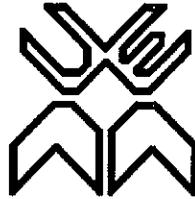


AR. 114
2003



Visto
11.04.03

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM
CIÊNCIAS SOCIAIS

Trabalho de Licenciatura em Administração Pública

**Formação de Oficiais Superiores da
Polícia na ACIPOL**

Nota final 14 valores

695

07.05.03

Supervisor: Dr. Alves Cumbe
Supervisando: Rocha do Rosário Raul



Abril de 2003

DECLARAÇÃO

Declaro que este Trabalho de Investigação nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.



U.E.M. - UFES
R. E. 4915
DATA 26 / 09 / 06
AQUISIÇÃO oferta
COTA Ap-114

AGRADECIMENTOS

Quero endereçar agradecimentos especiais àqueles que, duma forma muito especial, deram um contributo valioso para a materialização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu supervisor, o **Dr. Alves Cumbe**, que com muita dedicação, deu o melhor de si para que este trabalho se tornasse realidade. É ao **Dr. Alves Cumbe** a quem vão os meus agradecimentos, admiração e respeito não somente pelas qualidades demonstradas ao longo do tempo em que me acompanhou durante este trabalho, como também, pelos ensinamentos de Professor que foi nas cadeiras de Teoria das Organizações e de Psicossociologia das Organizações durante o curso. Por isso, digolhe muito obrigado, senhor Professor.

Agradeço a todos os funcionários da UFICS, em especial ao Senhor **Magagula** pelo apoio prestado na organização do trabalho.

Agradeço bastante á **Direcção da ACIPOL**, especialmente na pessoa do Senhor **Fernando Francisco Tsucana**, Director Pedagógico pelo apoio prestado.

Os meus agradecimentos muito especiais vão para a Senhora **Márcia** e o Senhor **Júlio Sitei**, um casal maravilhoso que nos momentos difíceis da minha vida durante os estudos, me consolaram com todo o apoio a seu alcance. Por isso, eles merecem o meu maior agradecimento.

Finalmente agradeço aos meus colegas de carteira: **Adriano Alfredo Nuvunga**, **Luis Nhagumbe** pelas contribuições que deram durante o trabalho, ao meu único irmão **Américo Rosário Raul** e demais amigos que não cabem neste espaço, pelo amor, carinho e a coragem que me deram. A todos um grande abraço e que Deus lhes abençoe!

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória dos meus pais, **Mairessi Amone Phiri e Rosário Raul**,
que, muito cedo me deixaram.

ABREVIATURAS

ACIPOL	Academia de Ciências Policiais
BM	Banco Mundial
FMI	Fundo Monetário Internacional
PRE	Programa de Reabilitação Económica
PRM	Polícia da República de Moçambique
MINT	Ministério do Interior
PARPA	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
PPI	Plano Prospectivo Indicativo

RESUMO

O presente trabalho teve como objecto de estudo o processo de formação de oficiais superiores da PRM a volta do qual o problema levantado se relacionava com o facto do actual modelo de formação de oficiais superiores pela ACIPOL, privilegiar níveis superiores da hierarquia policial quando considerada a lógica de que a acção dos graduados Bacharéis e Licenciados, incidirá sobre o nível das chefias da corporação e o maior número de candidatos que satisfazem os requisitos para o ingresso é daqueles que são recrutados de fora da PRM, não obstante se reconheça o contributo que poderão dar à Polícia, estes candidatos, que se pretende jovens, não tem experiência do trabalho policial.

Em termos de objectivos específicos, interessava analisar o modelo de recrutamento de candidatos à formação superior da polícia na ACIPOL e encontrar formas alternativas que permitam uma formação policial mais abrangente.

A hipótese do trabalho segundo a qual a actual estrutura de formação em vigor na ACIPOL não teve em conta a dinâmica interna do MINT, acabou sendo confirmada pelos resultados obtidos das entrevistas a dois grupos alvos nomeadamente: o dos oficiais superiores e os participantes na concepção do projecto (mentores do projecto) e o grupo dos oficiais subalternos.

Para o problema identificado, sugeriu-se: Definir claramente as diferenças entre as formações Básica, Média e Superior da PRM; Privilegiar o recrutamento interno de candidatos com cursos básico e médio da PRM desde que tenham feito o ensino médio geral ou equivalente com boa média final e bom comportamento ao nível da corporação e Considerar a grande vantagem de se recrutar jovens que acabam de cumprir o serviço militar, com bom comportamento e com o nível médio ou equivalente.

