas práticas deverá passar pelo comando de tropas, bem como pela participação num exercício final com a intervenção de todos os tirocinantes de cada ramo.

Durante a permanência nos postos de Alferes e Tenente, deverá ser proporcionada formação similar a todos os oficiais nas funções de comando, estado-maior e execução, sendo incentivada e propiciada a participação em missões operacionais no exterior, com a finalidade de obter experiência através do contacto com realidades diferenciadas e o empenho em situações reais. O comando de tropa e o empenhamento na força operacional deverá ser prioritário.

A intervenção do sector responsável pela gestão e desenvolvimento dos recursos e competências deverá, em prol da organização e dos interesses pessoais, facultar a aquisição de novas competências, propondo ao órgão gestor de pessoal o desempenho de funções adequadas.

O curso de promoção a Capitão (CPC) deverá, numa primeira fase, ter uma parte geral comum e numa segunda, uma parte específica por especialidades, de forma a começar a definir as áreas de utilização ou especialização dentro de cada uma ou, transversalmente, quando as tarefas a desempenhar forem comuns, tais como a gestão de crises, o direito internacional ou dos conflitos e bem assim, aclarar o caminho para a realização do mestrado, ou seja, por onde deverá encaminhar o seu potencial para as funções de Capitão.

Como já anteriormente referimos, consideramos o curso de promoção à oficial superior (CPOS), o curso charneira, que ocorre normalmente, nas previsões actuais, cerca de 10 anos após a entrada no quadro. Porém, deverá ser equacionada a possibilidade de encurtar o tempo de permanência nos postos nestes primeiros anos (10 anos), com vista a acelerar a ocupação dos postos de oficiais superiores por oficiais com outras competências/valências, nomeadamente os oriundos da Academia Militar de Nampula e



das Academias externas com cursos equivalentes, para suprir as lacunas de formação existente.

Decorridos dois/três anos no posto de Capitão e evidenciadas as áreas funcionais em que poderá vir a empenhar-se, deverão aquelas ser-lhe comunicadas e clarificadas pelo sector de gestão de desenvolvimento de recursos, bem como os indícios de perspectiva de carreira. A partir desta fase deverá ser criada oportunidade, em função do interesse do serviço e do próprio, prosseguir com os estudos do 2º ciclo (mestrados) e 3º ciclo (doutoramento) em áreas do conhecimento que satisfaçam o interesse da instituição e do oficial. Repare-se que este procedimento é transitório, porquanto apenas se refere aos actuais alunos da Academia Militar não abrangidos por Bolonha. A partir de momento em que a formação seja equivalente à da AM Portuguesa, onde os oficiais já saem com mestrado integrado (2º ciclo), o grau a ser desenvolvido será o de Doutoramento (3º ciclo).

Após a frequência dos CPOS a situação de cada um será reavaliada e a carreira poderá divergir pela carreira de comando, com as características assinaladas ou por uma carreira técnica, estimando-se o percurso evolutivo até Tenente-Coronel/Coronel.

O desempenho de funções que permitirão uma formação adequada e as condições de promoção, comando e estado-maior, serão estabelecidas em função do tipo de carreira e das suas exigências funcionais ou tipo de actividade a ser desenvolvida pelo oficial. Até aqui, foi delineada a formação referente a oficiais subalternos, nos parágrafos seguintes será abordada a formação relativa aos oficiais superiores.

O EMFAR, não exige condições especiais para a promoção nos postos de Tenente-coronel e Coronel. Contudo, considera-se que a todos os oficiais que tenham frequentado o CPOS deverá ser-lhes dada a possibilidade de frequentar os cursos mais avançados independentemente do Ramo ou especialidade a que pertence (sobretudo os mais qualificados em caso de limitação de vagas), como por exemplo: os cursos de estado-maior, estado-maior conjunto, comando e direcção de tropas e outros cursos com competências específicas para o desempenho das funções de comando e chefia. Os cursos a este nível deverão forçosamente atribuir aos formandos graus académicos reconhecidos a nível interno e internacional como, mestrados em estratégia, liderança, administração, operações, etc.

Após a promoção ao posto de Coronel e decorrido o primeiro ano de posto, o oficial será informado sobre as possibilidades e o potencial para o desempenho de funções como oficial general. Em caso afirmativo ser-lhe-á distribuído um tema de investigação



individual a desenvolver e designado o seu orientador. O curso de promoção a general deverá reunir competências que permita aos participantes à atribuição do grau de Doutor, caso não tenha, até então, ocorrido. Pretende-se que para chegar ao nível mais alto da chefia militar, o militar deverá adquirir competências do grau de Doutor.

O Modelo acabado de desenvolver permite uma vez aplicado corrigir as formas de discriminação no acesso a formação, qualificação, actualização e promoção aos diferentes níveis de comando, direcção e chefia, dando oportunidade a todos e sobretudo aos mais capazes e mais qualificados o acesso aos mais altos níveis da carreira militar.

### **c. Fase preparatória do modelo de formação.**

Da experiência vivida torna-se claro a necessidade de obter um apoio coordenado com Portugal e Brasil para estudar as possibilidades de apoio com professores e meios materiais, de forma a ajudar AM de Moçambique a concretizar o seu sonho, que é implementar/ministrar cursos para fazer face à deficiente formação existente. Face as dificuldades financeiras preconiza-se que a concessão de bolsas para cursos mais especializados seja uma via a manter em aberto e activa, agora e de futuro.

