



ACADEMIA MILITAR

Reconhecimento das Competências Académicas: Estudo de Caso dos Oficiais do Exército de Moçambique

Aspirante de Administração Militar Jochua Arnaldo Massingue

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares na Especialidade De Administração

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Coorientadora: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Júri

Presidente: Professora Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

Arguente: Professora Auxiliar Convidada Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Diretor de Curso: Major de Administração Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes

Junho de 2025



ACADEMIA MILITAR

Reconhecimento das Competências Académicas: Estudo de Caso dos Oficiais do Exército de Moçambique

Aspirante de Administração Militar Jochua Arnaldo Massingue

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares na Especialidade de Administração

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Coorientadora: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Júri

Presidente: Professora Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

Arguente: Professora Auxiliar Convidada Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Diretor de Curso: Major de Administração Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes

Junho de 2025

EPÍGRAFE

“Formar pessoas é construir futuro. Reconhecer competências é dar-lhes asas para
voar mais alto” – Autor desconhecido

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho, fonte da minha inspiração e esperança;
À minha querida parceira, que trouxe ao mundo o nosso tesouro mais
precioso: o nosso filho;
À memória do meu Pai, cujo exemplo continua a guiar-me;
À minha mãe, pelo amor, força e apoio constante em todos os momentos;
Aos meus irmãos, pelo companheirismo ao longo da jornada, em especial à Mana
Gilda, pela dedicação e apoio incansável;
E ao meu Primeiro, por ter acreditado em mim desde o início.

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação representa o culminar de um percurso académico exigente e da preparação para o exercício pleno das funções de Oficial dos Quadros Permanentes. Este processo implicou esforço, disciplina e resiliência, mas a sua realização só foi possível graças ao contributo de várias pessoas que, direta ou indiretamente, demonstram apoio, orientação e confiança.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me ter concebido vida, saúde, sabedoria e firmeza para poder chegar até aqui. A ele toda honra e glória.

Ao Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães, meu orientador, pela orientação precisa, paciência e apoio constante durante todo o percurso investigativo. À minha coorientadora, Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes, pelos contributos valiosos, incentivo e partilha de conhecimento.

As minhas palavras são dirigidas ao meu diretor de curso Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes, pela confiança depositada e apoio institucional, além dos ensinamentos que me proporcionou durante esta caminhada na Academia Militar (AM).

A todos os professores, civis e militares, da AM, do Exército e da Guarda Nacional Republicana, pela partilha de conhecimentos ao longo de todo o meu percurso, desde o Vestibular até ao Tirocínio para Oficiais, bem como aos funcionários desta instituição, pelo apoio prestado.

Aos Oficiais de Moçambique, que gentilmente participaram e contribuíram com dados relevantes para esta investigação, sem esquecer o Adido Militar de Moçambique em Portugal, Coronel Carlos Mucamisa, pela toda a dedicação e disponibilidade que me proporcionou.

À minha turma, pelo espírito de entreajuda, camaradagem, amizade e partilha, em especial à 237 Ane Rodrigues, pela solidariedade e apoio prestados ao longo desta jornada.

À família PLOP, por estarem sempre ao meu lado com amizade, confiança e lealdade.

Aos membros da Igreja Velha Apostólica, pelo suporte espiritual e pela comunhão fraterna, particularmente as tias Ivone e Lurdes, que com generosidade e carinho sempre estiveram disponíveis para me acolher em suas casas, oferecendo não só abrigo, mas também apoio emocional e familiar inestimável.

Por fim, deixo uma palavra de gratidão à minha família, mencionada com mais detalhe na dedicatória, por serem o meu alicerce em todas as fases desta caminhada.

RESUMO

Esta dissertação analisa o reconhecimento das competências académicas adquiridas pelos Oficiais do Exército de Moçambique e o seu impacto no desempenho, motivação e progressão na carreira militar. Baseando-se numa metodologia mista e raciocínio abductivo, aplicaram-se questionários a 86 Oficiais em serviço ativo nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), complementadas por entrevistas semiestruturadas a três Oficiais com funções de comando.

Este estudo permitiu avaliar as perceções dos Oficiais sobre a utilidade prática da sua formação académica, a existência (ou ausência) de mecanismos institucionais de reconhecimento, e o impacto do reconhecimento das competências académicas na satisfação profissional. Os resultados evidenciam que, embora os Oficiais reconheçam a importância da formação académica para o desempenho funcional, percebem limitações nos mecanismos institucionais de valorização, caracterizadas pela ausência de políticas de incentivo, critérios transparentes e reconhecimento formal nas promoções. Ainda assim, verifica-se forte predisposição para continuar a investir na formação desde que existam incentivos adequados.

Conclui-se que a integração da qualificação nos critérios de promoção, a criação de subsídios específicos e o desenvolvimento de um sistema organizacional de reconhecimento alinhado às exigências operacionais das FADM podem aumentar a motivação e a retenção de talentos.

Palavras-chave: Reconhecimento de Competências Académicas; Formação Académica; Gestão de Carreira; satisfação profissional; ISEDEF.

ABSTRACT

This dissertation analyses the recognition of academic skills acquired by Mozambican Army Officers and their impact on performance, motivation and career progression in the military. Based on a mixed methodology and abductive reasoning, questionnaires were administered to 86 officers on active duty in the Mozambican Armed Defence Forces (FADM), supplemented by semi-structured interviews with three Officers in command positions.

This study made it possible to assess the officers' perceptions of the practical usefulness of their academic training, the existence (or absence) of institutional recognition mechanisms, and the impact of academic skills recognition on job satisfaction. The results show that, although officers recognise the importance of academic training for functional performance, they perceive limitations in institutional recognition mechanisms, characterised by the absence of incentive policies, transparent criteria, and formal recognition in promotions. Nevertheless, there is a strong willingness to continue investing in training as long as adequate incentives exist.

It is concluded that the integration of qualifications into promotion criteria, the creation of specific subsidies, and the development of an organisational recognition system aligned with the operational requirements of the FADM can increase motivation and talent retention.

Keywords: Recognition of Academic Skills; Academic Training; Career Management; Professional Satisfaction; ISEDEF.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1– Fundamentação Teórica sobre o Reconhecimento de Competências Académicas no Contexto Militar.....	3
1.1. Conceitos Fundamentais	3
1.2. Importância do Reconhecimento das Competências Académicas.....	4
1.3. Modelos de Reconhecimento de Competências Académicas e Impacto na Carreira Militar.....	5
1.4. Qualificação Académica e Impacto no Trabalho Militar.....	8
1.5. Experiência Profissional VS Formação Académica	9
1.6. Gestão de Carreira, Satisfação Profissional e Retenção de Talento	10
1.7. Melhorias para o Sistema de Reconhecimento Académico.....	11
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO NORMATIVO E ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE	13
2.1. Estrutura e Critério de Progressão na Carreira Militar	13
2.1.1. Critério de Promoção e Progressão dos Oficiais.....	13
2.2. Evolução do Sistema: Comparação entre o Modelo Anterior e o Atual..	15
2.2.1. Modelo Anterior de Remuneração	15
2.2.2. Modelo Atual de Remuneração.....	16
CAPÍTULO 3 – INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS DE DEFESA “TENENTE-GENERAL ARMANDO EMÍLO GUEBUZA” - ISEDEF	18
3.1. Enquadramento.....	18

3.2. Missão, Visão e Valores.....	18
3.2.1. Missão	18
3.2.2. Visão.....	18
3.2.3. Valores	18
3.3. Estrutura Orgânica e Funcional.....	19
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS.....	20
4.1. Definição dos Objetivos de Investigação.....	20
4.2 Metodologia Aplicada.....	21
4.3 Técnica de Recolha de dados e instrumentos de medida.....	22
4.4. Amostragem: composição e justificação.....	23
4.5. Tratamento dos dados	25
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	26
5.1. Análise Quantitativa de Dados.....	26
5.1.1. Caracterização da amostra do questionário.....	26
5.2. Análise Descritiva	28
5.3. Análise Fatorial	29
5.3.1. Extração de Fatores	30
5.3.1.1. Extração dos Fatores de Reconhecimento das CA	31
5.3.1.2. Análise dos Resultados	32
5.4. Discussão de Resultados da Análise Quantitativa	33
5.5. Discussão de Resultados da Análise Qualitativa de Dados	33
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
BIBLIOGRAFIA	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho de investigação.	2
Figura 2 - Organigrama do ISEDEF	19
Figura 3 - Amostra por sexo e tempo de serviço	25
Figura 4 - Amostra por posto e nível académico	27
Figura 5 - Amostra entre tempo de serviço e nível académico.....	27
Figura 6 - Amostra entre sexo e área de formação.	28
Figura 7- Nuvem de palavras	36

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de reconhecimento e seus impactos na carreira militar	7
Tabela 2 - Estrutura hierárquica das FADM (Organização por ordem decrescente de hierarquia).....	13
Tabela 3 - Cursos obrigatórios para progressão hierárquica dos Oficiais nas FADM	15
Tabela 4 - Relações entre os Objetivos e as Perguntas de Investigação.....	20
Tabela 5 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett.....	30
Tabela 6 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett.....	32
Tabela 7- Fatores e percentagem de variância	32
Tabela 8 - Alpha de Cronbach	I
Tabela 9 - Alpha de Cronbach Individualmente	I
Tabela 10 - Estatística Descritiva Satisfação Profissional	III
Tabela 11 - Fatores do questionário Satisfação Profissional	IV

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	I
APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS	III
APÊNDICE C – FATORES DO QUESTIONÁRIO.....	IV
APÊNDICE D – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	V
APÊNDICE E – GUIA DE ENTREVISTA	IX
APÊNDICE F - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS	XI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AD – Avaliação do Desempenho
AM – Academia Militar
APA - Avaliação Prévia de Aprendizagem
CA – Competências Académicas
D20/2018 – Decreto n.º 20/218
D20/99 – Decreto n.º 20/99
D53/2022 – Decreto n.º 53/2022
DM60/2011 - Decreto Ministerial n.º 60/2011
DM27/2017 – Diploma Ministerial n.º 27/2017
EI – Educação Informal
ENF – Educação Não Formal
EP – Experiência Profissional
ES – Ensino Superior
ESM – Ensino Superior Militar
F1 – Fator 1
F2 – Fator 2
F3 – Fator 3
F4 – Fator 4
FA – Forças Armadas
FAc – Formação Académica
FADM – Forças Armadas de Defesa de Moçambique
FP – Formação Profissional
GC – Gestão de Carreira
GT – Gestão de Talentos
IES – Instituições de Ensino Superior
ISEDEF – Instituto Superior de Estudo de Defesa
OE – Objetivo Específico
OG – Objetivo Geral
P61/2022 – Portaria n.º 61/2022
PC – Progressão na Carreira
PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

QA – Qualificação Acadêmica

RA – Reconhecimento Acadêmico

RC – Reconhecimento de Competências

RCA – Reconhecimento de Competências Acadêmicas

RefC – Referencial de Competências

RH – Recursos Humanos

RT – Retenção de Talentos

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação científica, com o título “Reconhecimento das Competências Académicas: Estudo de Caso dos Oficiais do Exército de Moçambique”, foi elaborado no âmbito da conclusão do ciclo de estudos conferente do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, no período 2023-2025. A valorização das competências académicas (CA) no âmbito militar é uma temática que tem ganhado relevância, principalmente em instituições que visam adequar-se às exigências de uma sociedade globalmente qualificada (Pombo, 2005).

A crescente complexidade das missões militares exige que os quadros estejam operacionalmente capacitados e dotados de formação académica (FAc) que complemente e acresça as suas competências. De acordo com Ferreira (2009), o desenvolvimento pessoal e profissional dos militares está profundamente relacionado ao reconhecimento das suas capacidades formais e informais, sendo este um elemento essencial para a motivação e o desenvolvimento das carreiras dentro das forças armadas (FA).

Em Moçambique, tem-se observado a um empenho crescente do governo para legitimar práticas de reconhecimento de competências. O Decreto n.º 61/2022 estabelece o Sistema de Reconhecimento de Competências Adquiridas (SRCA), que pretende avaliar, validar e certificar competências obtidas em contextos não formais e informais, com o objetivo de aprimorar a empregabilidade e garantir o aproveitamento do potencial dos colaboradores. Esta abordagem é consolidada no Plano Estratégico da Educação 2020-2029, que determina a promoção da aprendizagem ao longo da vida como uma prioridade estratégica (Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, 2020).

Apesar destes avanços, constata-se que, no setor da Defesa, e em especial no Exército de Moçambique, ainda existem vulnerabilidades nos procedimentos de reconhecimento das competências académicas (RCA), o que limita o aproveitamento total das competências dos seus Oficiais. A falta de reconhecimento legítimo contribui para a desmotivação dos militares e para a quebra de alinhamento entre os objetivos da organização e as aspirações individuais (Ribeiro, 2012).

Esta investigação visa responder à seguinte Pergunta de Partida (PP): “Como o Reconhecimento das Competências Académicas pode Aperfeiçoar o Desempenho dos Oficiais do Exército de Moçambique”. Que corresponde ao Objetivo Geral (OG): “Analisar a Valorização e o Reconhecimento das Competências Académicas Adquiridas pelos Oficiais

do Exército de Moçambique”. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar os benefícios e o impacto do reconhecimento das competências académicas no desempenho dos Oficiais;

OE2: Investigar a percepção e opinião dos Oficiais em relação ao reconhecimento das suas competências académicas e a sua influência no desenvolvimento profissional;

OE3: Avaliar o efeito do reconhecimento das competências académicas na motivação e satisfação dos Oficiais do Exército de Moçambique;

OE4: Propor estratégias e políticas para melhorar o reconhecimento das competências académicas dos Oficiais.

O trabalho está dividido em sete partes principais. A introdução apresenta o tema e os objetivos da investigação. O capítulo 1 desenvolve os conceitos teóricos sobre o RCA e sua importância no âmbito militar. Enquanto isso, o capítulo 2 analisa a estrutura normativa e os critérios de progressão nas Forças Armadas de Moçambique. O capítulo 3 descreve o papel do Instituto superior de Estudos de Defesa (ISEDEF) na formação académica dos Oficiais. A seguir, o capítulo 4 explica a metodologia utilizada, com uma abordagem mista. Os resultados obtidos são aprofundados no capítulo 5. Finalmente, as conclusões e recomendações sintetizam os principais achados, propõem melhorias e apresentam as limitações do trabalho, além de dar recomendações para futuras investigações. Os apêndices reúnem os instrumentos e dados complementares, conforme ilustrado na A Figura 1.

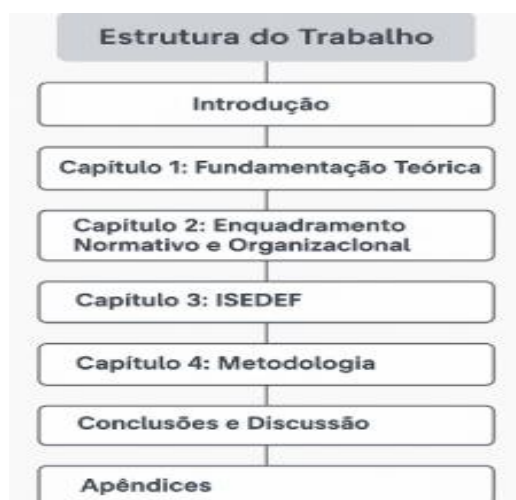


Figura 1 - Estrutura do trabalho de investigação

CAPÍTULO 1– Fundamentação Teórica sobre o Reconhecimento de Competências Acadêmicas no Contexto Militar

1.1. Conceitos Fundamentais

O reconhecimento refere-se à confirmação da existência, validade ou legalidade das atividades de um indivíduo (Cao et al., 2022). O conceito de reconhecimento acadêmico (RA) contém duas vertentes principais: (I) a aceitação de qualificações como requisitos de acesso a estudos posteriores; e (II) a consideração de créditos de estudo e outras formas de aprendizagens como partes indispensáveis de um currículo acadêmico (Makela, 2022). Segundo Recí e Kokaj (2023), o RA está relacionado ao estatuto legal dos cursos e diplomas obtidos, conforme complementado por Garben (2010).