Declaração
Agradecimentos
Dedicatória
Resumo
Abreviaturas

ÍNDICE..... pág.

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	2
2.1 Aspectos Gerais.....	2
2.2 Aspectos Específicos.....	5
2.3 CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DA ACIPOL.....	6
2.3.1 Características da ACIPOL.....	7
2.3.2 Atribuições da ACIPOL.....	7
2.4 OBJECTIVOS DA ACIPOL.....	7
2.4.1 Objectivo Geral.....	7
2.4.2 Objectivos Específicos.....	7
3 O ESTUDO.....	9
3.1 JUSTIFICAÇÃO.....	9
3.2 OBJECTO DE ESTUDO.....	10
3.3 PROBLEMA.....	10
3.4 OBJECTIVOS.....	11
3.4.1 OBJECTIVOS GERAIS.....	11
3.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3.5 Hipótese.....	11
3.6 DELIMITAÇÃO.....	11
3.7 METODOLOGIA.....	12
3.8 RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O CONTEXTO DA AD- MINISTRAÇÃO.....	13
4 QUADRO TEÓRICO.....	15
4.1 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS.....	15
4.2 A QUESTÃO DA FORMAÇÃO.....	18
5. A PESQUISA.....	21
5.1 Introdução.....	21
5.2 RESULTADOS.....	22
5.2.1 Oficiais superiores do MINT e mentores do projecto.....	22
5.2.2 Oficiais subalternos.....	23
6. CONCLUSÃO.....	25
6.1 Verificação da hipótese.....	25
6.2 Conclusão.....	25
6.3 Recomendações.....	26
7. BIBLIOGRAFIA.....	28

Anexo

1. INTRODUÇÃO

A Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais é um órgão da Universidade Eduardo Mondlane que lecciona de entre outros cursos a Licenciatura em Administração Pública. Aberta em 1995 na Universidade acima referenciada, em 1998 introduziu a Licenciatura em Administração Pública com estudantes provenientes do bacharelato na mesma instituição de ensino numa prática curricular que se segue desde então.

A conclusão efectiva do curso está condicionada á realização de um trabalho de investigação aplicada que visa consolidar de forma autónoma e individual , os conhecimentos e trabalhos práticos realizados durante o curso. Está orientado que o trabalho de investigação que se pretende, revista a forma de um estudo ou de uma proposta sobre as possíveis melhorias na gestão de uma instituição pública, estatal, municipal ou não-governamental e deve implicar de forma particular e previamente identificada a utilização de conhecimentos obtidos durante o curso.

Para a realização do trabalho em instituição escolhida para o efeito, são indispensáveis o respectivo acordo e apoio, devendo o tema ser de interesse para a instituição objecto do estudo.

O presente trabalho, versa sobre o processo de formação de oficiais superiores da PRM na ACIPOL, instituição que constitui uma referência em termos de formação no contexto da reforma do sector público ao nível do MINT.

O trabalho, que encara a formação na ACIPOL como um sub-sistema de formação ao nível do Ministério do Interior está dividido em seis capítulos, a saber: No primeiro capítulo é apresentada a Introdução, que explica a natureza do trabalho; o segundo, aborda a Contextualização, os aspectos gerais e específicos a volta da criação da ACIPOL. O terceiro capítulo, trata do Estudo, o objecto, o problema e a hipótese de trabalho. O quarto capítulo, apresenta o Quadro teórico, que compreende o tratamento dos principais conceitos a volta do tema. O quinto capítulo, apresenta a Pesquisa. A análise e interpretação dos resultados é feita no sexto capítulo. Finalmente, a Bibliografia é apresentada no sétimo capítulo.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 ASPECTOS GERAIS

A criação da Academia de Ciências Policiais em 1999 não pode ser encarada de forma isolada de um conjunto de transformações socio-políticas e económicas operadas em Moçambique desde 1975 quando se tornou independente da colonização fascista portuguesa. Após a independência nacional, com a constituição do novo Estado, Moçambique optou por um modelo “centralizado e centralizador apoiado num partido.”¹

Segundo Abrahamsson & Nilsson (1994:10) esta estratégia, não pode ser entendida como uma escolha voluntária e livre, no sentido de que um governo na altura da independência política pode escolher livremente entre uma série de alternativas de desenvolvimento diferentes. A transição moçambicana engendra peculiaridades que a tornam ponto de referência: é uma transição das instituições e órgãos resultantes da experiência da libertação armada e dum conflito civil com a hierarquia de factores internos e externos.