A nível interno consistiria na concepção do plano global com um 1º horizonte para 20 anos e o 2º horizonte para 10 anos com vista a resolver o problema da substituição dos 3500 subalternos e consequentemente para os níveis superiores.

Desta forma, a AM deverá criar condições materiais e logísticas de modo a que em 2011 inicie com a entrada de 500 cadetes para responder a demanda. Por sua vez, os estabelecimentos de ensino interno devem preparar-se para responder às necessidades fundamentais das FADM, ainda que estes primeiros anos necessitem do apoio e colaboração de países amigos, da CPLP e outros, com os quais deverá estender as suas parcerias para manter sempre a possibilidade de troca de experiências, conhecimentos, treinos/exercícios, etc.

O instituto deverá criar condições para que a partir de 2019 entre no seu funcionamento em pleno com entrada destes 500 para o curso de promoção a oficial superior (CPOS). É verdade que, se for aceite o princípio da revisão do estatuto no que tange ao tempo de permanência nos postos, e se ainda for aceite o princípio de recrutamento de pessoal com formação superior para a AM, onde se pensa que estes possam permanecer apenas cerca de 18 meses e depois enquadrados nos quadros permanentes, o instituto deverá preparar-se para receber estes oficiais para o curso de



promoção à oficial superior (CPOS) já a partir de 2015. Até 2015 caso o instituto abra as suas portas mais cedo, apenas teria a missão de organizar cursos de adequação dos actuais oficiais e CPOS para os actuais oficiais saídos da AM de Nampula, bem como os que saem das Academias no exterior, devendo-se equacionar cursos de orientação para o mundo de trabalho a ser dado aos oficiais superiores que vão sendo substituídos por várias razões. Seriam dados também os cursos de altas individualidades onde seriam analisados os diferentes temas mundiais com repercussões para Moçambique. Avançaria igualmente o curso de formação de formadores ou seja, a formação do corpo docente e discente do instituto. O 1º curso deste género decorreu já em Moçambique com apoio do IESM de Portugal.

Para a substituição em massa de oficiais sem formação por outros oriundos da AM torna-se necessário submeter ao Conselho de Ministros um projecto de decreto, para alterar o estatuto do militar, sobretudo o tempo mínimo de permanência nos postos. O sistema de promoções deve estar preparado para acompanhar este projecto que se pretende lançar nas FADM. As promoções normais não deverão parar mas devem ser cada vez menos, isto é apostar sempre naqueles oficiais que reúnem as condições militares para serem promovidos. Assim, com o modelo de formação de oficiais que pretende atingir este estudo, prevê-se um programa de promoções a curto, a médio e longo prazo.

Com os indicadores macroeconómicos encorajadores no crescimento económico do País temos que começar a reflectir sobre a necessidade de encaminhar alguns recursos para o desenvolvimento das Forças Armadas no binómio “Não há desenvolvimento sem segurança e nem segurança sem desenvolvimento” citação de Koffia Annan antigo secretário geral das Nações Unidas. Assim, há uma necessidade de se alocarem recursos financeiros e logísticos adequados para iniciarmos com o programa de reformas nas Forças Armadas de Moçambique. A primeira área que reclama avançar com prioridade é a de formação em massa.

O modelo de formação em massa que se pretende introduzir a partir de 2011, tem por objectivo o início do cumprimento do EMFAR, de modo a torná-lo incontornável no nosso dia-a-dia. Introduzir regras de forma a permitir uma permanente avaliação de desempenho a todos os níveis, sujeitando-se como prioritário a avaliação de mérito aos oficiais recém chegados da AM e de outras Academias Militares congéneres. Se for aceite o modelo de formação aqui proposto terá a consequência no recrutamento a partir de 2011, pelo que





deverão ser criadas as condições administrativas para o Departamento de Pessoal iniciar o processo de avaliação de mérito dos oficiais que entrem no QP.

#### **d. Implementação do modelo de formação**

O programa de formação deve obedecer exactamente ao modelo estudado. Os pressupostos do programa são:

1. A existência na actual estrutura orgânica de 3500 oficiais subalternos ou seja de aspirante à oficial à Capitão que não reúnem as condições de promoção para prosseguirem na sua carreira militar com audácia. O modelo agora estudado prevê a correcção desta situação a partir de 2011 e terminar entre 2015 á 2020. Qualquer atraso do início do programa implica a dilatação do prazo do *terminum*.

2. A existência de 824 oficiais superiores ou seja de Major a Coronel que necessitam de reorientação com base numa avaliação de mérito, organizá-los por antiguidade com base nas suas qualificações académicas militares, para evitar a promoção do mais moderno sem qualquer base legal. Para tal, estes devem ser sujeitos a Formação de curta duração para adequá-las a tais pressupostos.

3. A necessidade de revisão pontual do estatuto do militar para permitir o cumprimento do programa assente no modelo já estudado.