A competência pode ser compreendida como a capacidade de impulsionar conhecimentos, habilidades e ações específicas em contextos adequados (Baartman & Ruijs, 2011). A CA, por sua vez, caracteriza-se como um conceito multidimensional que integra desempenhos, comportamentos, autoconceitos e aptidões. Envolve competências de estudo, habilidades interpessoais, também conhecidas como competências genéricas, e outras capacidades acadêmicas (Struvven, 2015; Carré et. Al., 2000, citado em Tuononen et. al., 2020). A literatura apresenta diversas designações para este tipo de competências, tais como competências-chave, competências genéricas e atributos dos diplomados. Segundo Drozdova e Taulean (2022) a CA continua pouco estudada e insuficientemente definida. Entre as habilidades mais constantemente relacionadas à CA incluem-se: pensamento crítico, literacia em investigação empírica, síntese de conhecimento e avaliação da informação, gestão de tempo e de projetos, trabalho em equipe, resolução de problemas, autogestão e competência analítica.

O RCA refere-se ao processo de identificação validação e certificação das competências adquiridas ao longo da vida por vias formais, não-formais e informais, com o objetivo de atribuir uma qualificação (Portaria n.º 61, 2022). A valorização das CA contribui para o desenvolvimento de indivíduos mais adaptáveis a diferentes contextos profissionais (Henriques, 2007). Para o setor de gestão militar, espera-se que os Oficiais demonstrem competências em áreas como a implementação de ideias inovadoras, a tomada de decisões eficazes e atuação em cenários de elevada incerteza. Para tal, é crucial que tenham experiência técnica, conhecimentos especializados e competências profissionais adequadas. O desenvolvimento contínuo destas competências consolida a autoconfiança dos Oficiais no

desempenho das suas funções (Pinchuk & Prokopenko, 2021; Montez, 2021).

A distinção entre reconhecimento formal, informal e não-formal é crucial para compreender a abrangência do processo de reconhecimento de competências (RC).

O reconhecimento formal refere-se à validação de aprendizagens obtidas em instituições educativas formais, como escolas, colégios e universidades, e é normalmente confirmado através de diplomas ou certificados. No âmbito organizacional, este tipo de reconhecimento pode também tomar a forma de recompensas estruturadas a indivíduos e equipas pelo cumprimento de objetivos organizacionais, com base em critérios previamente definidos (Cummings, 2021; Okonoko et al., 2022).

O reconhecimento informal representa as aprendizagens obtidas ao longo da vida, sem associação institucional, resultante de experiências quotidianas e da interação com o ambiente. Representa a maior parte da aprendizagem total dos indivíduos, mesmo daqueles com maior nível de escolaridade (Cummings, 2021).

O reconhecimento não formal consiste na validação de aprendizagens sistemáticas adquirida fora do sistema formal de ensino, através de atividades educativas organizadas que pretendem atender necessidades específicas de subgrupos populacionais (Johnson & Majewska, 2022).

No contexto militar, o RC desempenha um papel indispensável na legitimação das qualificações adquiridas pelos militares. Este processo facilita não só a progressão na carreira, mas também na execução eficaz das funções atribuídas. Ademais, possibilita o alinhamento entre as competências individuais e as necessidades operacionais e estratégicas da organização, contribuindo de forma direta para a eficácia e eficiência das operações militares (Czernin, 2021; Omar, 2011).

1.2. Importância do Reconhecimento das Competências Académicas

De acordo com a Comissão Europeia (n.d.) o RCA é fundamental para validar e certificar as qualificações adquiridas pelos indivíduos, independentemente da via de aquisição. Este processo garante que as qualificações sejam reconhecidas no mercado de trabalho, fomentando a mobilidade profissional e a aprendizagem ao longo da vida.

No contexto militar, o RCA contribui de forma significativa para o desenvolvimento de líderes eficazes. A literatura destaca a importância das competências técnicas, operacionais, comportamentais e cognitivas no desempenho da liderança militar (Doty & Sowden, 2010; Soares, 2023). Reconhecer estas competências possibilita preparar os militares para enfrentar os desafios contemporâneos e melhorar a eficácia das operações.

Adicionalmente, o RCA influencia diretamente a motivação dos militares. O entendimento de que suas competências são reconhecidas e valorizadas tende a impulsionar uma maior motivação intrínseca, representada em compromisso com as funções, vontade de aperfeiçoamento constante e predisposição para assumir responsabilidades adicionais (Núñez, 2020).

Segundo Machado (2020), a implementação de metodologias de ensino por competências no âmbito militar tem como objetivo aperfeiçoar a formação dos Oficiais, promovendo uma atuação mais eficaz e alinhada com as exigências atuais. Este destaque permite o desenvolvimento de competências essenciais e aplicáveis em diversos cenários operacionais.

A valorização formal da área científica das ciências militares é considerada indispensável para garantir que as competências específicas do âmbito militar sejam devidamente reconhecidas e integradas no meio acadêmico. Este reconhecimento concede legitimidade às competências adquiridas pelos profissionais da área e fortalece a importância estratégica desta ciência no contexto nacional de ensino (Andrade et al., 2017).

O RCA está profundamente associado com a retenção de talentos nas Forças Armadas (FA). Organizações que valorizam o talento interno inclinam-se a ser mais atrativas para novos profissionais, promovendo uma imagem de liderança eficaz e estabilidade institucional. Por outro lado, a falta de reconhecimento pode gerar insatisfação e causar a saída de pessoal qualificado (Talento, 2022).

A gestão eficaz de recursos humanos, é, por conseguinte, fundamental para a eficácia operacionalidade das forças armadas. Práticas como recrutamento estruturado, a formação contínua e o reconhecimento formal e informal, através de medalhas, promoções ou elogios, contribuem de forma decisiva para a motivação e a retenção dos militares (da Silva et al., 2024; dos Santos & Silveira, 2022).

1.3. Modelos de Reconhecimento de Competências Acadêmicas e Impacto na Carreira Militar

Segundo Czernin (2021), a ausência clara de reconhecimento do capital humano estabelece uma fragilidade nos sistemas de gestão de carreira. A inexistência de programas de desenvolvimento para indivíduos com desempenho inferior compromete a eficácia desses sistemas. Por outro lado, o reconhecimento de competências deve ser compreendido como um processo estruturado e transparente, direcionado para identificar, corrigir e valorizar os diferentes níveis de desempenho. Tal abordagem evita a eternização de desempenhos

insatisfatórios e assegura a valorização dos militares com maior potencial, contribuindo para o rendimento organizacional e o compromisso individual.

Diversos modelos de reconhecimento têm sido implementados pelas FA a nível internacional, com o objetivo de alinhar as competências adquiridas pelos militares com as necessidades operacionais e estratégicas das instituições militares. Um dos exemplos mais importantes é o referencial de competências (RefC) adotado pelo Exército português. Este modelo contribui de forma significativa para a uniformização dos conceitos, das técnicas, dos métodos e conteúdos pedagógicos, que estruturam a organização da formação militar. O RefC integra um conjunto de orientações pedagógicas que determinam as trajetórias de desenvolvimento de competências, assim como as delimitações das aprendizagens consideradas cruciais para a construção adequada do conhecimento (Rosa, 2021).

O RefC consiste no conjunto de competências exigidas para a aquisição de uma qualificação, organizadas em unidades coerentes, cada uma com valor económico e social no mercado de trabalho. Estas unidades são denominadas por unidades de competência. Deste modo, a formação deve estar alinhada com o referencial de competências definido para a respetiva qualificação (Rouco, 2012 citado em Barreto, 2017).

Um dos modelos aplicados por várias organizações é o da nomeação e promoção com base no mérito, que consiste em incentivar de forma eficaz e recompensar os funcionários que apresentam elevados níveis de desempenho. A implementação deste modelo pode elevar a satisfação no trabalho e fortificar o compromisso dos colaboradores com a organização, ao garantir uma gestão mais equitativa e transparente dos talentos (Monteiro, 2024). A aplicação de sistemas transparentes e fundamentados em competência proporciona aos funcionários confiabilidade na imparcialidade dos processos de nomeação e promoção na carreira. Neste âmbito, a existência de Procedimentos justos e transparentes mostra-se essencial para a aceitação de decisões associadas com a gestão do desenvolvimento profissional (Willness et al., 2020, citado em Monteiro, 2024).

A influência dos estilos de liderança na retenção de talentos constitui um fator importante no âmbito das FA. De acordo com Guarda (2024), a promoção de estilos de liderança transformacional e autêntica revela-se uma estratégia eficaz para aumentar a retenção de militares e consolidar o compromisso organizacional. Programas de desenvolvimento de liderança que valorizam competências como motivação, transparência, ética e o reconhecimento dos subordinados são cruciais para fomentar um ambiente organizacional coeso e comprometido.

A liderança transformacional, em particular, caracteriza-se pela capacidade de

inspirar os colaboradores a alcançar resultados para além das expetativas, promovendo um sentido de missão e propósito. Este estilo baseia-se em quatro dimensões principais: influência idealizada, motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individual (Avolio & Bass, 2002 citado em Guarda, 2024).

Para além da liderança, a gestão de carreira (GC) constitui outro fator que influencia significativamente a satisfação profissional dos militares. No Exército, a GC fundamenta-se em princípios como a progressão hierárquica, a valorização da formação, o aproveitamento profissional, a competência, a adaptação à inovação e harmonização entre os interesses individuais com os das FA. O modelo contemporâneo de GC sugere o reforço da comunicação entre a administração, o militar e a cadeia de comando, fomentando aconselhamento estruturado e incentivando a participação ativa dos militares no planeamento da sua trajetória profissional (Gimranova, 2023).

A GC está relacionada à Gestão de Talentos (GT), que consiste em identificar, desenvolver e posicionar os militares consoante as suas competências e potencial. A GT assenta em três pilares: a definição de percursos de carreira, o planeamento estratégico e a avaliação contínua. Para ser eficaz, o sistema deve basear-se em instrumentos de avaliação robustos e em mecanismos de gestão de competências integrados. É, deste modo, importante reconhecer o potencial de cada militar, identificar as funções onde poderá ter mais impacto e estabelecer planos de desenvolvimento adequados às exigências institucionais (Czernin, 2021). Com o objetivo de sistematizar os principais modelos de reconhecimento abordados e os respetivos impactos na carreira militar, apresenta-se a seguir um quadro-síntese (tabela 1). Este visa facilitar a compreensão das diferentes abordagens institucionais e a forma como contribuem para a valorização profissional e a eficiência organizacional no âmbito das FA.

Tabela 1 - Modelos de reconhecimento e seus impactos na carreira militar

Modelo de Reconhecimento	Descrição	Impacto na Carreira Militar
Gestão de Talentos	Identificação, desenvolvimento e promoção de militares com elevado potencial.	Aumento da satisfação profissional melhoria da eficiência organizacional.

Liderança Transformacional	Estilo de liderança centrado na inspiração, motivação e desenvolvimento contínuo dos subordinados.	Reforço do compromisso organizacional e maior retenção de talentos.
Promoção por Competência	Processo de progressão baseado em desempenho comprovado e qualificação formal.	Redução da subjetividade; promoção da justiça e da meritocracia.
Referencial de Competências	Estrutura que organiza competências em unidades articuladas, alinhadas ao sistema nacional de qualificações.	Facilita a certificação de competências, aprimora a progressão na carreira e a integração no mercado civil.

1.4. Qualificação Acadêmica e Impacto no Trabalho Militar

A qualificação acadêmica (QA) assume um papel essencial no desempenho dos militares, influenciando diretamente o desenvolvimento de competências e a correspondência entre as funções exercidas e os perfis individuais.

Segundo Abreu (2020), atualmente, as organizações, ao selecionar colaboradores para uma determinada função, procuram equilibrar as suas necessidades operacionais com os interesses, competências, conhecimentos e qualificações do candidato. Ao longo do tempo, tem-se consolidado a consciência de que a eficiência e a produtividade estão diretamente ligadas com as qualificações, as competências e o envolvimento dos profissionais.

Segundo Fosse et al. (2015), os indivíduos com níveis mais elevados de educação tendem a apresentar maior autoeficácia e melhor desempenho tanto em contextos militares como acadêmicos. A educação formal, dessa forma, fortalece a resiliência psicológica, a capacidade de adaptação e as competências técnicas dos militares.

No contexto da diversidade e inclusão, Erwin et al. (2025) sublinham que a QA é um fator facilitador do desenvolvimento de habilidades de comunicação cruciais no contexto militar. Uma formação acadêmica (FAC) adequada pode potenciar a eficácia operacional, promover a coesão das equipas contribuir para um ambiente mais inclusivo e equitativo.

Além disso, como defendem Fosse et al. (2015), a QA possui uma influência significativa sobre o estilo de liderança adotado. Oficiais com níveis acadêmicos mais elevados tendem a aplicar procedimentos mais analíticos e participativos, impulsionando ambientes de trabalho mais inovadores, colaborativos e adaptáveis.

Embora a QA seja um fator determinante no desempenho militar, é importante reconhecer que o seu impacto pode ser condicionado por fatores tecnológicos. Grosso et al. (2019) referem que, face à inovação tecnológica contínua, torna-se imperativo que as FA se mantenham atualizadas e devidamente para processar informação em tempo real e superar barreiras transnacionais com precisão e eficiência.

A chamada revolução tecnológica tem transformado de forma significativa o poder militar. As tecnologias de informação permitem maior processamento no tratamento de dados e aumentam a capacidade de armazenamento e análise, possibilitando, por exemplo, maior precisão na identificação de alvos e tomada de decisões estratégicas (Bispo, 2023).

Contudo, como alertam Carter et al. (2017), a utilização excessiva de tecnologias digitais pode impactar negativamente a concentração e dificultar a assimilação de conteúdos complexos. Por isso, torna-se crucial equilibrar os recursos digitais com metodologias tradicionais de ensino, garantir um processo de aprendizagem eficaz e duradouro.

Por último, Erwin et al. (2025) enfatizam que as FA que reforçam a QA dos seus quadros beneficiam de vantagens em ambientes de cooperação multinacional. Este investimento contribui para a melhoria da comunicação intercultural, o fortalecimento das alianças militares e o aumento da eficácia na tomada de decisões em contextos operacionais multinacionais.

1.5. Experiência Profissional VS Formação Académica

A relação existente entre a experiência profissional (EP) e a FAc no âmbito militar tem sido analisado constantemente, principalmente no que respeita ao desenvolvimento de competências estratégicas e operacionais. Para Wallo et al. (2020, citado em Loureiro, 2023), os programas de formação bem estruturados e implementados contribuem significativamente para o aperfeiçoamento dessas competências.

A FAc não se limita apenas à aquisição de conhecimentos, mas visa também a sua aplicação prática no contexto de trabalho. Um dos seus principais desafios é garantir que os conteúdos e experiências sejam transferíveis para situações reais, favorecendo a tomada de decisões fundamentadas e a adequação a cenários complexos (Loureiro, 2023). A EP, por seu lado, exige a concentração, disciplina e prática contínua, podendo compensar lacunas

teóricas e fortalecer a consolidação da aprendizagem. Deste modo, a combinação entre a FAc e a EP deve ser entendida como uma relação complementar, fundamental para o desenvolvimento integral dos militares (Carter et al., 2017).

Miroshnychenko et al. (2023) observam que, embora a FAc e a EP sejam mutuamente complementares, em situação de crise ou escassez de pessoal qualificado, a EP é frequentemente utilizada como critério alternativo ou provisório para o acesso ao mercado de trabalho. No âmbito, este fenómeno também se verifica: a experiência adquirida em missões, operações ou serviços ativos pode, em situações de urgência, exercer uma responsabilidade equivalente ao da FAc formal.

Olsen et al. (2014) defendem também que, mesmo reconhecendo a importância da FAc, a experiência prática no terreno é determinante para uma atuação eficaz no contexto operacional militar. Neste sentido, a EP pode ser mais determinante no desempenho de funções de liderança do que a educação formal (Benmelech & Frydman, 2015). Ahir et al. (2020) reforçam esta perspetiva, apontando que a FAc proporciona a base técnica e estratégica, enquanto a EP desenvolve competências com situações complexas e de alto risco. Assim, a eficácia e a eficiência no desempenho militar resultam da articulação entre o conhecimento teórico e a experiência adquirida ao longo da carreira.