Com base nestes pressupostos propõe-se a sua implementação a partir de 2011 de acordo com a seguinte metodologia:

1.a) Aumentar o número de entrada na AM de 100 actuais para 500 homens com base no sistema normal de ingresso, sem este procedimento levará 20 anos para a resolução dos problemas que temos, ou seja só em 2020 é que substituímos os 3500 oficiais subalternos dos QP acima identificados

b) Admitir o ingresso na AM dos 500 homens previstos que sejam apenas indivíduos com formação superior, por um período de sete anos, ou seja, de 2011 á 2017 deverão ingressar apenas indivíduos com formação superior com cursos de 18 meses de duração. O ritmo normal de ingresso seria retomado em 2018. Este sistema carece de incentivos para evitar que o jovem nas forças armadas seja tratado duma forma diferente do civil. Este procedimento permite resolver o mesmo problema em 15 anos;

Admite-se um sistema misto, de 50% para o curso normal 50% pessoal com formação superior. Este sistema permite apenas resolver o problema em 50% em 15 anos e os 100% em 20 anos.





A ser implementado o modelo ora proposto, a solução do problema leva menos tempo do que o actual sistema de ingresso de 100 homens que precisaria de 40 anos para resolver o mesmo problema.

2. Preparar o ingresso nas escolas práticas das especialidades dos actuais alferes e tenentes com formação superior militar que tenham completado seis meses ou um ano nos postos de alferes para a frequência do curso de promoção à Capitão (CPC) em 2011. Continuar com o mesmo processo para os anos seguintes enquanto aguarda o pessoal que venha sair da AM com o recrutamento em massa.

3. O IESM, deve iniciar já em 2011 com os cursos de adequação enquanto aguarda o pessoal que sairá do curso de promoção à Capitão (CPC). Deverá programar também cursos nas áreas de Segurança e Defesa para as altas individualidades.

#### **e. Síntese conclusiva**

O modelo de formação mais adequado às FADM, é aquele que concentra a formação dos seus quadros permanentes numa fase inicial, na Academia Militar, com formação conjunta, titulando-os com o grau de mestre. Na fase subsequente, e no ambiente de formação contínua, deslocar-se-á para as Escolas Práticas dos Ramos e dos Serviços comuns onde irá frequentar o curso de promoção a Capitão. Posteriormente, continuará a sua formação contínua, no Instituto de Estudos Superiores Militares, de forma conjunta, racionalizando infra-estruturas e recursos humanos, financeiros, materiais e de tempo.

Para se chegar a este desiderato, foi estudado um possível modelo de formação de oficiais a implementar, afluída na generalidade a forma pacífica de aplicação do modelo, que passa necessariamente, por um período de transição onde se pensa criar as condições possíveis para aplicação do modelo, como por exemplo a aprovação da legislação atinente a revisão do EMFAR.

Fica assim respondida à QD4 validada a Hip4.

#### **6. Conclusões e recomendações**

O novo ambiente operacional, os novos contextos de emprego de forças, a complexidade, incerteza e multiplicidade das missões a desempenhar, implicam ampla formação de base, preparando para o exercício profissional marcado pela polivalência funcional, exigindo eficiente formação ao longo da carreira aos oficiais do quadro permanente.



As repercussões da globalização, a interdependência entre estados e a tendência de integração dos sistemas de ensino, como são o caso da declaração de Bolonha que está a ser introduzida no ensino universitário moçambicano. O ensino superior universitário militar será atingido por essa mudança recolhendo vantagens na sua adopção, obrigando a uma adaptação dos currículos.

O desenvolvimento da carreira, a gestão de recursos humanos, o ajuste de competências necessárias ao desempenho e as colocações, são áreas interligadas, exigem planeamento, acompanhamento, e definição integrada e centralizada, apoiada por órgãos gestores ao nível dos ramos.

A aquisição de competências nas licenciaturas da Academia Militar e pós-graduações que possam ser acreditadas no sistema universitário externo, e garantam a empregabilidade fora da carreira militar normal, possibilitam carreiras curtas, com saídas destas, ou de cariz mais lento, e técnico. Possibilitarão uma gestão mais flexível, competitividade, e motivação de carreira do oficial do quadro permanente.

A acreditação da formação de que o oficial beneficie ao longo da carreira/ao longo da vida, indispensável ao seu desempenho, é factor de motivação, valioso instrumento de gestão.

Da formação e dos recursos humanos e materiais, devendo as FADM, ao nível dos órgãos coordenadores e ao nível dos ramos possuir um órgão coordenador e certificador ao nível de um órgão funcional.

A generalização como formação base e perfil geral do oficial do quadro permanente, verificada actualmente, continua a ser a opção de futuro.

É compatível com as tendências e opções tomadas por exércitos de países de referência, nossos amigos. Permite a especialização no início da carreira, para o desempenho de cargos ou funções específicas ao longo da vida.

A concessão de equivalências dos cursos meramente militares, como os casos de infantaria, artilharia, cavalaria, pilotos, marinha e outros, com os cursos civis, é uma aposta que deve ser explorada.

A não aplicação de forma propositada do ordenamento jurídico militar aprovado em 1997 fez com que tudo esteja por fazer, ou seja fazendo uma análise fria, estamos em termos militares em 1997. Tudo deve começar do zero para cumprirmos com eficácia e eficiência o previsto naquele ordenamento jurídico. Cumprindo com rigor, exigindo os direitos e os deveres que constam daquelas leis, julgamos ser suficiente para a resolução de



todos os problemas que enfermam hoje as Forças Armadas de Moçambique. O vazio do cumprimento da legislação e, mesmo o seu não cumprimento, no seio das FADM, tem tido reflexos negativos junto dos órgãos do estado, pelo facto de não alocarem verbas para o cumprimento das missões das Forças Armadas. Os grandes problemas que enfermam as FADM, nomeadamente, bons salários, subsídios, carreiras, formação, progressão, tempo de permanência nos postos, passagens a reserva e reforma, organização das unidades, estabelecimentos e órgãos, tudo está previsto, só que a maior parte das vezes não é contemplada ou cumprida.

Desta forma considera-se ser de aplicar o modelo de formação de oficiais agora estudado. Há contudo que instruir a Academia Militar dando-lhe para o efeito o apoio logístico necessário para que a partir de 2011 se inicie com a formação de forma a recuperar o tempo perdido. Caso este projecto não arranque no tempo previsto estaremos a dilatar o tempo de resolução do problema na pirâmide hierárquica militar o que prejudica o bom nome da instituição militar e dos seus servidores, que apesar desta solução ainda persistem com vontade de progredir/mudar. Ao implementar o modelo proposto, começarão a ser sentidos efeitos na instituição militar a partir de 2015, pelo que devem ser instruídos os estabelecimentos de ensino apropriados a promover cursos de adequação onde estas matérias de reforma e de mudança de mentalidades devem ser abordadas sem tabus.



## **Bibliografia**

### **Obras referenciadas no texto:**

- CAETANO, António, VALA, Jorge, (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos processo e técnicas*. 1ª edição. Lisboa: Editora RH.
- CARVALHO, J. Eduardo. *Metodologias Científicas*. Universidade Lusíada, Lisboa, 2000.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc V., (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*. 5ª edição. Lisboa: Gradiva.

### **Outras obras consultadas:**

- CAETANO, António, Vala, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª edição, revista e actualizada. Lisboa: RH.

### **Entrevistas exploratórias e semi-dirigidas**

- CALADO, CMG António Maria Mendes, Chefe da 1ª Divisão do Estado Maior da Armada, 08 de Outubro de 2009.
- COELHO, CMG Fernando Silva, Director de Instrução da Escola Naval, 14 de Outubro de 2009.

### **Conferências e Painéis**

- BAVA, Zeinal, Engenheiro Presidente Executivo da Portugal Telecom. Conferência relativa à liderança em contexto de alto nível no âmbito do CPOG em 12 de Janeiro de 2010.
- CAEIRO, Luís, Professor da Universidade Católica Portuguesa. Conferência sobre *Liderança* no âmbito do CPOG em 02 de Dezembro de 2009.
- COELHO, Alberto, Director Geral de Pessoal, Recrutamento e Mobilização do Ministério da Defesa Nacional. Conferência ao CPOG em 09 de Novembro de 2009.
- LOPES, CALM Bonifácio, Rodrigues, MGEN Rui, CABRAL, MGEN Valdemar. Painel no âmbito do CPOG sobre *Gestão de Carreiras na Organização Militar* em 10 de Novembro de 2009.
- PAIS, António, Consultor e Partner da NeoBiz Consulting. Conferência sobre *Avaliação do Desempenho* no âmbito do CPOG em 05 de Novembro de 2009.



### **Legislação de Moçambique e de Portugal**

- Decreto-Lei nº 42/2005 de 22 de Fevereiro - Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de Ensino Superior (ECTS).
- Decreto-Lei nº 74/2006 de 24 de Maio, Novo regime jurídico dos graus e diplomas do Ensino Superior.
- Decreto-Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.
- Moçambique – Lei nº 18/97, de 1 de Outubro que aprova a lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas.
- Moçambique – Lei nº 24/97, de 23 de Dezembro que aprova a lei do Serviço Militar.
- Moçambique – Lei nº 17/97, de 1 de Outubro que aprova a lei da política de Defesa e Segurança.
- Moçambique – Decreto nº 20/99, de 4 de Maio que aprova o Estatuto remuneratório das Forças Armadas.
- Moçambique – Decreto nº 48/2003, de 24 de Dezembro que aprova a Estrutura Orgânica das Forças Armadas.
- Moçambique – Decreto nº 46/2006, de 30 de Novembro que aprova o Estatuto do Militar das Forças Armadas.
- Moçambique – Decreto nº 30/98, de 1 de Julho que aprova o regulamento da lei do Serviço Militar.
- Portugal – Lei nº 29/82, de 11 de Dezembro que aprova a lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas.
- Portugal – Lei nº 11/89, de 1 de Junho que aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- Portugal – Lei nº 11/91, de 26 de Agosto que aprova a lei orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas.
- Portugal – Decreto-Lei nº 236/99, de 25 de Junho que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Portugal – Lei nº 174/99, de 21 de setembro que aprova a lei do Serviço Militar.