Brândusa-Oana e Mircea (2015) defendem que a FAc proporciona um enquadramento teórico e metodológico sólido, possibilitando a padronização de procedimentos e a implementação de boas práticas no domínio da gestão militar.

Em contrapartida, a EP favorece uma aplicação mais flexível e contextualizada desses conhecimentos, permitindo ajustes imediatos e respostas eficazes perante situações operacionais imprevisíveis. Esta complementaridade revela-se crucial para aperfeiçoar a atuação dos militares, assegurando simultaneamente a conformidade com os padrões estabelecidos e a capacidade de inovação e eficácia no cumprimento das missões.

1.6. Gestão de Carreira, Satisfação Profissional e Retenção de Talento

Segundo Ferreira (2009, citado em Gimranova, 2023), o progresso pessoal está frequentemente associado ao desenvolvimento da carreira profissional, tanto no contexto militar como no civil. A GC, nesse sentido, deve considerar simultaneamente as necessidades organizacionais em termos de recursos humanos (RH) e as aspirações particulares dos militares, garantindo, contudo, a primazia dos interesses institucionais.

Fernandes (2019) defende que práticas eficazes de GC estão diretamente relacionadas à satisfação no trabalho, pois fornecem oportunidades de crescimento e progressão

profissional alinhadas com as expectativas dos colaboradores. Da mesma forma, sistemas de GC bem estruturados contribuem de forma considerável para a retenção de talentos (RT), ao reduzirem a intenção de abandono por parte dos profissionais (Pereira, 2022). Gimranova (2023) reforça que o grau de satisfação é influenciado por fatores como a supervisão, a natureza de trabalho, a política de recompensas, as oportunidades de promoção, a comunicação interna e a remuneração, o que evidencia a importância de uma GC eficiente no contexto das FA.

Segundo De Oliveira (2018), a satisfação profissional está profundamente associada com as práticas de recompensas implementadas pelas organizações. A percepção de justiça e valorização nessas competências impacta diretamente o grau de satisfação no trabalho. Quando essas práticas são ineficazes, comprometem não só a motivação como também o desempenho dos colaboradores (Capelli, 2011, citado em De Oliveira, 2018).

Para Dias (2020), práticas de GC como a transparência nos critérios de promoção e o reconhecimento da qualificação profissional têm influência positiva na satisfação da carreira e na diminuição da intenção de saída por parte dos militares. O apoio da liderança revela-se particularmente indispensável no reforço dessas práticas.

Um fator adicional que contribui para a intenção de saída é a percepção de redução das realizações pessoais, frequentemente associada ao sentimento de desvalorização ou inutilidade no desempenho das funções (Mafini & Dubihlela, 2013 citado em Ribeiro, 2021). As saídas imprevisíveis de pessoal representam uma perda significativa de capital humano especializado, cuja substituição é difícil, especialmente quando houve contínuo na sua formação (Rijo et al., 2018).

Neste âmbito, Cardoso et al., (2009) sublinham que a aquisição de conhecimentos e as oportunidades de progressão devem ser prioridades na GC, visando promover a satisfação profissional e a RT. Assim sendo, investir no sistema de GC que concilie os objetivos organizacionais com as expectativas particulares dos militares é fundamental para fortificar o compromisso organizacional e assegurar eficiência operacional das FA.

1.7. Melhorias para o Sistema de Reconhecimento Académico

A necessidade de otimização dos sistemas de RA tem sido amplamente discutida na literatura científica. Diversas organizações defendem a reformulação desses sistemas com o objetivo de permitir percursos de carreira mais diversificados, adaptados às qualidades, ambições e trajetórias individuais. Esta nova perspectiva privilegia a valorização da qualidade contrariamente ao interesse da quantidade, promove a excelência em diferentes áreas do

desempenho profissional e incentiva a liderança baseada em competências efetivamente demonstradas (de Haan et al., 2024).

Uma das abordagens propostas para o aperfeiçoamento do sistema do RA é a avaliação prévia de aprendizagem (APA). Este mecanismo que permite que militares obtenham créditos acadêmicos com base em competências previamente adquiridos por meio de experiência profissional, formação formal corporativa ou militar e estudos independentes, desde que estas aprendizagens estejam alinhadas com os objetivos de um curso acadêmico (AMU, 2025).

Segundo Lakin et al. (2015), a aplicação da APA permite reduzir o tempo necessário para a conclusão de programas de formação, contribui para a redução dos seus custos e evita a repetição de conteúdos já dominados. Ademais, permite o reconhecimento formal de conhecimentos para os quais não existe uma avaliação padronizada.

Outra estratégia relevante consiste na adoção de uma plataforma tecnológica institucional, como um Guia Militar, que integre informações sobre cursos e funções exercidas no contexto das FA. Esta plataforma poderá apoiar as instituições de ensino superior na concessão de créditos acadêmicos, com base na formação militar e nas ocupações exercidas pelos militares (ACE, 2025).

Para que tal seja eficaz, Edwards et al. (2014) destacam a importância de adaptar os currículos e metodologias de ensino às exigências dos militares em serviço ativo, através da implementação de programas de educação flexíveis e ajustáveis à sua disponibilidade e realidade operacional.

Assim como defende Navio (2018), o ensino superior militar tem evoluído no sentido de uma maior aproximação aos sistemas civis de ensino superior. Esta convergência tem como objetivo viabilizar o reconhecimento bilateral de níveis acadêmicos e de cursos de carreira, promovendo a mobilidade e a equivalência de qualificações.

Neste contexto, Borges (2019) sublinha a importância de articular eficazmente a formação inicial com a formação técnico-científica complementar. Quando existe coerência e complementaridade entre ambas, aumenta-se consideravelmente o valor formativo global, contribuindo para uma carreira militar mais qualificada e reconhecida academicamente.

O reconhecimento formal das CA e profissionais adquiridas pelos militares é fundamental para consolidar uma cultura de aprendizagem contínua e atrair quadros qualificados para as FA (Rijo, 2018). Para que este reconhecimento seja efetivo no âmbito militar, é necessária uma abordagem ajustada que promova a equivalência com os padrões de ensino superior civil e valorize as competências técnicas específicas da carreira militar.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO NORMATIVO E ORGANIZACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS DE MOÇAMBIQUE

2.1. Estrutura e Critério de Progressão na Carreira Militar

Segundo o artigo 24 do Decreto n.º 20/2018, a hierarquia militar no Exército de Moçambique decorre da necessidade de estabelecer relações de autoridade e subordinação entre os seus membros, de modo a assegurar organização e disciplina nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM). Esta hierarquia realiza-se através da ordenação legal dos postos ou patentes, da antiguidade e da precedência previstas.

Os artigos 25º e 26º do Decreto n.º 20/2018 estabelecem que os militares das FADM se encontram organizados em três principais classes: Oficiais, Sargentos e Praças. Cada uma destas classes compreende categorias e postos específicos, organizados hierarquicamente de forma decrescente. A estrutura detalhada é demonstrada na tabela 2.

Tabela 2 - Estrutura hierárquica das FADM (Organização por ordem decrescente de hierarquia)

Classe Hierárquica	Postos Hierárquicos
Oficiais Gerais	General do Exército, Tenente-General, Major-General, Brigadeiro
Oficiais Superiores	Coronel, Tenente-Coronel, Major
Oficiais Subalternos	Capitão, Tenente, Alferes
Sargentos	Intendente, Subintendente, Primeiro-Sargento, Segundo-Sargento, Terceiro-Sargento, Furriel
Praças	Primeiro-Cabo, Segundo-Cabo, Soldado

2.1.1. Critério de Promoção e Progressão dos Oficiais

A promoção e progressão dos Oficiais do Exército de Moçambique são legitimadas pelo Estatuto do Militar das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, aprovado pelo Decreto n.º 20/2018 (D20/2018), de 26 de abril. Este diploma determina as modalidades de promoção e os critérios para a progressão dentro da estrutura hierárquica das FADM. O

artigo 135º estabelece que os Oficiais desempenham funções de comando, direção e chefia em unidades, órgãos e estabelecimentos (U/O/E). Além disso, podem desempenhar funções em áreas técnicas especializadas que exijam elevada qualificação, bem como representar o país em funções diplomáticas no exterior. O acesso à carreira de Oficial requer formação militar e técnica de nível superior, ou uma licenciatura complementada por formação técnico-militar adequada. Segundo o artigo 47º do D20/2018, a promoção dos Oficiais pode ocorrer segundo diferentes modalidades, a saber:

Habilitação com um curso adequado – realizada por ordem de mérito dentro do respetivo curso de formação (art. 48.º);

Diuturnidade – acesso ao posto imediato, com ou sem vaga, desde que cumprido o tempo mínimo de permanência no posto anterior (art. 49.º);

Antiguidade – acesso ao posto imediato, condicionado à existência de vaga e ao cumprimento dos requisitos de promoção (art. 50.º);

Escolha – aplicável aos militares com habilidade comprovada para funções de comando ou chefia, independentemente da antiguidade (art.51.º);

Distinção – concedida a militares que se destacam em operações vitais para a Defesa Nacional (art. 52.º);

A título excecional – atribuída a militares reabilitados após processo disciplinar ou com deficiência obtida em serviço (art. 53.º).

O artigo 133º do D20/2018 determina que a progressão na carreira dos Oficiais se fundamenta em três fatores principais:

Qualificações e Formação: cumprimento de cursos obrigatório exigidos para cada escalão hierárquico;

Avaliação do Desempenho: consideração do histórico de serviço, competência de liderança e participação em operações militares;

Necessidades da Instituição: existência de vagas disponíveis no respetivo quadro orgânico.

De acordo com o artigo 222º do D20/2018, as promoções no quadro dos Oficiais concretizam-se, regra geral, da seguinte forma:

Oficiais Superiores: por escolha;

Capitão: por antiguidade;

Tenente: por diuturnidade;

Alferes: por habilitação com o curso adequado.

Em complemento aos critérios de promoção previamente descritos, os artigos 210º e

227º do D20/2018 estabelecem que a progressão hierárquica dos Oficiais sucede de um sistema estruturado que exige a realização de cursos obrigatórios específicos para cada posto. A tabela 3 demonstra os cursos requeridos para cada etapa da progressão na carreira.

Tabela 3 - Cursos obrigatórios para progressão hierárquica dos Oficiais nas FADM

Curso Obrigatório	Posto a que dá acesso
Curso de Formação de Oficiais (CFO)	Alferes
Curso de Promoção a Capitão (CPC)	Capitão
Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)	Major
Curso de Altos Comandos ou Promoção a Oficial General (CPOG)	Oficial General (Brigadeiro)

Todos os cursos enumerados são obrigatórios para a progressão hierárquica e tem como objetivo dotar os militares das competências necessárias ao exercício de funções de comando, liderança e gestão estratégica no meio das FADM.

2.2. Evolução do Sistema: Comparação entre o Modelo Anterior e o Atual

O sistema de remunerações das FADM tem tido várias alterações nos últimos anos, refletindo modificações de ordem económica, política e institucional, bem como a necessidade de modernização e adequação as exigências específicas da função militar. Esta evolução torna-se evidente quando se compara o modelo anterior de remuneração, que se baseia no Estatuto Remuneratório das FA, aprovado pelos Decretos n.º 20/99 (D20/99) e n.º 20/2018, bem como no Diploma Ministerial n.º 27/2017 (DM27/2017), com o modelo atual, implementado pelo Decreto n.º 53/2022, que estabelece a Tabela Salarial das Forças de Defesa e Segurança (TSFDS).

2.2.1. Modelo Anterior de Remuneração

Segundo o DM27/2017, o sistema de remuneração dos militares das FADM, no modelo anterior, baseava-se na combinação entre o vencimento base e diversos suplementos, atribuídos de acordo com o posto hierárquico, a função desempenhada e o nível de qualificação académica. Os principais componentes desta estrutura eram:

Vencimento Base – remuneração mensal correspondente ao posto hierárquico ocupado (art. 2.º do D20/99);

Suplementos por Condições Especiais de Trabalho e Chefia – concedido aos militares cuja funções exijam tensão psíquica elevada, isolamento ou envolvem cargos de chefia (art. 1.º do DM27/2017);

Suplemento por Qualificações Técnicas e Científicas – atribuído a militares com formação de nível técnico superior (art. 3.º do DM27/2017);

Suplemento por Qualidade, Eficiência e Zelo – concedido consoante o desempenho e a produtividade do militar (art. 4.º do DM27/2017).

Segundo o D20/2018, o valor do vencimento base variava de acordo com o posto ocupado, sendo ajustado mediante o tempo de serviço e progressão na carreira. Adicionalmente, os militares que exerciam funções de comando ou chefia tinham direito a suplementos específicos.

De acordo com o artigo 3.º do DM27/2017, os militares com formação académica de nível médio-profissional ou superior beneficiavam de um suplemento adicional sobre o vencimento base, equivalente ao atribuído aos técnicos do aparelho do Estado com qualificações correspondentes. Esta medida tinha o propósito de garantir a equiparação salarial entre os militares e civis com níveis de qualificação semelhantes. Os valores eram os seguintes:

Técnicos Médios Profissionais: 45% de suplemento sobre o vencimento base;

Técnicos Superiores (Bacharéis), 55% de suplemento;

Técnicos Superiores Licenciados e Especialistas, 75% de suplemento.

A estrutura remuneratória anterior evidencia uma relação direta entre o posto hierárquico e o nível de qualificação académica, combinando a progressão na carreira com a valorização académica. A aquisição de qualificações superiores permitia, em muitos casos, acelerar a promoção hierárquica e obter suplementos salariais. Este modelo proporciona benefícios como valorização académica; aumento salarial baseado na qualificação e promoção acelerada. No entanto, também originava desigualdade na progressão, sobretudo no que diz respeito às disparidades salariais entre militares com o mesmo posto, mas com diferentes níveis de qualificação académica.

2.2.2. Modelo Atual de Remuneração

Em resposta às limitações identificadas no modelo anterior, foi implementado o Decreto n.º 53/2022 (D53/2022), que modernizou o sistema de remuneração das FADM, instaurando uma Tabela Salarial Unificada. Esta nova estrutura visa padronizar o regime remuneratório e aumentar a transparência nos critérios de progressão. O modelo baseia-se

principalmente na hierarquia militar e estabelece um sistema composto por 21 níveis salariais de promoção e três escalões de progressão, os quais refletem o tempo de serviço e a experiência funcional acumulada por cada militar (art.3.º).

Para além do vencimento base, os militares beneficiam de diversos suplementos adicionais, cuja atribuição depende da natureza e das exigências das funções exercidas (art.5.º). Dentre os fundamentais, destacam-se os seguintes subsídios:

Subsídio de Condição Militar: correspondente a 10% do valor da patente (art.6.º);

Subsídio de Risco: equivalente a 5% do valor do posto, aplicável a funções com elevado grau de risco (art.9.º);

Subsídio de Gestão: fixado em 25% do vencimento de referência da função exercida (art.11.º).

Os suplementos descritos integram-se no vencimento base, funcionando como incentivos adicionais para funções que exigem maior responsabilidade ou que são exercidas em condições particularmente exigentes. O sistema atual proporciona maior transparência e previsibilidade, já que permite aos militares conhecer antecipadamente os critérios de progressão e os valores remuneratórios associados (D53/2022, art.1.º).

Além disso, como os aumentos salariais estão diretamente vinculados ao tempo de serviço e à progressão hierárquica (art.3.º), o modelo contribui para a estabilidade na institucional. Contudo, a sua estrutura rígida e baseada exclusivamente na hierarquia pode dificultar a flexibilidade necessária para adaptar a remuneração às exigências emergentes da função militar (art.4.º).

CAPÍTULO 3 – INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS DE DEFESA “TENENTE-GENERAL ARMANDO EMÍLIO GUEBUZA” - ISEDEF

3.1. Enquadramento

O Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza” é uma instituição pública de ensino superior militar de moçambique, criada pelo Decreto Ministerial n.º 60/2011 (DM60/2011), de 18 de novembro. A sua constituição visou consolidar a capacidade nacional de formação estratégica em matérias de Defesa e Segurança, proporcionando cursos de promoção e atualização para Oficiais Gerais e Superiores das FADM, assim como programas de formação contínua para quadros civis (Concelho de Ministros, 2011).