### **Sítios na Internet, consultados entre Novembro de 2009 e Março de 2010**

- [http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/terminologia\\_lista.htm](http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/terminologia_lista.htm)



- <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Processo+de+Bolonha/>
- [www.bibliotecadigital.ipb-pt](http://www.bibliotecadigital.ipb-pt)
- [www.tese.org.pt](http://www.tese.org.pt)
- [www.acime.gov.pt](http://www.acime.gov.pt)
- [www.moptc.pt](http://www.moptc.pt)
- [www.grupolusofonia.pt](http://www.grupolusofonia.pt)
- [www.egor.pt](http://www.egor.pt)
- [www.dspace.fct.unl.pt](http://www.dspace.fct.unl.pt)
- [www.iefert.pt/formação](http://www.iefert.pt/formação)
- [www.aerlis.pt](http://www.aerlis.pt)
- [www.carreiras.emprego.com.br](http://www.carreiras.emprego.com.br)
- [www.balcãodeconcursos.com.br](http://www.balcãodeconcursos.com.br)
- [www.ue.pt/administração](http://www.ue.pt/administração)
- [www.cotr-pt](http://www.cotr-pt)
- [www.repositorium.salum.uminho.pt](http://www.repositorium.salum.uminho.pt)
- [www.roche.pt](http://www.roche.pt)
- [www.cegoc.pt](http://www.cegoc.pt)
- [www.invaf-studia.pt](http://www.invaf-studia.pt)



## APÊNDICE A

### GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

**Acção de Formação** – Actividade concreta de formação que visa atingir objectivos de formação previamente definidos.

**Área Funcional** – Conjunto de funções que, por terem um ou mais elementos comuns, permitem a tipificação de uma actividade.

**Aptidão** – Disposição inata para efectuar uma aprendizagem específica num determinado domínio do saber.

**Avaliação do desempenho** – Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos, por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação.

**Blended Learning (b-Learning)** – é a perfeita combinação e integração de diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem, misturando a formação *on-line* com a presencial, indo ao encontro das necessidades específicas das organizações e cumprindo os seus objectivos de forma global, melhorando a eficácia e eficiência do processo de aprendizagem.

**Cargo** – Lugar fixado na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas e os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar.

**Carreira Militar** – é o percurso profissional, com acesso gradual e progressivo ao desempenho de diferentes funções que possibilitem a aquisição de competências e experiência essenciais para a concretização da missão e dos destinos das Forças Armadas.

**Carreira Horizontal** – Carreira unicategorial, na qual se evolui por progressão com base no tempo e no mérito.

**Carreira Mista** – Carreira que combina características de carreira vertical e carreira horizontal.

**Carreira Vertical** – Carreira pluricategorial em que se evolui por progressão e por promoção (mediante concurso), em função do tempo e do mérito.

**Categorias** – Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais; Sargentos; Praças.

**Cultura Organizacional** – É definida como um conjunto único de características que permite distinguir as diferentes organizações. Pode também definir-se como um conjunto de



valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

**Curso** – Conjunto lógico de acções de ensino/aprendizagem, conduzidas de forma consequente ou através de um plano de formação modular e inseridas numa estratégia de educação ou de formação.

**Desempenho** – Qualidade da actuação de uma pessoa no posto de trabalho durante um período de tempo determinado. É, simultaneamente, uma medida da adaptação do perfil da pessoa às características do posto de trabalho.

**Eficiência** – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência.

**E-learning** – É uma modalidade de ensino a distância que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didácticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculado através da internet.

**Especialidade** – Conjunto de cargos que compreendem funções e tarefas similares ou aparentadas e cujo exercício exige algumas competências semelhantes.

**Especialização profissional** – Formação que visa reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de certas tarefas profissionais.

**Formação Complementar** – Toda a acção de formação militar que ultrapasse as condições definidas para ingresso na categoria, nomeadamente, uma licenciatura em ciências militares ou licenciatura equivalente, complementada por curso ou tirocínio, para militares admitidos por concurso.

**Formação Inicial** – Processo formativo completo exigido antes do ingresso nos quadros permanentes que pode ter lugar na Escola Naval e Academias Militares, em estabelecimentos de ensino superior universitário público ou privado ou ainda num sistema misto entre o sistema superior universitário militar e público.

**Formação militar** – Acções de investimento, de evolução e de ajustamento materializadas através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence.

**Funções Militares** – Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de





competências legalmente estabelecidas para os militares. As funções militares classificam-se em: Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução.

**Gestão de Pessoal/Recursos Humanos** – Conjunto de actividades dirigidas para a gestão estratégica e corrente dos recursos humanos dentro de uma organização.

**Hierarquia Militar** – Tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei.

**Mecanismo Regulador de Carreira** – Os mecanismos reguladores de carreira são medidas que visam um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das FFAA e assegurar a motivação permanente dos militares.

**Organização** - Combinação dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, em função de uma finalidade a atingir, de acordo com um esquema preciso de dependências e relações entre diferentes elementos que a constituem.

**Perfil de competências** – Descrição do conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

**Perfil Funcional** – Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma função.

**Planeamento de Recursos Humanos** – Definir os números e qualificações das pessoas que a organização necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como as acções que deve desenvolver para os obter atempadamente.

**Posto** – Posição que na respectiva categoria o militar ocupa no âmbito da carreira militar.

**Processo** – Sequência de actos ordenados para a consecução de uma certa finalidade.

**Qualificação** – Capacidade obtida através de formação ou através de experiência profissional, para desempenhar uma determinada função.

**Subcategorias de Oficiais** – A categoria dos Oficiais é constituída pelas seguintes subcategorias: Oficiais Gerais, Oficiais Superiores, Oficiais Capitães (excepto na Marinha) e Oficiais Subalternos.