Desde 2016, o ISEDEF passou a lecionar também cursos de graduação e pós-graduação para civis, marcando a sua inclusão no Sistema Nacional de Ensino Superior (ISEDEF, 2024).

3.2. Missão, Visão e Valores

3.2.1. Missão

O ISEDEF tem por missão garantir a formação contínua dos Oficiais do Quadro Permanente (QP), promovendo o desenvolvimento das FADM nos planos doutrinário, técnico-militar e científico, assim como apoiar a formulação do pensamento estratégico nacional (ISEDEF, 2024).

3.2.2. Visão

Visa torna-se um centro de excelência no ensino superior militar, capaz de garantir uma formação de alta qualidade que proporcione as competências necessárias à satisfação das exigências do produto operacional e das carreiras dos Oficiais dos três ramos das FADM (ISEDEF, 2024).

3.2.3. Valores

A atuação da instituição fundamenta-se nos seguintes valores:

Unidade nacional e Patriotismo;
Integridade e Dignidade;
Respeito e Transparência;
Trabalho participativo e em Equipe;
Personalização do processo de ensino de aprendizagem;
Valorização do corpo docente (ISEDEF, 2024).

3.3. Estrutura Orgânica e Funcional

Conforme ilustrado na Figura 2, o ISEDEF possui uma estrutura hierárquica composta pelo Comandante e Vice-Comandantes, responsáveis pela coordenação geral da instituição. Os departamentos pedagógicos produzem os conteúdos curriculares, enquanto o Comando de Apoio e Serviços garante os meios logísticos e administrativos (Concelho de Ministros, 2011).

O Centro de Investigação Científica (CISEDEF) tem a responsabilidade de produzir e difundir conhecimento, especialmente através da revista Defesa e Segurança, onde são publicados estudos como em áreas como liderança, segurança, estratégia e educação militar (ISEDEF, 2024).

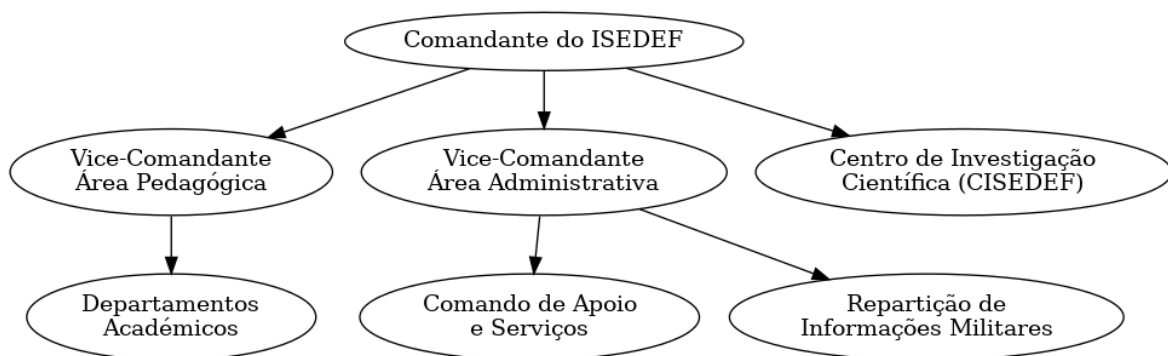


Figura 2 - Organograma do ISEDEF

Fonte: elaboração própria com base no DM60/2011

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

A investigação científica representa um processo sistemático e rigoroso, direcionado para a produção de novos conhecimentos e para a consolidação de descobertas importantes. No plano acadêmico, assume particular importância na construção e aprofundamento do conhecimento especializado. A metodologia, mais do que um conjunto de normas, configura-se como guia estruturado que possibilita a compreender o percurso e a lógica implícita à produção científica (De Lunetta & Guerra, 2023). Este capítulo visa explicitar e justificar as escolhas metodológicas adotadas, assegurando a coerência entre os objetivos de estudo, o problema de investigação e os procedimentos aplicados na recolha e tratamento dos dados.

A definição de uma abordagem metodológica adequada é crucial para garantir a validade dos resultados e a sua contribuição efetiva para o conhecimento científico no domínio das ciências militares (Gimranova, 2023).

4.1. Definição dos Objetivos de Investigação

O OG de uma investigação representa a sua finalidade principal e resume de forma clara a questão central que orienta toda a investigação. Deve ser formulado de forma objetiva, refletindo com precisão a intenção do projeto e delimitando o seu âmbito temático (Tako & Kameo, 2023).

Segundo Silva (2014), recomenda-se que seja definido apenas um OG, a partir do qual se estruturam os OE. Estes últimos permitem operacionalizar o estudo, direcionando as decisões metodológicas e os instrumentos de recolha e análise de dados. A articulação entre estes elementos encontra-se sistematizada na tabela 4.

Tabela 4 - Relações entre os Objetivos e as Perguntas de Investigação

Objetivo Geral	Pergunta de Partida (PP)	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas (PD)
Analisar a Valorização e o Reconhecimento das Competências Académicas Adquiridas pelos Oficiais do Exército de Moçambique.	Como o Reconhecimento das Competências Académicas pode Aperfeiçoar o Desempenho dos Oficiais do Exército de Moçambique?	Analisar os benefícios e o impacto do reconhecimento das competências académicas no desempenho dos Oficiais.	Quais são os benefícios e o impacto do reconhecimento das competências académicas no desempenho operacional dos

			Oficiais do Exército de moçambique?
		Investigar a percepção e opinião dos Oficiais em relação ao reconhecimento das suas competências académicas e a sua influência no desenvolvimento profissional.	Qual é a percepção e opinião dos Oficiais em relação ao reconhecimento das suas competências académicas e o seu impacto no desenvolvimento profissional?
		Avaliar o efeito do reconhecimento das competências académicas na motivação e satisfação dos Oficiais do Exército de Moçambique.	Qual é o impacto do reconhecimento das competências académicas na motivação e satisfação dos Oficiais do Exército de Moçambique?
		propor estratégias e políticas para melhorar o reconhecimento das competências académicas dos Oficiais.	Quais são as estratégias de incentivo que podem motivar os Oficiais a adquirirem competências académicas adicionais?

Desta forma, toda a investigação será orientada com a finalidade de responder à seguinte PP: “Como o Reconhecimento das Competências Académicas pode Aperfeiçoar o Desempenho dos Oficiais do Exército de Moçambique?”. Formulado o OG e a PP, para responder a esta pergunta, foram estabelecidas quatro perguntas derivadas, alinhadas aos objetivos específicos descritos na tabela acima.

4.2 Metodologia Aplicada

Esta investigação visa analisar a valorização e o reconhecimento das competências académicas adquiridas pelos Oficiais do Exército de Moçambique. A filosofia epistemológica aplicada nesta investigação segue uma abordagem pragmatista, o que implica que as escolhas metodológicas foram orientadas pela busca de soluções práticas e efetivas para os problemas concretos associados ao reconhecimento de competências académicas no Exército de

Moçambique. Esta postura possibilita uma conjunção de métodos quantitativos e qualitativos, concedendo maior robustez aos resultados e amplitude interpretativa aos dados recolhidos (Kinouchi, 2007; Saunders et al., 2009).

O raciocínio adotado é do tipo abdutivo, uma vez que se busca explorar as evidências empíricas e propor hipóteses explicativas baseando-se em padrões identificados, tendo como critério a teoria e os dados existentes sobre reconhecimento de competências no contexto militar (Gimranova, 2023; Timmermans & Tavory, 2012).

A metodologia adotada foi mista, combinando a técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos. Segundo Saunders et al. (2009), as entrevistas qualitativas não estruturadas possibilitam recolher informações detalhadas e contextuais, proporcionando profundidade à análise. A escolha do tipo de entrevista deve adequar-se aos objetivos específicos da investigação. Quanto aos questionários, podem ser utilizadas tanto em estudos descritivos como explicativos. No primeiro caso, é útil para identificar padrões de atitudes e práticas; por outro lado, permitem analisar relações entre variáveis, inclusive de causa e efeito.

A escolha por um horizonte temporal transversal justifica-se pela intenção de conseguir uma leitura de análise das perceções e práticas atuais sobre o reconhecimento das competências académicas, permitindo identificar lacunas e oportunidades de aperfeiçoamento institucional (De Lunetta & Guerra, 2023).

4.3 Técnica de Recolha de dados e instrumentos de medida

O presente estudo teve início com uma revisão estruturada da literatura e com a análise documental essencial e normativa acerca da temática em questão. Esta etapa foi determinante para a consolidação dos fundamentos teóricos (Capítulo 1) e compreender as práticas vigentes no setor da Defesa. Simultaneamente, permitiu delimitar o enquadramento legal organizacional das FADM, desenvolvidos nos Capítulos 2 e 3. Para tal, foram utilizadas fontes académicas fiáveis, como dissertações de mestrado, artigos científicos e livros extraídos das bases de dados google académico, EBSCOhost e Scopus, bem como diplomas legais e plataformas institucionais oficiais.

A segunda fase de recolha de dados consistiu na utilização de dois instrumentos complementares: entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados, direcionado aos Oficiais do Exército de Moçambique.

A entrevista semiestruturada foi usada como técnica qualitativa de recolha de dados, possibilitando explorar perceções, experiências e interpretações subjetivas dos participantes

em relação aos mecanismos formais e informais de valorização académica das FADM (ver Apêndice E). Esta abordagem proporciona flexibilidade na definição das perguntas e profundidade na recolha de dados, sendo em particular adequada quando se tenciona compreender fenómenos complexos a partir da perspetiva dos representantes envolvidos (Saunders et al., 2019).

Para assegurar rigor analítico e sistematização dos dados obtidos, as transcrições das entrevistas foram posteriormente analisadas com o auxílio do software NVivo 15. Esta ferramenta possibilitou a organização e codificação de conteúdos em nós temáticos, identificar padrões de frequências e relações entre categorias, e ainda criar visualizações analíticas, como mapa e nuvens de palavras. A estratégia de codificação seguiu uma lógica temática indutiva, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), permitindo que as categorias emergissem diretamente as falas dos participantes. A utilização do NVivo contribui assim para reforçar a transparência metodológica, a rastreabilidade interpretativa e a robustez dos resultados (Jackson, K., & Bazeley, P. (2019).

Foi também utilizado um questionário estruturado, criado na plataforma Google Forms, visando recolher dados quantitativos junto a uma amostra mais ampliada de Oficiais do Exército de Moçambique. O questionário está dividido em duas seções: a primeira seção diz respeito à caracterização sociodemográfica da amostra, e a segunda seção centra-se nas perceções sobre o reconhecimento das competências académicas dos Oficiais das FADM. Antes da sua aplicação, foi concretizado um pré-teste com um grupo reduzido de militares, com o intuito de verificar a clareza de questões, a coerência interna e a estabilidade da plataforma digital, garantindo a sua validade aparente e fiabilidade (Bryman, 2016; de Lunetta & Guerra, 2023).

A segunda seção do questionário foi elaborada baseando-se nos objetivos específicos da presente investigação e estruturada em escala likert de 5 pontos, permitindo mensurar o nível de concordância dos participantes no que se refere a 24 afirmações. A elaboração das perguntas foi orientada na lógica do modelo Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector (1997), bastante utilizado para avaliar perceções de satisfação e reconhecimentos em ambientes organizacionais. Adicionalmente, a criação do instrumento foi guiada por estudos académicos aplicados em contextos militares, como os de Fachada (2015) e Ferrão (2019), fortalecendo a coerência metodológica e a adequação ao contexto do Exército de Moçambique, conforme ilustrado no Apêndice D.

4.4. Amostragem: composição e justificação

Segundo Haro et al. (2016), o universo consiste num conjunto total de indivíduos, casos ou ocorrências que partilham uma determinada característica. No âmbito desta investigação, o universo equivale à totalidade dos Oficiais do Exército de Moçambique, contudo, a população estudada condiz especificamente aos Oficiais atuais e que já passaram pelo ISEDEF, determinados como os elementos pretendidos para a coleta de dados essenciais para o estudo (Sarmiento, 2013; Fortin, 2003). A escolha do ISEDEF como campo de estudo fundamenta-se pela sua relevância na formação académica dos Oficiais das FADM. O ISEDEF concilia formação técnica militar com qualificação académica, constituindo-se como uma área estratégica para avaliar o reconhecimento institucional das CA no meio das FA.

Foram recolhidas 86 respostas ao questionário, correspondendo a 86% do total de 100 Oficiais (Subalternos e Superiores) das FADM no ativo em 2025. Esta taxa de participação é considerada elevada em estudos com populações delimitadas e específicas, conferindo robustez aos resultados obtidos. O facto de a amostra cobrir uma proporção tão significativa da população-alvo reduz o risco de viés de seleção, aumenta a validade externa dos dados recolhidos e permite uma análise mais representativa das perceções em estudo. Adicionalmente, esta taxa de resposta reflete o interesse e a disponibilidade dos Oficiais em contribuir para uma reflexão crítica sobre o reconhecimento das suas competências académicas.

Tendo em consideração que o OG era de analisar a valorização e o reconhecimento das competências académicas adquiridas pelos Oficiais do Exército de Moçambique, dividiu-se os Oficiais em: Generais, Superiores e Subalternos.

A amostra demonstrou-se heterogénea, o que possibilitou a análise de diferentes compreensões sobre a valorização da formação académica. Verifica-se que a maioria é do sexo masculino com 70 participantes (81,4%) e os restantes 16 do sexo feminino (18,6%). No que diz respeito a categoria hierárquica, a maioria dos participantes são Oficiais Subalternos (n=50; 58,1%) e Oficiais Superiores (n=36; 41,9%). Em termos de qualificação académica, 43 Oficiais são licenciados (50%), 41 são mestrados (47,7%), e 2 possuem outro tipo de formação (2,3%).

Complementarmente, foi considerada a variável tempo de serviço no Exército, por se tratar de um fator que influencia de forma direta a experiência institucional dos Oficiais. A distribuição cruzada por sexo e tempo de serviço encontra-se ilustrada na figura 3, permitindo observar tendências entre a antiguidade e o perfil dos participantes.

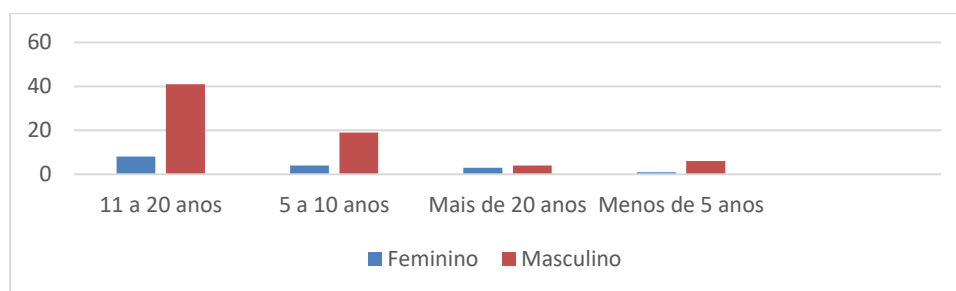


Figura 3 - Amostra por sexo e tempo de serviço

4.5. Tratamento dos dados

A presente subseção dá início à análise dos dados recolhidos através do inquérito aplicado aos Oficiais das FADM. A interpretação dos resultados segue os objetivos específicos definidos para o estudo, possibilitando uma abordagem sistemática das principais dimensões analisadas. As variáveis consideradas foram tratadas conforme os procedimentos metodológicos descritos anteriormente, garantindo consistência e rigor na análise. O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao Microsoft Excel para a organização da base empírica, e ao software Jamovi (versão 2.6.26) para a condução das análises estatísticas.

A análise dos dados seguiu procedimentos estatísticos alinhados com a abordagem quantitativa adotada nesta investigação. Em primeiro lugar, foi realizada a análise descritiva das variáveis sociodemográficas, com o objetivo de caracterizar a amostra e contextualizar as respostas recolhidas. Em seguida, avaliou-se a consistência interna das escalas aplicadas na segunda parte do questionário, por meio do coeficiente alfa de Cronbach, uma medida amplamente utilizada para aferir a fiabilidade interna de instrumentos de autorrelato (Field, 2018).

Com base nos objetivos do estudo e nas dimensões teóricas do questionário, procedeu-se à realização de uma análise fatorial exploratória (AFE), com o intuito de identificar a estrutura subjacente dos fatores e avaliar a coerência com o modelo conceptual previamente definido. Apesar da natureza ordinal das escalas do tipo Likert, a literatura tem reconhecido a possibilidade da sua utilização em análises fatoriais com métodos baseados na suposição de continuidade, especialmente quando se utilizam escalas com cinco ou mais pontos (Marôco, 2021; Norman, 2010). Esta abordagem visa sustentar a validade interna do instrumento e permite a comparação com estudos anteriores realizados em contextos militares semelhantes.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados obtidos, com base numa abordagem mista que integra procedimentos de natureza quantitativa e qualitativa. A componente quantitativa é explorada por meio da aplicação de estatística descritiva e análise fatorial. A componente qualitativa é desenvolvida com base na análise sistemática das entrevistas realizadas.

5.1. Análise Quantitativa de Dados

Segundo Gil (2008), a análise quantitativa visa mensurar e interpretar as relações entre as variáveis, proporcionando um entendimento objetivo dos dados coletados. Nesta investigação, esta abordagem foi aplicada para avaliar a percepção dos Oficiais das FADM sobre o reconhecimento das suas CA, bem como os impactos relacionados à valorização profissional, motivação e desempenho institucional, através de técnicas estatísticas.

Através desta abordagem, será possível identificar padrões e relações importantes entre as variáveis analisadas, respondendo com base às perguntas de investigação propostas e alinhando com os OE.

Por último, importa salientar que dos 100 Oficiais inquiridos, foram recolhidas 86 respostas, proporcionando uma base sólida para a análise estatística.

5.1.1. Caracterização da amostra do questionário

A amostra do presente estudo apresenta diversidade ao nível das características sociodemográficas dos participantes. Para além da descrição individual das variáveis, foram realizados cruzamentos analíticos entre variáveis selecionadas, com o objetivo de proporcionar uma leitura integrada do perfil dos respondentes. Um desses cruzamentos envolve as variáveis “posto” e “nível académico”, permitindo observar uma elevada incidência de formação superior entre os Oficiais Subalternos e Superiores. Especificamente, 50% da amostra possui o grau de licenciatura, enquanto 47,7% detém o grau de mestre. Estes resultados indicam a presença consistente de qualificação académica superior nas diferentes categorias hierárquicas, refletindo a sua incorporação no percurso profissional dos inquiridos (figura 4).

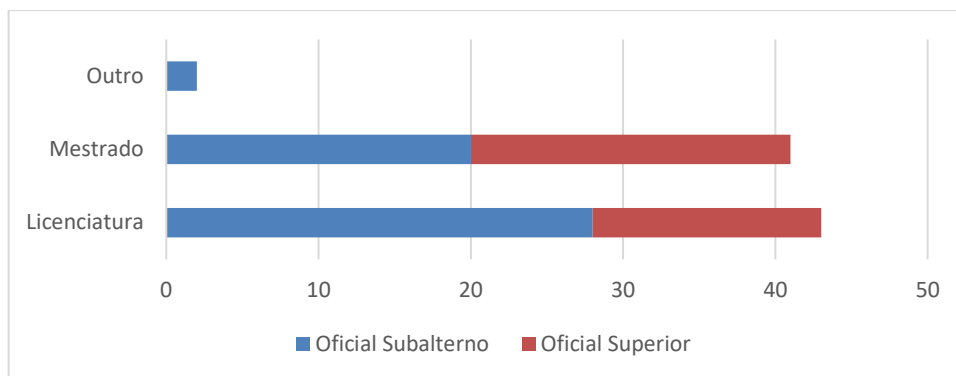


Figura 4 - Amostra por posto e nível acadêmico

No cruzamento entre as variáveis “tempo de serviço” e “nível acadêmico”, observa-se que os militares com maior antiguidade concentram, em maior proporção, os graus acadêmicos mais elevados, com destaque para o mestrado. Esta distribuição sugere uma associação entre a progressão no tempo de serviço e a frequência de percursos de qualificação avançada, indicando uma tendência de valorização da formação contínua ao longo da carreira profissional (figura 5).

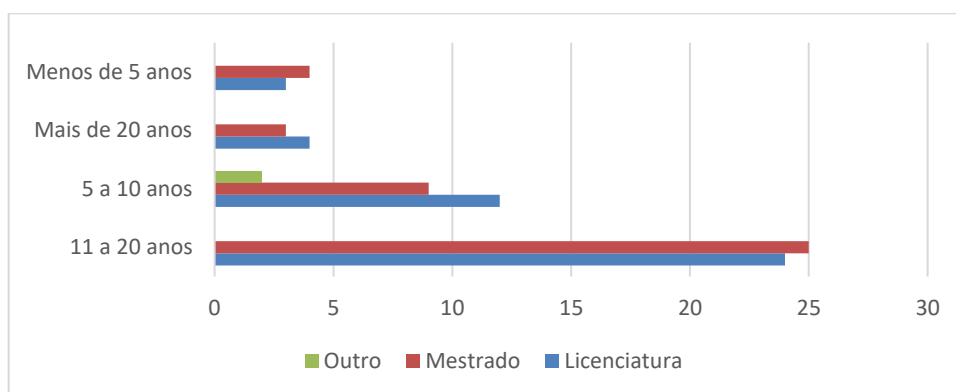


Figura 5 - Amostra entre tempo de serviço e nível acadêmico.

Apesar da predominância de participantes do sexo masculino ($n = 70$; 81,4%), a amostra inclui também mulheres ($n = 16$; 18,6%) com formação em áreas como Administração e Ciências Militares. Esta distribuição permite assinalar a presença feminina em domínios estratégicos da instituição, refletindo simultaneamente a diversidade dos percursos formativos entre os quadros do Exército (figura 6).

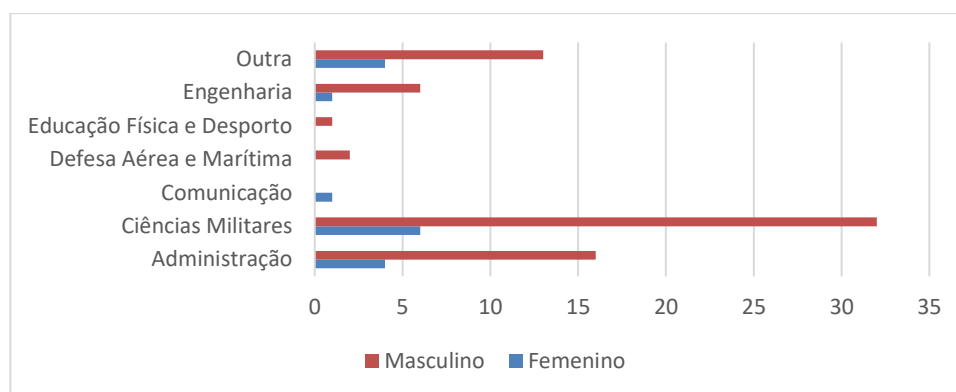


Figura 6 - Amostra entre sexo e área de formação.

5.2. Análise Descritiva

Este subcapítulo tem como objetivo descrever estatisticamente os dados obtidos a partir das respostas às perguntas do questionário, possibilitando uma primeira aproximação aos padrões de percepção dos Oficiais das FADM no que se refere ao reconhecimento da sua formação académica e à respetiva valorização institucional. Foram analisados 24 itens, correspondentes às perguntas 9 a 32 do instrumento de recolha de dados, organizados segundo uma escala de tipo Likert com cinco pontos (1 a 5). Para efeitos de avaliação da consistência interna do questionário, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach, com o propósito de aferir a fiabilidade do instrumento utilizado.

As questões analisadas apresentam um coeficiente alfa de Cronbach de 0,772, valor que indica uma consistência interna dentro dos parâmetros metodologicamente aceitáveis. De acordo com Field (2024), coeficientes de fiabilidade compreendidos entre 0,70 e 0,80 são considerados adequados para instrumentos de autorrelato, evidenciando um nível de coerência interna suficiente entre os itens da escala (ver Apêndice A).

A média das respostas constitui uma medida global da percepção dos participantes em relação a cada item do questionário. Os valores médios variam entre 2,10 (Q8 e Q9) e 4,56 (Q22), situando-se a média global em 3,38. Este resultado indica uma tendência das respostas para posições ligeiramente superiores ao ponto de neutralidade da escala, especialmente nos itens associados à aplicabilidade funcional e à relevância da formação académica.

A mediana acompanha, de forma geral, os valores médios, o que sugere distribuições com simetria relativa. Em mais de 70% das variáveis, a mediana coincide com a média ou situa-se a uma distância máxima de 0,5 pontos, reforçando a centralidade estatística das respostas.

No que se refere à dispersão, os desvios padrões variam entre 0,746 (Q21) e 1,435 (Q4), o que revela uma variabilidade moderada entre os participantes. Itens com menor desvio padrão (por exemplo, Q21, Q22, Q24) registam maior consistência nas respostas, enquanto os itens com valores mais elevados de dispersão (como Q4, Q8, Q12) evidenciam maior heterogeneidade de percepções, sobretudo em dimensões relacionadas com incentivos e reconhecimento formal. Quanto à amplitude de resposta, os valores mínimos situam-se entre 1 e 2, enquanto os valores máximos variam entre 4 e 5, demonstrando que os participantes utilizaram praticamente toda a extensão da escala.

Relativamente à assimetria das distribuições, a maioria das variáveis apresenta assimetria negativa, com valores entre -2,15 (Q22) e 1,01 (Q8). Tal resultado indica uma concentração das respostas nas categorias superiores da escala, sugerindo uma predominância de concordância. Já os casos com assimetria positiva apontam para uma maior presença de respostas em níveis inferiores da escala, associados, sobretudo, a percepções menos favoráveis em temas relacionados com reconhecimento institucional.

Por fim, optou-se pela aplicação do teste de Shapiro-Wilk (W) como procedimento de verificação formal e documentação metodológica, apesar do reconhecimento prévio de que as variáveis em análise, estruturadas em escalas do tipo Likert, tendem a violar o pressuposto de normalidade. Os resultados obtidos indicaram valores de $p < .001$, com coeficientes W variando entre 0,602 e 0,915, confirmando a não normalidade das distribuições. Tal resultado era expectável, mas não inviabiliza a validade das análises subsequentes, uma vez que foram adotadas técnicas estatísticas robustas e apropriadas à natureza dos dados (Field, 2024; Norman, 2010), conforme ilustrado no APÊNDICE B.

5.3. Análise Fatorial

A análise fatorial constitui uma técnica estatística multivariada utilizada para identificar estruturas latentes subjacentes a um conjunto de variáveis observadas, agrupando-as em fatores que representam dimensões comuns. Este procedimento permite a redução da dimensionalidade dos dados, contribuindo para a identificação de padrões estruturais que facilitam a interpretação e análise dos construtos em estudo (Brown, 2015).

Para avaliar a viabilidade da aplicação da análise fatorial ao inquérito “Reconhecimento de CA”, recorreu-se ao teste de esfericidade de Bartlett e ao índice de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Segundo Fávero et al. (2009), valores de KMO superiores a 0,6 indicam condições mínimas para prosseguir com a análise. Adicionalmente, um valor de significância inferior a 0,05 no teste de Bartlett confirma a

existência de correlação entre as variáveis, requisito necessário para a extração de fatores (George & Mallery, 2024). Os resultados apresentados na Tabela 5 satisfazem ambos os critérios, permitindo o prosseguimento da análise fatorial no presente estudo.

Tabela 5 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

	Estatística KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett
Variável		p
Reconhecimento das CA	0.715	<.001

Após a validação da matriz de correlações pelos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett, procedeu-se à extração dos fatores com base no método da Máxima Verosimilhança. Tendo em conta a natureza ordinal dos dados, organizados em escalas do tipo Likert, utilizou-se a matriz de correlações de Spearman como base para a análise. Em seguida, foi aplicada a rotação ortogonal Varimax, com o objetivo de obter uma estrutura fatorial mais interpretável, maximizando a variância explicada por cada fator e minimizando as cargas cruzadas entre variáveis.

5.3.1. Extração de Fatores

A extração de fatores foi realizada com base no método da Máxima Verosimilhança, seguido de rotação Varimax. Utilizou-se a matriz de correlações de Spearman como base para a análise, atendendo à natureza ordinal das variáveis e à necessidade de mitigar possíveis desvios à normalidade, assegurando assim maior robustez na identificação da estrutura fatorial. Esta técnica, amplamente utilizada na análise fatorial exploratória, visa facilitar a interpretação da estrutura latente ao reduzir o número de variáveis com cargas elevadas em múltiplos fatores. O objetivo é maximizar as diferenças entre as cargas fatoriais e favorecer a associação de cada variável ao fator mais representativo (Field, 2024).

A qualidade do modelo fatorial foi avaliada com base na percentagem acumulada da variância explicada, no valor das comunalidades e na magnitude das cargas fatoriais. Adotou-se o critério do autovalor superior a 1 (Kaiser), complementado pela inspeção do scree plot, para determinar o número de fatores a reter. Os resultados sugerem uma estrutura fatorial coerente com as dimensões teóricas subjacentes ao instrumento aplicado.

Concluída esta etapa, procedeu-se à interpretação dos fatores extraídos e respetiva análise (ver Apêndice C).

5.3.1.1. Extração dos Fatores de Reconhecimento das CA

Para avaliar a estrutura fatorial do instrumento “Reconhecimento das CA”, recorreu-se à análise fatorial exploratória (AFE) com método de extração por Máxima Verossimilhança, seguida de rotação ortogonal Varimax, com o objetivo de facilitar a interpretação e garantir a independência entre os fatores extraídos. A análise foi orientada por critérios teóricos e estatísticos, considerando apenas as variáveis com cargas fatoriais superiores a 0,50 e singularidades inferiores a 0,70, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

A identificação dos fatores foi orientada pela inspeção do *scree plot* e pelo critério do autovalor superior a 1, com base nos valores gerados automaticamente pelo software. Os autovalores apresentados resultam da saída predefinida do Jamovi, que utiliza por omissão o método de Análise em Componentes Principais (PCA), sendo aqui considerados apenas como referência auxiliar para efeitos interpretativos.

Fator 1 – Valorização Institucional e Reconhecimento Formal: inclui os itens Q2, Q8, Q9, Q10 e Q13, com cargas fatoriais entre 0,663 e 0,840. Este fator traduz a percepção dos Oficiais quanto às políticas institucionais, reconhecimento organizacional e mecanismos formais de valorização da formação académica.

Fator 2 – Reconhecimento Funcional e Interpessoal: engloba os itens Q1, Q3, Q5 e Q6, com cargas fatoriais entre 0,543 e 0,876. Reflete a valorização da formação académica no desempenho quotidiano das funções, bem como nas relações com superiores e pares no contexto militar.

Fator 3 – Aplicabilidade Profissional e Valorização Esperada: inclui os itens Q16, Q20, Q22 e Q24, com cargas entre 0,524 e 0,814. Representa a percepção da utilidade prática da formação no exercício profissional e o interesse pessoal em manter um percurso académico continuado.

Fator 4 – Desenvolvimento Pessoal e Profissionalização: composto pelos itens Q18 e Q21, este fator expressa uma dimensão mais subjetiva associada ao impacto da formação académica no perfil profissional do Oficial, nomeadamente no que respeita à autonomia, segurança e preparação para contextos organizacionais modernos.

As variáveis Q4, Q7, Q11, Q12, Q14, Q15 e Q23 foram excluídas da estrutura fatorial por não apresentarem cargas fatoriais significativas em nenhum dos fatores ou por exibirem níveis de singularidade elevados, comprometendo a sua contribuição para o modelo. Esta decisão segue os critérios metodológicos estabelecidos por Hair et al. (2009) e Field (2024),

assegurando a consistência estatística e a interoperabilidade da solução fatorial.