## APÊNDICE B – DIAGRAMA DE INDUÇÃO

ENUNCIADO	QUESTÃO CENTRAL	QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	VALIDAÇÃO HIPÓTESES	RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL
A formação de oficiais nas Forças Armadas de Moçambique.	Que modelo de formação de oficiais a adoptar para as Forças Armadas de Defesa de Moçambique face aos desafios futuros?	Caracterizado o actual modelo de Formação Militar nas FADM, e comparado com a análise de outros modelos, quais as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes que se perspectivam para as FADM?	Sujeitas às ameaças emergentes e às restrições que na actualidade enfermam as forças armadas de todo mundo, as FADM perspectivam o seu desenvolvimento organizacional e crescimento económico de Moçambique respectivamente, como força e oportunidade de evolução.	<b>HIPÓTESE VALIDADA</b> PÁGINA 11	Os desafios das FADM são enormes mas mesmo cientes das dificuldades estamos em crer que ao apostarmos numa boa base formativa dos nossos oficiais darémos um contributo enorme não só para qualidade das Forças Armadas como para sociedade moçambicana em geral.
		Que desafios e vulnerabilidades se colocam, na formação de oficiais, às FADM?	Promover capacidades e dotar as pessoas de competências para aumentar a produtividade, tornarem-se mais ágeis e abrirem campo à inovação como processo fundamental para a obtenção de um adequado e ajustado desenvolvimento organizacional é o grande desafio na formação de oficiais das FADM.	<b>HIPÓTESE VALIDADA</b> PÁGINA 19	
		Analisado o Impacto da Formação de Oficiais na Progressão e Desenvolvimento dos Militares, que mais valia traz ao actual modelo?	Da análise comparativa aos diferentes modelos, permitir-nos-á verificar se de facto o actual modelo enferma de lacunas e se, o que propomos, se aproxima dos demais, tendo por certo que esses modelos irão trazer contributos positivos..	<b>HIPÓTESE VALIDADA</b> PÁGINA 29	
		Qual é o modelo de formação de oficiais mais adequado para as FADM?	Um modelo de formação que defina as linhas orientadoras das necessidades de formação, das funções a desempenhar e das carreiras, permitirá criar condições para dotar as FADM com adequado grau operacional face aos objectivos pretendidos.	<b>HIPÓTESE VALIDADA</b> PÁGINA 38	



## **APÊNDICE C – DESENHO DO MODELO A IMPLANTAR**

O modelo de formação de Oficiais proposto/apresentado baseia-se nas seguintes directrizes:

1. Anualmente e por despacho do CEMGFA serão definidas para efeito de recrutamento e sob proposta de cada Comandante do Ramo, as vagas disponíveis por especialidades e serviços para um período de cinco anos no mínimo, podendo ser aferido pontualmente, em função das taxas de atrição, saídas para vida civil, etc.
2. Com base nas vagas definidas a Academia Militar efectuará concursos de admissão, apoiados por equipas multidisciplinares, das quais devem fazer parte especialistas em meios audiovisuais, de marketing das novas tecnologias, de forma a motivar elementos capazes e assim alargar o leque de candidatos. A selecção, como processo crítico, justifica atento acompanhamento, bem como deverá permitir ao candidato e à instituição a avaliação do seu potencial e sua motivação para futuro desenvolvimento/aperfeiçoamento na Academia Militar.
3. O recrutamento e a selecção para a Academia Militar, deverá incluir quer pessoal com formação superior, quer aqueles que concorrem para bolsas de estudo nas Academias Militares no exterior, é será da sua responsabilidade, enquanto os que vão ingressar nas classes de oficiais milicianos ficarão à responsabilidade dos Ramos. Estas acções deverão ser efectuadas em estreita colaboração com os Departamentos de Doutrina e Formação e do Pessoal do Estado Maior General.
4. O candidato admitido para os cursos de AM, em conformidade com a sua candidatura/escolha e disciplinas específicas que lhe são exigidas, prestará provas de aptidão física, inspecção médica e avaliação psicotécnica. Uma vez seleccionado, será submetido a uma Prova de Aptidão Militar (PAM) com carácter eliminatório. Para a realização dessas provas, deverão ser convocados pelo menos, o dobro de candidatos às vagas previstas, os quais num período de três semanas e em regime de internato, serão testados e avaliados sob o ponto de vista físico e emocional. Concluída esta fase de provas, os candidatos aprovados iniciam com a sua formação na AM.
5. Após a conclusão dos quatro anos lectivos da AM, os cadetes iniciam a formação profissionalizante, denominada tirocínio, nas Escolas Práticas, devendo para além das áreas de



especialidades, passar pelo Comando de Tropas, bem como pela participação num exercício final com a intervenção de todos os tirocinantes de cada Ramo.

6. Concluído o tirocínio, o cadete é promovido a alferes do QP. Durante a permanência nos postos de Alferes e Tenente, e sempre que possível deverá ser evitado atribuir-lhes funções de carácter Administrativo e ser-lhes proporcionada formação similar, quando em funções de Comando, Estado Maior e Execução. Igualmente deverá ser incentivada e facultada a participação em missões operacionais no exterior, com a finalidade de obter experiência através do contacto com realidades diferenciadas e empenho em situações reais. O comando de tropa e o empenhamento na força operacional deverá ser prioritária.

7. No último ano de Tenente, o Oficial deverá frequentar o Curso de Promoção a Capitão (CPC) a decorrer nas Escolas Práticas. O CPC deverá incluir uma 1ª fase geral e comum e uma 2ª específica, por especialidades, de forma a começarem a definir-se as áreas de utilização ou especialização dentro de cada especialidade ou, transversalmente, quando as tarefas a desempenhar forem comuns, tais como a gestão de crises, direito internacional ou de conflitos, bem assim, aclarar o caminho para realização do mestrado que deverá efectuar para desempenhar funções de capitão. Terminado com sucesso o curso de promoção os participantes deverão ser promovidos na cerimónia de encerramento do curso.