5.3.1.2. Análise dos Resultados

Após a exclusão das variáveis que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50, foram retidos 16 itens para a composição final da estrutura fatorial. As variáveis incluídas foram: Q1, Q2, Q3, Q5, Q6, Q8, Q9, Q10, Q13, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22 e Q24.

Estas variáveis agruparam-se em quatro fatores empíricos. Para validar a adequação da estrutura fatorial, foi aplicado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que resultou num valor de 0,780 — superior ao limiar mínimo de 0,60 recomendado para a aplicação da análise fatorial. Adicionalmente, o teste de esfericidade de Bartlett revelou um valor de significância inferior a 0,001, confirmando a existência de correlações significativas entre as variáveis e, consequentemente, a viabilidade da análise (ver Tabela 6).

Tabela 6 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

	Estatística KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett
Variável		P
Reconhecimento das CA	0.780	<.001

Segundo De acordo com Hair et al. (2009), são considerados válidos os fatores com autovalores superiores a 1. No contexto de estudos aplicados a fenómenos psicológicos ou organizacionais, é aceitável que a variância acumulada se situar entre 50% e 60%. No presente estudo, a variância total explicada pelos quatro fatores retidos é de 56,6%.

O Fator 1 apresentou um autovalor de 3,16, explicando 18,6% da variância; o Fator 2, com autovalor de 2,38, explicou 14,0%; o Fator 3, com autovalor de 2,37, foi responsável por 13,9%; e o Fator 4, com autovalor de 1,71, contribuiu com 10,1% da variância total, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7- Fatores e percentagem de variância

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	3.16	18.6	18.6
2	2.38	14.0	32,6
3	2.37	13.9	46.5

4	1.71	10.1	56.6
---	------	------	------

Com base nos resultados obtidos, confirmou-se a retenção de quatro fatores estatisticamente sustentados. Na secção seguinte, procede-se à interpretação desses fatores, considerando as variáveis associadas a cada um e a correspondência com as dimensões previstas no modelo teórico do instrumento.

5.4. Discussão de Resultados da Análise Quantitativa

A análise quantitativa realizada no presente estudo permitiu identificar padrões relevantes nas percepções dos Oficiais do Exército de Moçambique, especificamente do Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF), relativamente ao reconhecimento das suas competências académicas (CA). Os resultados obtidos evidenciam contrastes entre a valorização funcional da formação, os mecanismos institucionais de reconhecimento formal e as dinâmicas interpessoais no contexto profissional.

Os dados revelam, num primeiro plano, uma percepção consistente da aplicabilidade prática da formação académica nas funções militares. O Fator 3 evidencia a percepção de utilidade imediata da formação para o desempenho das funções. O Fator 4, por sua vez, remete para a transformação subjetiva associada ao desenvolvimento pessoal e profissional. A ausência de sobreposição direta entre estes fatores indica que os mesmos capturam dimensões distintas da experiência dos Oficiais, o que reforça a validade da estrutura fatorial obtida e evidencia a complexidade do fenómeno em estudo.

Em síntese, os resultados obtidos sugerem a existência de um desfasamento entre a percepção positiva dos Oficiais quanto à relevância individual e funcional da formação académica e a ausência de mecanismos institucionais eficazes de valorização formal. Esta desconexão poderá representar um constrangimento à consolidação de práticas organizacionais baseadas na valorização estratégica das competências académicas, com implicações para a gestão do desempenho e o desenvolvimento profissional no âmbito das Forças Armadas.

5.5. Discussão de Resultados da Análise Qualitativa de Dados

A análise qualitativa foi conduzida com recurso ao software NVivo 15, permitiu uma abordagem estruturada e sistemática das entrevistas transcritas. Foi adotada uma abordagem de análise temática indutiva, conforme Braun e Clarke (2006), com posterior categorização

alinhada aos OE da investigação.

As transcrições foram importadas para o NVivo, onde procedeu-se a codificação aberta, originando 4 nós principais (temas) principais e 11 subnós (subtemas), organizados em torno de unidades de sentido, temas emergentes e frequência de referência. Esta estratégia facilitou a compreensão dos padrões de significado subjacentes às respostas dos participantes.

Para o OE1: Analisar os benefícios e o impacto do reconhecimento das competências académicas no desempenho dos Oficiais

Nó principal: Impacto no desempenho profissional

Subnós: motivação, realização pessoal, eficiência operacional

Os dados codificados revelaram que os entrevistados percebem o RCA como promotor de maior desempenho profissional. O subnó “motivação” foi transversal a todos os entrevistados. Enfatiza-se a citação do E1: “Bem-estar no local de trabalho e realização de atividades com moral alta”, a qual foi codificada simultaneamente em motivação e realização pessoal. Esta ideia é coerente com Núñez (2020), que defende que o reconhecimento institucional das competências estimula o desempenho individual e o compromisso organizacional.

O subnó “eficiência operacional” apareceu relacionado a afirmações como “retenção de talentos qualificados” (E3), sugerindo que o RCA tem uma influência direta na qualidade da entrega funcional.

No OE2: Investigar a percepção e opinião dos Oficiais em relação ao reconhecimento das suas competências académicas e a sua influência no desenvolvimento profissional

Nó principal: Percepção institucional do RCA

Subnós: resistência cultural, baixa valorização hierárquica

Verificou-se um consenso crítico quanto a falta da valorização formal da qualificação académica. O subnó “resistência cultural” foi codificado em passagens como: “a cultura institucional e o perfil dos quadros superiores criam resistência à valorização académica” (E3). O E2 acrescenta que “os Oficiais de topo chegaram ao posto via luta armada e tratam a formação com desrespeito”. Tais afirmações refletem o que Czernin (2021) indicou como barreiras culturais profundas que danificam a gestão eficaz do capital humano. Este conjunto de nós demonstra que os entrevistados reconhecem obstáculos enraizados na cultura e estrutura da organização, limitando deste modo o impacto do RCA no desenvolvimento da carreira.

Em relação ao OE3: Avaliar o efeito do reconhecimento das competências

académicas na motivação e satisfação dos Oficiais do Exército de Moçambique

Nó principal: Satisfação profissional

Subnós: frustração funcional, desalinhamento entre formação e função

A falta de reconhecimento explícito foi relacionada a desmotivação. O E1 afirmou que “a não valorização leva os Oficiais a exercerem funções fora da sua especialidade”. Esta desconexão entre a formação e função é indicada como geradora de frustração, o que está em conformidade com Ferreira (2009), que afirma que a valorização profissional está profundamente associada à motivação e à permanência institucional.

Por fim, no OE4: Propor estratégias e políticas para melhorar o reconhecimento das competências académicas dos Oficiais

Nó principal: Propostas e incentivos

Subnós: subsídios académicos, bolsas de estudo, diferenciação funcional, justiça organizacional

Os dados revelam consenso entre os entrevistados quanto à necessidade de políticas claras e justas para a valorização das CA dos Oficiais.

O E1 sugeriu a promoção da formação contínua e a autonomia funcional. Já o E2 defendeu a criação de subsídios proporcionais ao grau académico, além de mecanismos que incentivem o mérito. Por sua vez, o E3 propôs a valorização financeira e funcional, aliada à implementação de bolsas de estudo distribuídas com justiça e transparência.

Estas propostas ilustram a importância de associar o RA à progressão e à liderança, como defendem Lakin et al., (2015), que enfatizam os incentivos estruturados como fatores chave na retenção de talento em instituição pública.

Abaixo apresenta-se uma nuvem de palavras criada no NVivo baseando-se nas ocorrências dos nós e subnós codificados. Esta figura apresenta os temas mais frequentes e relevantes no discurso dos entrevistados (ver apêndice F), facilitando a compreensão dos temas dominantes.



Figura 7- Nuvem de palavras

Fonte: elaboração própria com recurso a NVivo

A triangulação entre os nós codificados e os OE da investigação demonstrou um padrão claro: enquanto os Oficiais reconhecem a utilidade prática da FAc, a falta de políticas formais de reconhecimento cria frustração e limita o aproveitamento de talentos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais conclusões resultantes da revisão da literatura e da aplicação de uma abordagem metodológica mista, que combinou a análise quantitativa dos obtidos por meio de inquéritos por questionário e a análise qualitativa dos dados provenientes das entrevistas realizadas aos Oficiais das FADM. A investigação foi desenvolvida no contexto da valorização e reconhecimento das CA, enfatizando a sua influência no desempenho, na motivação e na progressão profissional dos Oficiais.

A revisão da literatura permitiu estabelecer uma base teórica sólida sobre o papel estratégico do RCA em organizações militares. Foi comprovado que o RCA contribui consideravelmente para a modernização das FA, influenciando de forma positiva a motivação, o comprometimento e a retenção de quadros qualificados, em simultâneo promovendo a profissionalização e a eficácia organizacional.

A análise quantitativa dos questionários permitiu identificar dimensões latentes nas percepções dos Oficiais sobre o Reconhecimento das Competências Académicas (RCA), com base na aplicação da AFE, complementada por estatísticas descritivas. A extração dos fatores resultou em quatro dimensões empiricamente sustentadas: (1) valorização institucional e reconhecimento formal, (2) reconhecimento funcional e interpessoal, (3) aplicabilidade profissional da formação e (4) desenvolvimento pessoal. Estes fatores permitiram estruturar os diferentes domínios do reconhecimento percebido, evidenciando que a valorização atribuída à formação académica não se distribui de forma uniforme entre os níveis institucional, interpessoal e funcional. Os resultados demonstram a existência de percepções diferenciadas entre os Oficiais, sendo a valorização mais acentuada nas dimensões associadas à aplicabilidade prática da formação no desempenho das funções e menos expressiva no que respeita ao reconhecimento formal promovido pela organização.

Complementarmente, a análise qualitativa, baseada nos dados recolhidos via entrevistas semiestruturadas, permitiu a identificação de temas emergentes, padrões de discurso e fatores contextuais relacionados à valorização ou (ausência da mesma) da FA. Embora o número de entrevistas tenha sido inferior ao inicialmente previsto, os dados revelaram insights valiosos sobre as barreiras institucionais, as percepções críticas e as sugestões de melhoria apresentadas pelos próprios Oficiais.

Quanto à PD1: “Quais são os benefícios e o impacto do reconhecimento das

competências académicas no desempenho operacional dos Oficiais do Exército de Moçambique?” os resultados revelaram uma perceção bastante favorável dos Oficiais quanto à utilidade prática das suas qualificações, principalmente nas áreas de tomada de decisão, autonomia funcional e capacidade analítica. O RCA é visto como um vetor relevante de desempenho.

Relativamente à PD2: “Qual é a perceção e opinião dos Oficiais em relação ao reconhecimento das suas competências académicas e o seu impacto no desenvolvimento profissional?” a análise revelou um sentimento de insatisfação comum quanto aos mecanismos institucionais existentes. Os Oficiais indicam uma ausência de critérios claros e eficazes de valorização da FAc na carreira, relacionando esta lacuna à desmotivação e subaproveitamento profissional.

No que se refere à PD3: “Qual é o impacto do reconhecimento das competências académicas na motivação e satisfação dos Oficiais do Exército de Moçambique?” verificou-se que a falta de reconhecimento formal gera sentimento de frustração e perceção de injustiça, impactando negativamente os níveis de motivação e satisfação profissional dos Oficiais. Este efeito revela-se particularmente acentuado entre os Oficiais de maior grau académico, que demonstram um maior desfasamento entre as suas expectativas de progressão e reconhecimento funcional efetivamente observado no contexto institucional.

No âmbito da PD4: “Quais são as estratégias de incentivo que podem motivar os Oficiais a adquirirem competências académicas adicionais?” os participantes propuseram diversas estratégias para incentivar o investimento académico dos Oficiais, medidas como: introdução de subsídios académicos, valorização da formação nas promoções, criação de bolsas de estudo com critérios justos, e reconhecimento formal das competências adquiridas. Estas propostas refletem a perceção de que as ausências de incentivos concretos comprometem a motivação e o aproveitamento do potencial académico dos militares. Em simultâneo, estas sugestões convergem para a necessidade de estruturar um modelo institucional transparente e meritocrático de RCA, capaz de alinhar desenvolvimento individual dos Oficiais com os objetivos estratégicos da organização.

Assim, torna-se possível responder à PP: “Como o Reconhecimento das Competências Académicas pode Aperfeiçoar o Desempenho dos Oficiais do Exército de Moçambique?” com base nas análises realizadas, conclui-se que o RCA possui um potencial elevado para contribuir, de forma estruturante e duradoura para o aperfeiçoamento do desempenho dos Oficiais das FADM. Tal contributo manifesta-se, designadamente, na elevação dos níveis de motivação e satisfação profissional, no reforço das competências de

decisão, liderança e motivação, e na consolidação do vínculo institucional através da valorização do mérito e da retenção de talentos.

Acresce que o RCA proporciona o alinhamento entre os perfis académicos dos Oficiais e as exigências funcionais, promovendo um modelo de gestão de carreira mais justo, transparente e direcionado para a excelência. Esta convergência potencia, em última instância, o aumento da eficiência operacional e o fortalecimento da legitimidade organizacional das FA.

Contudo, para que estas vantagens se concretizem de forma efetiva e sustentável, é indispensável o desenvolvimento e implementação de políticas institucionais consistentes, assentes em critérios objetivos e fundamentadas na valorização de mérito académico e na relevância operacional das qualificações adquiridas.

Para aprofundar o conhecimento acerca do tema, recomendam-se investigações futuras de carácter longitudinal, que acompanhem a evolução das compreensões dos Oficiais após reformas organizacionais. Estudos comparativos entre ramos diferentes ou com outras FA, especialmente da CPLP, poderão identificar boas práticas.

O presente estudo demonstra algumas limitações que importa reconhecer com transparência científica. A recolha de dados ocorreu num âmbito sociopolítico adverso, marcado por instabilidade e conflitos armados não declarados, o que dificultou acesso a participantes e comprometeu parcialmente a fluidez do processo investigativo. No contexto qualitativo, registaram-se dificuldades na obtenção de entrevistas: muitos oficiais recusaram-se a participar, demonstrando hesitação em abordar um tema sensível no seio institucional, e os que aceitaram proporcionaram respostas breves reservadas, limitando a profundidade interpretativa dos dados.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, M. F. V. S. (2020). *O (des)ajustamento entre qualificações dos colaboradores e funções exercidas: um estudo de caso no Exército Português* (Dissertação de mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.iscte-iul.pt/tese/10591>

Ahir, K., Govani, K., Gajera, R., & Shah, M. (2020). *Application on virtual reality for enhanced education learning, military training and sports. Augmented Human Research*, 5(1),7. <https://doi.org/10.1007/s41133-019-0025-2>

Andrade, J., Lobo, V., Morgado, J., Santos, L., & Silva, N. (2017). O reconhecimento formal da área científica das ciências militares: Um imperativo e uma inevitabilidade? *Revista Militar*, (2583), 285–300. Disponível em <https://www.revistamilitar.pt/artigo/2583>

Baartman, L. K. J., & Ruijs, L. (2011). Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 36(4), 385-398. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.553274>

Barreto, L. M. D. F. (2017). *Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar* [Trabalho de investigação individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. Repositório Comum. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/2793bc42-208b-4a37-9c65-651ba71f7d90/download>

Benmelech, E., & Frydman, C. (2015). Military CEOs. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 43–59. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.04.009>

Bispo, A. J. (2023). Os efeitos da revolução tecnológica no poder militar: uma visão geral. *Revista Militar*, 2659/2660, 609–630. <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1733>

Borges, J. V. (2019). A especificidade do ensino superior militar. *Revista Militar*, (2608), 607–631. <https://www.revistamilitar.pt/artigo/1435>

Branco, A. (2014). *Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas: Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente* [Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares]. Repositório IESM / RCAAP. Disponível em

<https://comum.rcaap.pt/bitstreams/ce9f8530-dabd-4ce0-9c2c-04856c8d3d9f/download>

Brândusa-Oana, N., & Mircea, C. (2015). Specific aspects of the quality management of the teaching and learning process in military higher education. *Human Resources Management & Ergonomics*, 9(2), 104-116. Disponível em: https://www.academia.edu/19532457/Specific_Aspects_of_the_Quality_Management_of_the_Teaching_and_Learning_Process_in_Military_Higher_Education

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Carter, S. P., Greenberg, K., & Walker, M. S. (2017). The impact of computer usage on academic performance: Evidence from a randomized trial at the United States Military Academy. *Economics of Education Review*, 56, 118-132. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2016.12.005>

Cao, Q., Tan, M., Xie, P., & Huang, J. (2022). Can emerging economies take advantage of their population size to gain international academic recognition? Evidence from key universities in China. *Scientometrics*, 127(2), 927-957. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04218-0>

Cardoso, A. I., Madeira, I., Marques, F. S., Vilhena, C. P., Baptista, L. V., Resende, J. M., ... & Pereira, P. (2009, June). A profissionalização das Forças Armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato. *Forum Sociológico. Série II*, 19, 37-48. <https://doi.org/10.4000/sociologico.338>

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>

Cummings, R. E. (2021). *Wikipedia and open recognition: Writing the future of work*. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 27(3), 229-244. <https://doi.org/10.1080/13614568.2021.1900925>

Czernin, L. M. (2021). *Gestão de carreiras dos militares: Algoritmos de*

planeamento e previsão (Trabalho de Investigação Individual do CPOS, Instituto Universitário Militar). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36713>

Da Silva, F. P., Soares, N. S. R., & Novais, H. G. (2024). A relevância da gestão de recursos humanos no contexto militar: desafios e estratégias para a eficácia organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(7), 1263–1275. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i7.14867>

De Almeida Fachada, C. P. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços disposicionais, características adaptativas e história de vida* (Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/18432>

De Haan, J., Boselie, P., Adriaanse, M., de Knecht, S., & Miedema, F. (2024). Wind of change: The recognition and rewards movement. In *Talent management in higher education* (pp. 37–53). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-685-820241003>

De Lunetta, A., & Guerra, R. (2023). Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal) – Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1(2), 149–159. Disponível em <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/48>

De Oliveira, D. F. R. (2018). *O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talento: O caso do setor imobiliário* (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/16523>

Dias, T. J. P. P. A. (2020). *O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na intenção de saída em hotelaria e turismo* (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/20483>

Dos Santos, F. C. C., & Silveira, C. T. (2022). Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 8(6), 47114–47135. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49543>

Doty, J., & Sowden, W. (2010). Competência X caráter? Ambos são necessários! *Military Review*, March–April 2010. Disponível em <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/Directors-Select/Sowden-Doty-Competencia-X-Carater->

[Ambos-Sao-Necessarios-POR-directors-select-Sept-2018.pdf](#)

Drozдова, V., & Taulean, M. (2022). Academic and intercultural competences of international students in higher education. *Acta Prosperitatis*, 13(1), 25–45. Disponível em <https://sciendo.com/pdf/10.37804/1691-6077-2022-13-24-45>

Edwards, D., Williams, A. M., Harris, W., Lighton, D., & Selmes, I. J. (2014). Experiences in the delivery of a flexible education program to military students. *Australasian Military Medicine Association 2014 Conference; 2014; Sydney, Australia*. Documento de conferência. Disponível em https://figshare.com/articles/conference_contribution/Experiences_in_the_delivery_of_a_flexible_education_program_to_military_students/2314325

Erwin, S., Jenner, B., Hennessey, M. J., & Weigle, B. (2024). *Gendered experiences in professional military education: Implications for diversity, equity, and inclusion*. *Gender, Work & Organization*, 32(1), 55-74. <https://doi.org/10.1111/gwao.13131>

Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Elsevier.

Fernandes, M. (2019). *A relação entre as práticas da gestão de carreiras sobre a satisfação no trabalho: O papel da motivação no trabalho e do stress ocupacional* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/31450>

Ferrão, H. M. D. M. (2019). *Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Militar, Lisboa, Portugal). <http://hdl.handle.net/10400.26/33158>

Ferreira, P. N. R. (2009). *As saídas da instituição militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas* (Tese de Ingresso / CEM-C). Instituto de Estudos Superiores Militares. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/b3b40f28-0347-4f76-8456-4b2c85927b03/download>

Field, A. P. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6.^a ed.). London: Sage Publications Ltd

Fortin, M.-F., & Salgueiro, N. (2003). *O processo de investigação: da concepção*

à realização (3.^a ed.). Loures: Lusociência.

Fosse, T. H., Buch, R., Säfvenbom, R., & Martinussen, M. (2015). *The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy*. Journal of Military Studies, 6(1), 47-65. <https://doi.org/10.1515/jms-2016-0197>

Garben, S. (2010). *The Bologna process: From a European law perspective*. European Law Journal, 16(2), 186–210. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2009.00503.x>

George, D., & Mallery, P. (2024). *IBM SPSS Statistics 29 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gimranova, F. E. (2023). *O impacto da gestão de carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português* (Dissertação de mestrado). Academia Militar, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/50278>

Grosso, C. R. N., dos Santos Gomes, C. A., & Silva, S. W. (2019). As novas tecnologias da informação e comunicação e seus impactos gerenciais no âmbito do Exército Brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 57-68. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0005>

Guarda, D. F. M. (2024). *Impacto dos estilos de liderança na retenção de talento nos quadros permanentes no Exército Português* (Dissertação de Mestrado). Nova School of Business and Economics. Disponível em <http://hdl.handle.net/10362/179413>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., ... & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor, 111- 20.

Henriques, C. (2007). *O ensino a distância na Marinha: perspetivas para o futuro* (Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares). Instituto de Estudos Superiores Militares. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/24839c85-b525-45e6-9a51-6e882e17dcff/download>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd

Johnson, M., & Majewska, D. (2022). Formal, Non-Formal, and Informal Learning: What Are They, and How Can We Research Them? Research Report. *Cambridge University Press & Assessment*.
<https://doi.org/10.1080/13614568.2021.1900925>

Kinouchi, R. R. (2007). Notas introdutórias ao pragmatismo clássico. *Scientiae Studia*, 5(2), 215–226.
<https://doi.org/10.1590/S1678-31662007000200005>

Lakin, M. B., Seymour, D., Nellum, C. J., & Crandall, J. R. (2015). *Credit for prior learning*. Lumina Foundation. Disponível em <https://www.luminafoundation.org/resource/credit-for-prior-learning/>

Loureiro, N. A. R. S. (2023). *Influência da formação militar de carreira no desenvolvimento de competências dos militares das Forças Armadas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário Militar]. Repositório Comum RCAAP.
<http://hdl.handle.net/10400.26/51007>

Machado, Í. P. (2020). *O ensino por competências como metodologia aplicada na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército* [Monografia]. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Mäkelä, M. (2022). *Academic recognition enhancing flexibility in a European University*. Haaga-Helia UAS. Disponível em <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301173392>

Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (v. 18-v. 27) (8.ª ed.).

Miroshnychenko, O., Nelipa, D., Kotova, V., Lazarenko, A., & Sokorynskyi, I. (2023). Transformation of labour relations in the field of education during military conflicts (International experience). *Amazonia Investiga*, 12(63), 254-265.
<https://doi.org/10.34069/AI/2023.63.03.24>

Monteiro, R. A. da V. (2024). *O impacto da perceção de justiça das nomeações e promoções por mérito na satisfação profissional e desempenho dos oficiais das Forças Armadas de Cabo-Verde: Contributos para incrementar a gestão de talentos* (Dissertação de mestrado). Academia Militar, Portugal. Disponível em <https://hdl.handle.net/10400.26/54328>

Montez, J. P. D. J. (2021). *Caracterização das competências de liderança dos cadetes alunos da Academia Militar* [Dissertação de mestrado, Academia Militar]. RCAAP. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/36215>

Navio, J. M. R. (2018). *O ensino superior militar em Portugal e Angola: Um estudo sobre as academias da força aérea portuguesa e angolana* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona]. Repositório ULusofona. Disponível em <http://hdl.handle.net/10437/9405>

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement, and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>

Núñez, A. O. A. (2020). Motivação como fator preponderante para o melhor desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro. *Revista de Psicologia Militar*, 2(1), 15-30.

Okonoko, N. V., Ikhimeakhu, D. S., & Amadi, O. P. (2022). Rewards and recognition of librarians’ job performance in some selected university libraries in South-South, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 7454. Disponível em <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7454>

Olsen, T., Badger, K., & McCuddy, M. D. (2014). Understanding the student veterans’ college experience: An exploratory study. *U.S. Army Medical Department Journal*, 101–108. Disponível em <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25830805>

Omar, F. C. H. (2011). *Motivações e Perspectivas de Carreira Militares em Regime de Contrato no Exército: O Caso Particular de Évora* (Master’s thesis, Universidade de Évora (Portugal)). Disponível em <http://hdl.handle.net/10174/9108>

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117445>

Pereira, C. M. (2022). *A influência do sistema de gestão de carreira na retenção dos trabalhadores: Um estudo de caso numa empresa de TI* (Master’s thesis, Universidade de Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/27227>

Pinchuk, O., & Prokopenko, A. (2021). *Actual areas of development of digital*

competence of officers of the Armed Forces of Ukraine. Educational Dimension, 5, 89-108. <https://doi.org/10.31812/educdim.4720>

Pombo, E. M. (2005). *A carreira do oficial do Quadro Permanente do Exército: contributos para uma redefinição* (Trabalho de Longa Duração de Curso de Estado-Maior) [Instituto de Altos Estudos Militares]. Repositório RCAAP: <http://hdl.handle.net/10400.26/11832>

Ribeiro, F. R. (2021). *A retenção dos militares da Marinha Portuguesa: Fatores explicativos das saídas extemporâneas* [Dissertação de mestrado, Escola Naval]. Repositório Comum. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38286>

Ribeiro, I. C. P. (2012). *Gestão de carreiras no Exército Português: Uma proposta de modelo aplicado* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa]. Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/4959>

Rijo, F. J. F., Marreiros, J. P. R., Mairos, J. C. S., & Paquete, O. A. (2018). *A retenção dos militares nas Forças Armadas*. Revista de Ciências Militares, 6(1), 333–356. Instituto Universitário Militar. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36285>

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora. <https://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1834509>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson Education. Disponível em https://books.google.com/books/about/Research_Methods_for_Business_Students.html?id=u-txtfaCFiEC

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74. PsychArchives. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>

Silva, A. J. H. da. (2014). *Metodologia de pesquisa: Conceitos gerais* (p. 57). Universidade Estadual do Centro-Oeste. Disponível em <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/177444>

Soares, N. D. (2023). *Liderança no Contexto Militar: Perceção do Liderado* [Dissertação de mestrado, Exército Português, Arma de Artilharia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/50229>

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and*

consequences. Sage publications.

Tako, K. V., & Kameo, S. Y. (2023). *Metodologia da pesquisa científica: Dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa*. Ampla Editora. <https://doi.org/10.51859/ampla.mpc119.1123-0>

Talento, D. (2022). *Ensino e formação, avaliação de desempenho e retenção do talento: Dimensões para o desenvolvimento da liderança* (Cadernos do IUM, n.º 56). Instituto Universitário Militar. Disponível em <https://www.ium.pt/publicacoes/cadernos-do-ium>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Tuononen, T., & Parpala, A. (2021). The role of academic competences and learning processes in predicting Bachelor's and Master's thesis grades. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101001. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101001>

Tuononen, T., Parpala, A., & Lindblom-Ylänne, S. (2020). Complex interrelations between academic competences and students' approaches to learning: Mixed-methods study. *Journal of Further and Higher Education*, 44(8), 1080–1097. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1648776>

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Concelho de Ministros (2011). Decreto Ministerial N.º 60/2011, de 18 de novembro: Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-Geral Armando Emílio Guebuza”. *Boletim da República*, 1ª Série, n.º 46, 530 (21-27).

Ministério da Defesa Nacional. (2017). Diploma Ministerial n.º 27/2017, de 28 de junho: Estabelece os suplementos salariais por funções especiais. *Boletim da República: I Série*.

República de Moçambique. (1999). Decreto n.º 20/99, de 4 de maio: Estatuto Remuneratório das Forças Armadas. *Boletim da República: I Série*.

República de Moçambique. (2018). Decreto n.º 20/2018, de 23 de abril: Aprova o Estatuto do Militar das Forças Armadas de Defesa de Moçambique. *Boletim da República*:

I Série.

República de Moçambique. (2022). Decreto n.º 53/2022, de 27 de setembro: Aprova a Tabela Salarial Única das Forças de Defesa e Segurança. Boletim da República: I Série.

SITES CONSULTADOS

American Council on Education. (2025). *Military Guide*.
<https://www.acenet.edu/Programs-Services/Pages/Credit-Transcripts/Military-Guide-Online.aspx>

American Military University. (2025). *Prior Learning Assessment*.
<https://www.amu.apus.edu/student-handbook/academic-success/prior-learning-assessment/>

Comissão Europeia. (n.d.). *Reconhecimento das competências e qualificações*. Europass. <https://europass.europa.eu/pt/recognition-skills-and-qualifications>

Google. (n.d.). *Google Forms*. Google. <https://www.google.com/forms/about/>

Instituto Superior de Estudos de Defesa. (2024). Página oficial do ISEDEF.
<https://isedef.ac.mz/>

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2022). Decreto n.º 61/2022 – Sistema de Reconhecimento de Competências Adquiridas.
<https://biblioteca.uniscied.edu.mz/handle/123456789/3332>

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). Plano Estratégico da Educação de Moçambique. info@mined.gov.mz

República Portuguesa. (2022). *Portaria n.º 61/2022, de 31 de janeiro*. Diário da República, 1.ª Série, n.º 21. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/61-2022-178394355>

APÊNDICE A – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

De acordo com Field (2024), a fiabilidade de um questionário pode ser avaliada a partir do conjunto total de itens ou baseando-se na análise individual de cada item dentro da escala. A fiabilidade pode ser avaliada globalmente pelo alfa de Cronbach ou de forma particular, analisando o impacto de cada item na consistência interna da escala.

Tabela 8 - Alpha de Cronbach

Estatísticas de Fiabilidade	
Itens	α de Cronbach
24	0.772

De seguida foi realizada a análise de fiabilidade dos itens do questionário, com o intuito de avaliar a contribuição de cada uma das perguntas. Os coeficientes variam entre 0.747 (Q5) que é o valor mínimo e 0.797(Q12) e os 0,863 que é o valor máximo. Isto indica que nenhum item compromete a estrutura interna do questionário.

Segundo os critérios interpretativos bastante aceites na literature (Cortina, 1993; Tavakol & Dennick, 2011), valores de $\alpha \geq 0.70$ são considerados aceites para estudos em ciências sociais, enquanto α entre 0.70 e 0.80 indica consistência adequada, e α maior que 0.80 mostra uma boa fiabilidade interna. Deste modo, os dados obtidos confirmam que a escala apresenta um nível de fiabilidade satisfatório para fins exploratórios e analíticos, validando o seu uso na presente investigação.

Tabela 9 - Alpha de Cronbach Individualmente

α de Cronbach		
Q1	0.760	Aceitável
Q2	0.752	Aceitável
Q3	0.751	Aceitável
Q4	0.752	Aceitável
Q5	0.747	Aceitável
Q6	0.754	Aceitável
Q7	0.767	Aceitável
Q8	0.754	Aceitável

Q9	0.760	Aceitável
Q10	0.763	Aceitável
Q11	0.772	Aceitável
Q12	0.797	Aceitável
Q13	0.768	Aceitável
Q14	0.777	Aceitável
Q15	0.776	Aceitável
Q16	0.752	Aceitável
Q17	0.761	Aceitável
Q18	0.764	Aceitável
Q19	0.766	Aceitável
Q20	0.764	Aceitável
Q21	0.765	Aceitável
Q22	0.767	Aceitável
Q23	0.762	Aceitável
Q24	0.772	Aceitável

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

Concluído o processo de recolha de dados, que obteve um resultado total da amostra constituída por 86 Oficiais das FADM, dos quais alguns são ativos no ISEDEF e outros já prestaram serviço instituição. Primeiramente, foi avaliada a fiabilidade interna do questionário. Neste apêndice foi realizada a análise descritiva visando verificar o cumprimento das condições de normalidade dos dados. Esta etapa é fundamental para verificar a adequação das técnicas estatísticas a utilizar nas analyses subsequentes.