8. O Capitão, deverá exercer funções de Comando de Companhia, de Estado Maior de Batalhão e outras funções inerentes ao seu posto, de acordo com EMFAR. Um ano antes de expirar o tempo de permanência no posto, o Capitão será seleccionado para frequentar o curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), a decorrer no Instituto de Estudos Superiores Militares. Considerando que CPOS é um curso charneira, deverá proporcionar aos seus participantes competências para o exercício de funções nos escalões de Estado Maior, nomeadamente nas Unidades do tipo Regimento ou em Posto de Comando Operacionais. Durante a execução do CPOS os participantes desenvolverão um trabalho de investigação científica que os possa habilitar ao grau de mestrado. Na cerimónia do encerramento, os que concluírem o curso com êxito, são promovidos à Major.

9. Os Majores com melhor aproveitamento no CPOS poderão ser chamados posteriormente a frequentar o curso de estado-maior/conjunto/combinação no IESM. Este curso poderá ser



frequentado por Tenente-Coroneis que não tenham frequentado o CPOS nos moldes em vigor.

10. Os Tenente-Coroneis e os Majores mais qualificados que se tenham destacado no curso de Estado-maior/conjunto/combinado, poderão ser seleccionados para frequentar o curso do Comando e Direcção de Tropas a decorrer no IESM, normalmente destinado a oficiais de nível de Comandos de Batalhão.

12. Respeitado o tempo de permanência no posto de Coronel, poderão estes ser nomeados para frequentar o curso de promoção a General. Os quantitativos deste curso, deverá estar de acordo com o número de vagas, de modo a permitir promoções mais céleres. Durante o curso, os participantes deverão apresentar um trabalho de investigação científica numa área previamente orientada e confira o grau de Doutoramento, caso este não tenha ocorrido anteriormente.

13. Por interesse da instituição militar e por conta desta, poderão ser nomeados Oficiais, a vários níveis, para frequentarem cursos de Pós – graduação, Mestrados e Doutoramentos.



## **ANEXO A**

### **DEPARTAMENTO DE DOCTRINA E FORMAÇÃO**

O Departamento de Doutrina e Formação é o órgão responsável por assegurar a concepção e execução de actividades referentes à instrução e formação das Forças Armadas e tem como competências:

- a) Elaborar e difundir normas, planos e as directivas que determinem e orientem as acções a desenvolver no âmbito da instrução e formação;
- b) Participar na elaboração dos estudos e planeamentos de Estado-Maior relativos á instrução e formação;
- c) Supervisar a elaboração de manuais, normas técnicas e regulamentos, nas matérias respeitantes às actividades de formação e instrução das Forças Armadas;
- d) oordenar e superintender, no seu âmbito, a execução dos planos e programas anuais de instrução e formação relativos aos centros de instrução e aos estabelecimentos de formação militar;
- e) Estudar, planear e propor as actividades relativas à educação física e desporto nas Forças Armadas;
- f) Estudar, planear e propor a produção ou aquisição dos meios de apoio à instrução, formação e treino nas Forças Armadas respeitando as especificidadess dos Ramos;
- g) Supervisar o tratamento dos dados relativos a todas as actividades de formação nas Forças Armadas;
- h) Estabelecer e manter, de acordo com as directivas superiores, contactos externos com outras entidades militares e civis, nacionais e estrangeiros, no âmbito da instrução e da formação militar e académica;
- i) Estudar, planear e propor as normas para frequência de cursos em países estrangeiros destinados a militares das Forças Armadas.



## **ANEXO B**

### **DEPARTAMENTO DE PESSOAL**

O Departamento do Pessoal é o órgão do Estado-Maior General responsável pela coordenação de administração e gestão de pessoal militar e civil, necessário às Forças Armadas e compete-lhe:

- a) Estudar, propor e difundir as normas, planos e directivas que orientem e determinem as acções a realizar no âmbito do pessoal;
- b) Participar na elaboração dos estudos e planeamentos do Estado-Maior em matéria do pessoal;
- c) Exercer a direcção técnica no âmbito de pessoal e formação de todas as unidades e órgãos das Forças armadas;
- d) Propor ao Chefe do Estado-Maior General os critérios de ordem geral relativos à distribuição do pessoal no âmbito de recrutamento;
- e) Administrar os efectivos nos centros de instrução no sentido de satisfazer as necessidades dos Ramos, Unidades e órgãos das Forças Armadas, através de preenchimento dos respectivos quadros organicos;
- f) Integrar informação proveniente dos Ramos respeitante ao sistema de mobilização;
- g) Zelar pela boa aplicação das normas relativas à justiça e disciplina;
- h) Coordenar acções relativas ao asseguramento do bem-estar, apoio social, a moral e a educação patriótica das Forças Armadas;
- i) Supervisar a elaboração de manuais, normas técnicas e regulamentos, nas matérias respeitantes às actividades de pessoal;
- j) Planear, coordenar e promover, no seu âmbito, a execução de todas as actividades de formação militar e formação profissional relativas ao pessoal das Forças Armadas;
- k) Coordenar com as entidades competentes, o apoio técnico e pessoal aos elementos das Forças Armadas em formação no exterior;
- l) Elaborar propostas e harmonizar o registo de movimentações e transferências do pessoal das Forças Armadas;
- m) Elaborar pareceres relativos às promoções e graduações militares;
- n) Estudar, planear e propor os efectivos a admitir anualmente para ingresso nos estabelecimentos de ensino militar;