Tabela 10 - Estatística Descritiva Satisfação Profissional

	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	W	p
Q1	3.52	4.00	1.290	1	5	-0.59119	0.863	<.001
Q2	2.24	2.00	1.188	1	5	0.89134	0.843	<.001
Q3	3.52	4.00	1.225	1	5	-0.86193	0.833	<.001
Q4	2.85	3.00	1.435	1	5	0.19840	0.878	<.001
Q5	3.43	4.00	1.174	1	5	-0.67776	0.866	<.001
Q6	3.47	4.00	1.215	1	5	-0.84446	0.837	<.001
Q7	2.76	3.00	1.168	1	5	0.22048	0.912	<.001
Q8	2.10	2.00	1.338	1	5	1.01265	0.780	<.001
Q9	2.10	2.00	1.208	1	5	0.94237	0.817	<.001
Q10	2.12	2.00	1.152	1	5	0.99621	0.828	<.001
Q11	3.44	3.00	1.102	1	5	-0.36217	0.902	<.001
Q12	2.33	2.00	1.332	1	5	0.72145	0.842	<.001
Q13	2.41	2.00	1.192	1	5	0.61009	0.880	<.001
Q14	3.37	4.00	1.159	1	5	-0.40113	0.899	<.001
Q15	2.88	3.00	1.172	1	5	0.00667	0.915	<.001
Q16	4.28	4.00	0.929	1	5	-1.85352	0.702	<.001
Q17	4.41	5.00	1.033	1	5	-1.87345	0.634	<.001
Q18	4.20	4.00	0.905	1	5	-1.47743	0.761	<.001
Q19	4.27	4.00	0.832	2	5	-1.04252	0.778	<.001
Q20	4.38	5.00	0.883	1	5	-1.99549	0.670	<.001
Q21	4.23	4.00	0.746	2	5	-0.93043	0.779	<.001
Q22	4.56	5.00	0.820	1	5	-2.15400	0.602	<.001
Q23	3.74	4.00	1.042	1	5	-1.12349	0.818	<.001
Q24	4.44	5.00	0.806	1	5	-1.80864	0.690	<.001

APÊNDICE C – FATORES DO QUESTIONÁRIO

Validade da análise fatorial

Neste apêndice, demonstram-se os resultados da análise fatorial aplicada na Parte II do questionário sobre o Reconhecimento das CA. O principal objetivo da análise foi identificar os fatores latentes subjacentes às percepções dos participantes, utilizando a rotação Varimax.

Além disso, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória da Parte II do inquérito por questionário. A análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística que busca verificar se a estrutura fatorial teórica apresentada pelos investigadores é adequada para explicar os dados recolhidos (Hair et al., 2009). Desta forma, tornou-se viável avaliar a consistência dos resultados que foram obtidos neste estudo em comparação com estudos anteriores, contribuindo para a validação das medidas que foram utilizadas.

Tabela 11 - Fatores do questionário Satisfação Profissional

	Fator				
	1	2	3	4	Singularidade
Q1		0.598			0.615
Q2	0.704				0.432
Q3		0.543			0.623
Q5		0.876			0.143
Q6		0.717			0.480
Q8	0.840				0.262
Q9	0.824				0.313
Q10	0.763				0.352
Q13	0.663				0.519
Q16			0.814		0.161
Q17					0.515
Q18				0.652	0.467
Q19					0.496
Q20			0.592		0.457
Q21				0.698	0.417
Q22			0.605		0.453
Q24			0.524		0.673

APÊNDICE D – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Estimado (a) Oficial,

O presente questionário integra a investigação da dissertação de mestrado em Ciências Militares, intitulada "Reconhecimento das Competências Académicas dos Oficiais no Exército de Moçambique". A investigação tem como objetivo compreender de que forma as competências adquiridas em percursos académicos são reconhecidas, valorizadas e integradas na carreira militar, nomeadamente ao nível da progressão, motivação e desempenho profissional.

Este estudo pretende recolher perceções e experiências dos próprios oficiais, sendo a sua colaboração essencial para identificar boas práticas, limitações e possíveis melhorias no sistema de valorização académica no Exército moçambicano.

A sua participação é voluntária, as respostas são anónimas e os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

O tempo de resposta é de cerca de 10 minutos.

Caso necessite de mais informações ou deseje acompanhar os resultados da investigação, poderá contactar-me: massinguejochua@gmail.com

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Jochua Arnaldo Massingue

Mestrando em Ciências Militares – Administração Militar

Parte I

Secção 1 – Dados Sociodemográficos

1. Sexo:

Masculino ____

Feminino ____

Prefiro não responder ____

2. Qual o seu Posto atual?

Oficial Subalterno ____

Oficial Superior____

Oficial General____

3. Há quantos anos presta serviço no Exército de Moçambique?

Menos de 5 anos____

5 a 10 anos____

11 a 20 anos____

Mais de 20 anos____

4. Possui formação académica superior?

Sim____

Não____

5. Qual é o seu nível académico?

Licenciatura____

Mestrado____

Doutoramento____

Outro____

6. Qual é a sua área de formação?

Ciências Militares____

Defesa Aérea e Marítima____

Engenharia____

Administração____

Comunicação____

Educação Física e Desporto____

Outra____

7. Realizou a sua formação antes de ingressar no Exército?

Sim____

Não____

8. A sua formação académica foi financiada pelo Exército?

Sim____

Não____

Parcialmente____

Parte II – Percepções sobre o Reconhecimento das Competências Acadêmicas

Indique de 1 a 5 o seu nível de concordância

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/ Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1- Considera que a sua formação académica é reconhecida dentro da instituição.	não	não	não	não	não
2- Considera que os (as) Oficiais com formação académica superior são, de modo geral, mais bem aproveitados (as) no Exército.					
3- A sua formação académica contribuiu para a sua progressão na carreira.					
4- No contexto da sua carreira, recebeu incentivos ou recompensas explícitas pelo facto de possuir formação académica superior.					
5- Considera que a sua formação académica é valorizada pelos seus superiores hierárquicos.					
6- Acredita que os colegas com formação académica são mais reconhecidos no contexto da sua unidade.					
7- Acredita que há equidade no reconhecimento das diferentes áreas de formação académica.					
8- O reconhecimento institucional da formação académica melhorou nos últimos anos.					
9- O sistema atual de reconhecimento é mais adequado do que o anteriormente adotado.					
10- Existem mecanismos formais claros para reconhecer a formação académica dos oficiais.					
11- Considera que existe resistência cultural dentro da instituição ao reconhecimento da formação académica.					
12- O tempo despendido em formação académica é visto como tempo "perdido" para as funções militares.					
13- Considera que os critérios para progressão na carreira valorizam suficientemente a formação académica.					
14- A formação académica é vista como um privilégio acessível a poucos.					
15- Já sentiu que ter formação académica superior dificultou o seu relacionamento profissional com colegas ou superiores.					
16- Considera que os conhecimentos adquiridos durante a sua formação académica são úteis no desempenho das suas funções militares.					
17- O reconhecimento da formação académica contribui para a motivação dos (as) Oficiais.					

18- A valorização das competências académicas promove a profissionalização do Exército.					
19- Já utilizou, em contexto militar, conhecimentos ou metodologias aprendidas na sua formação académica.					
20- A sua formação académica contribui para uma melhor tomada de decisão no desempenho das suas funções.					
21- Sente que a sua formação académica o(a) tornou mais autónomo(a) e confiante na execução das suas tarefas.					
22- Considera que o Exército deveria criar mecanismos mais eficazes para reconhecer oficialmente a formação académica dos seus oficiais.					
23- Acredita que, nos próximos anos, haverá maior valorização da formação académica dentro das Forças Armadas.					
24- Se fosse possível, gostaria de continuar a investir na sua formação académica.					

Fonte: elaboração própria, com base em Spector (1997), Fachada (2015) e Ferrão (2019).

APÊNDICE E – GUIA DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista

Identificação do Entrevistado:

Nome:

Cargo/Função:

Posto:

Data:

A presente entrevista integra-se no âmbito da elaboração de uma dissertação conducente à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, sob o tema **“Reconhecimento das Competências Académicas: Estudo de Caso dos Oficiais do Exército de Moçambique”**.

O inquérito destina-se a Oficiais das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, pertencentes ao ramo Exército, tendo como objetivo recolher dados relevantes para a análise do reconhecimento de competências académicas neste contexto. A participação dos respondentes constitui um contributo fundamental para a robustez científica e validade empírica da investigação em curso.

1 – Em sua opinião, que fatores mais influenciam o reconhecimento da formação académica?

R:

2 – Se considera que o Exército deveria melhorara a valorização das competências académicas, que mudanças recomendaria?

R:

3 – Quais são os impactos mais visíveis do reconhecimento académico no desempenho profissional?

R:

4 – Já sentiu que a falta de reconhecimento académico influenciou negativamente a sua progressão na carreira?

R:

5 – Que estratégias seriam mais eficazes para reter os Oficiais com maior nível

académico?

R:

6 – Quais são as principais barreiras para o reconhecimento académico dentro do Exército?

R:

7 – Na sua opinião, que tipo de incentivos poderiam melhorar os Oficiais a investir em formação académica?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE F - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS

Pergunta de Partida	Questões de Entrevista
Como o Reconhecimento das Competências Académicas pode Aperfeiçoar o Desempenho dos Oficiais do Exército de Moçambique?	1 – Em sua opinião, que fatores mais influenciam o reconhecimento da formação académica?
	2 – Se considera que o Exército deveria melhorara a valorização das competências académicas, que mudanças recomendaria?
	3 – Quais são os impactos mais visíveis do reconhecimento académico no desempenho profissional?
	4 – Já sentiu que a falta de reconhecimento académico influenciou negativamente a sua progressão na carreira?
	5 – Que estratégias seriam mais eficazes para reter os Oficiais com maior nível académico?
	6 – Quais são as principais barreiras para o reconhecimento académico dentro do Exército?
	7 – Na sua opinião, que tipo de incentivos poderiam melhorar os Oficiais a investir em formação académica?

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
Em sua opinião, que fatores mais influenciam o reconhecimento da formação académica?	E1	“Os fatores que mais influenciam o reconhecimento da formação académica são as que interferem diretamente na vida pessoal do	Fatores profissionais, pessoais e sociais.

		indivíduo, assim como social (sociedade e ambiente profissional)”. 	
	E2	“...a maior parte dos Oficiais de Topo chegou ao posto via luta armada, vê a questão “formação” com desrespeito, tratando o assunto sem relevância...”	Baixo nível de escolaridade entre Oficiais de Topo.
	E3	A cultura institucional e o perfil dos quadros superiores que não teve oportunidades formais de estudo, criando uma resistência à valorização da qualificação acadêmica.	Cultura Organizacional e resistência à mudança dos quadros superiores.

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
2 - Se considera que o Exército deveria melhorar a valorização das competências académicas, que mudanças recomendaria?	E1	Os militares devem ser alocados conforme sua formação e devem ter oportunidades de continuar os estudos.	Integrar os formados nas suas áreas de formação e promover a continuidade de estudos.
	E2	“é necessário uma diferenciação no tratamento do qualificador técnico, ..., o estágio atual desmotiva a busca por	Diferenciação no reconhecimento formal da FAc.

		um conhecimento adicional”.	
	E3	Introdução de um sistema claro de diferenciação no tratamento dos Oficiais com qualificação técnica e acadêmica.	Diferenciação de tratamento nos Oficiais com diferentes graus académicos.

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
3 - Quais são os impactos mais visíveis do reconhecimento académico no desempenho profissional?	E1	...Bem-estar no local de trabalho, realização de atividades com moral e melhor desempenho.	Melhoria no bem-estar, motivação e desempenho dos funcionários.
	E2	... os militares terão vontade de trabalhar e estudar ainda mais, caso o critério de progressão levasse em consideração o reconhecimento académico e atribuísse ao mesmo um peso elevado.	O RA deve determinar o acesso a cursos e progressão.
	E3	Elevação da moral e maior retenção de talentos, proporcionando eficiência na realização de tarefas.	Motivação e eficiência nas tarefas.

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
4 - Já sentiu que a falta de reconhecimento académico influenciou negativamente a sua progressão na carreira?	E1	Sim, a não valorização das competências leva os indivíduos a exercerem funções fora da sua especialidade, resultando em frustração e baixo desempenho.	Causa frustração e reduz rendimento.
	E2	Não.	Nenhuma.
	E3	Pessoalmente, não. Contudo, há grande frustração por parte dos que têm formação, mas realizam funções aquém das suas capacidades.	Desvalorização dos qualificados e frustração.

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
5 - Que estratégias seriam mais eficazes para reter os Oficiais com maior nível académico?	E1	Garantir a formação contínua, autonomia nas decisões e partilha de conhecimentos com camaradas menos escolarizados.	Promover estudos contínuos, delegar decisões com base em competência e permitir a partilha de conhecimento.
	E2	...todo Oficial, além do salário pago pelo posto, deve receber consoante o seu nível académico.	Subsídios proporcionais ao nível académico.
	E3	...valorização financeira do nível académico e criar espaço para que os mais	Subsídio de nível académico e poder de decisão.

		qualificados possam ter o poder de decisão.	
--	--	---	--

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
6 - Quais são as principais barreiras para o reconhecimento académico dentro do Exército?	E1	...resistência à mudança e nepotismo.	Resistência à mudança e nepotismo.
	E2	A lei salarial em vigor concentra-se principalmente na importância do posto.	Legislação salarial que ignora subsídios técnicos.
	E3	As maiores barreiras são as estruturais e culturais...priorizando o posto e não dando importância ao reconhecimento académico.	Barreiras estruturais e culturais.

Pergunta do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias Centrais
7 - Na sua opinião, que tipo de incentivos poderiam melhorar os Oficiais a investir em formação académica?	E1	Atribuição de bolsas de estudo, abertura de cursos profissionais e/ou técnicos especializados.	concessão de bolsas e ofertas de cursos técnicos e profissionais.
	E2	Tem de haver subsídio técnico, bolsa de estudo e respeito pelo tempo de permanência no posto.	Subsídio técnico, bolsas de estudo e valorização da antiguidade.
	E3	...introdução de subsídio técnico, maior inclusão e oportunidade nas bolsas de estudo, permitindo uma	Subsídio técnico, concorrência transparente das bolsas de estudo.

		concorrência justa e transparente...	
--	--	---	--

APÊNDICE G - PEDIDO DE COLABORAÇÃO
Requerimento de Autorização para Recolha de Dados

Exmo. Senhor Diretor Nacional de Recursos Humanos,

Eu, Aspirante de Administração Militar Jochua Arnaldo Massingue, atualmente a frequentar o Mestrado Integrado em Ciências Militares — Especialidade de Administração Militar na Academia Militar de Portugal, venho, por meio deste, solicitar a devida autorização para a recolha de dados junto dos Oficiais do ramo Exército das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM).

Esta recolha tem como finalidade a aplicação de dois instrumentos de investigação no âmbito do meu Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema: "Reconhecimento das Competências Académicas: Estudo de Caso dos Oficiais do Exército de Moçambique". O estudo de caso será desenvolvido em colaboração com o Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF), no qual se prevê a aplicação dos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente:

1. Um questionário estruturado, destinado a recolher dados quantitativos sobre as perceções e experiências dos oficiais;
2. Um guião de entrevistas, destinado a recolher dados qualitativos junto de oficiais com cargos de comando ou funções relevantes para o tema.

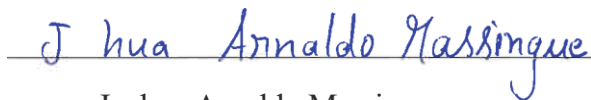
Informações relevantes:

- Quantidade da amostra: Oficiais com faixa etária entre 25 e 50 anos ($X \geq 110$);
- Número de entrevistados: 6 Oficiais de diferentes Postos/Patentes;
- Especialidades risadas: todas as especialidades do ramo Exército;
- Prazo para entrega das respostas: até ao dia 12 de maio de 2025.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada e coloco-me inteiramente à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Com os melhores cumprimentos,

Lisboa, aos 30 de abril de 2025


Jochua Arnaldo Massingue