- o) Propor e proceder aos actos administrativos relativos as colocações, transferências, substituições e mudança de situação de pessoal militar;
- p) Elaborar propostas de candidatos a nomear para prestação de serviço em representação das Forças Armadas no exterior e em organismos internacionais;
- q) Adequar as necessidades de preenchimento dos Ramos e demais órgãos das Forças Armadas;
- r) Participar na elaboração das propostas de regulamentos, manuais e instruções relativos a assuntos do seu âmbito, bem como propor alterações resultantes da sua aplicação.





# **ANEXO C**

## **ACADEMIA MILITAR (AM)**

### **Missão e atribuições**

#### **(Missão)**

A AM é um estabelecimento militar de ensino superior que tem por missão essencial formar oficiais para os quadros permanentes das Forças Armadas de Defesa de Moçambique.

#### **(Atribuições)**

1. No quadro das suas atribuições, a AM desenvolve actividades:
  - a) De ensino;
  - b) De investigação;
  - c) De apoio à comunidade.
2. A Academia Militar pode ainda:
  - a) Realizar cursos de qualificação, actualização ou especialização de interesse para as Forças Armadas de Defesa de Moçambique;
  - b) Ministras cursos de preparação militar a licenciados e bacharéis admitidos por concurso para os quadros permanentes, com vista a dotá-los dos conhecimentos técnico-profissionais necessários ao exercício das funções da classe e do quadro especial a que se destinam, quando não obtidos no âmbito do disposto no nº1 do presente Estatuto;
  - c) Ministras cursos de Pós-Graduação;
  - d) Realizar, coordenar ou colaborar em projectos de investigação e desenvolvimento, integrados em objectivos de interesse nacional, nomeadamente na área da defesa;
3. Realizar cursos ou estágios destinados a estudantes de nacionalidade estrangeira, ao abrigo de acordos de cooperação internacionais;
4. Realizar estágios e tirocínios.



# ANEXO D

## ESCOLA PRÁTICA DE SERVIÇOS (EPS)

### DEFINIÇÃO, MISSÃO e POSSIBILIDADES

#### Definição

A Escola de Prática de Serviços, abreviadamente designada por EPS é um estabelecimento de Formação Militar Prática de nível Superior e Técnico Médio Profissional.

#### Missão

A EPS tem a missão seguinte:

1. Ministrando tirocínios, estágios e cursos de formação, promoção e qualificação nas áreas da engenharia, Administração (Militar, Aeronáutica e Naval); Manutenção de Material, Serviço Técnico Geral e outros Serviços superiormente determinados, para Oficiais, Sargentos e Praças das Forças Armadas;
2. Garantir o aprontamento de uma Companhia de Apoio Geral para o asseguramento operacional das FADM.

#### Possibilidades

1. Ministrando formação de acordo com as directivas do Departamento de Doutrina e Formação.
2. Participar em exercícios operacionais de acordo com as directivas do Departamento de Operações,
3. Promover formação a outros membros de entidades militares e civis ligadas à Defesa Nacional e à Protecção Civil; potenciadora das relações Civil - Militar, no âmbito de eventuais protocolos que venham a ser estabelecidos.

#### Especialidades

A Escola Prática dos Serviços realiza formação nas especialidades seguintes:

1. Exército:
  - a. Engenharia;
  - b. Administração Militar;
  - c. Manutenção de Material;
  - d. Serviço Geral.
2. Força Aérea:
  - a. Engenharia Aeronáutica e Aeródromos;
  - b. Administração Aeronáutica
  - c. Manutenção de Material;
  - d. Serviço Geral.
3. Marinha:
  - a. Administração Naval;
  - b. Engenharia Construção Naval;
  - c. Serviços Geral.
  - d. Manutenção de Material



## **Estrutura orgânica**

### **Organização Geral**

A EPS tem a constituição orgânica geral seguinte:

- a. O Comando da Escola;
- b. Conselho da Escola;
- c. O Estado -Maior;
- d. Direcção de Formação;
- e. Comando do Corpo de Formação;
- f. Destacamento de Apoio e Serviços.



## **ANEXO E**

### **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES (IESM)**

#### **MISSÃO**

Ministrar cursos de formação contínua aos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas nos planos científico, doutrinário e técnico das ciências militares, necessária ao desempenho das funções de comando, direcção e estado-maior ao nível dos Ramos e em forças conjuntas e combinadas, assim como ao desempenho de cargos em organizações internacionais.

#### **OBJECTIVOS**

- Ministar cursos de promoção, qualificação e actualização que habilitem os Oficiais para o exercício de funções inerentes aos postos de Oficial Superior e Oficial General;
- Ministar cursos e realizar estágios com vista à ampliação dos conhecimentos dos Oficiais nos domínios científico, cultural e das doutrinas e técnicas militares;
- Promover o estudo e a investigação tendentes à permanente actualização e uniformização das doutrinas militares em conformidade com as grandes linhas da política de defesa nacional.