A estratégia de orientação socialista adoptada pelo Governo pode ser explicada pelo facto de que, para a condução da luta de libertação, a FRELIMO teve grande apoio do então bloco do leste, tanto em material bélico, assim como na definição de estratégias de luta e mesmo nas formas de organização social em zonas libertadas.

Segundo Castel-Branco (1994:581), ao longo de duas décadas, as filosofias, objectivos, estratégias, políticas e programas de desenvolvimento foram-se modificando em resposta a crises conjunturais e estruturais, pressão e oposição internas, alterações no ambiente internacional, novos modelos e modos de pensamento económico e pressões de doadores em direcções opostas. A economia nacional sofreu tremendos choques: da crise estrutural do colonialismo à do mercado livre, passando por uma fase de ortodoxia socialista centralizada, Moçambique viajou entre os extremos sem nunca resolver os seus problemas estruturais de fundo.

¹ In Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001-2011); Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo, 2001, pp21.

Basta lembrarmos as opções de desenvolvimento dominantes, nomeadamente o Plano Prospectivo Indicativo e o Programa de Reabilitação Económica, este que viria posteriormente chamar-se de Programa de Reabilitação Económica e Social, tinham sido respostas para os problemas fundamentais identificados e que marcaram profundamente o percurso de Moçambique nas últimas duas décadas.

A primeira opção, adoptada em 1980, era o programa do governo que visava a eliminação do subdesenvolvimento, herdado do colonialismo português e a construção das bases do socialismo ao longo da década 1980-1990.

Para Castel-Branco (1994:598), além de preconizar um crescimento rápido, o PPI centralizava o processo de acumulação de capital no Estado; centralizava o investimento no sector empresarial estatal; marginalizava os restantes sectores da economia, em especial o campesinato; priorizava o cumprimento das metas físicas de produção e negligenciava a eficiência e os custos económicos na realização dessas metas; marginalizava a transformação da organização social da economia; aplicava um sistema passivo de gestão macro-económica e financiamento, simples instrumento burocrático do plano material.

Em vez do desenvolvimento prometido, o que aconteceu foi uma crise económica particularmente aguda a partir dos primeiros anos da década de oitenta. Segundo Brito (1997:226), “foi justamente nesse mesmo período que se verificou um crescimento espectacular da guerra conduzida pela Renamo.”

Na tentativa de criar condições para o relance da economia, o Governo Moçambicano começou a esboçar a partir de 1983 uma série de medidas reformistas e ao mesmo tempo tentava negociar a sua adesão ao BM e ao FMI. O acordo de Nkomati, celebrado em 1984 entre Moçambique e a África do Sul que mais tarde não surtiria o efeito desejado e a guerra não cessou nos anos seguintes, foi um esforço do Governo para tentar acabar com a desestabilização. Como resultado destas medidas, iniciaram de forma ainda tímida as privatizações em 1985 cujo objectivo principal era de libertar o Estado da gestão do grande número de pequenas e médias empresas não estratégicas e aumentar a participação do sector privado.

Segundo Cabaço (1995:81) “A conflitualidade intrínseca deste projecto determinou o seu insucesso principalmente a partir de 1983/84 e deu azo a um novo período de aparente imobilismo com o país paralisado por uma guerra cruel, absurda e sem solução militar, que se concluiu, do ponto de vista político-ideológico, com o PRE.²”

Segundo Roesch (1992:5), o novo programa de ajustamento estrutural aprovado pelo FMI e adoptado pelo governo de Moçambique em 1987, significou uma importante viragem na vida política e económica actual de Moçambique, uma grande mudança na política económica nacional, longe já da planificação socialista centralizada de há alguns anos atrás e em direcção a uma confiança muito maior nas forças de mercado.

Para Roesch (1992:6), embora o PRE tivesse apresentado alguns resultados iniciais encorajadores, não era de forma alguma claro se tais sucessos se manteriam no contexto do prosseguimento da desestabilização sul-africana.

Segundo Brito (1997:240), o início da implementação das reformas económicas abrindo a via para a posterior passagem à economia de mercado, ou melhor, para a “desestatização”³ da economia, foi anterior à desagregação do bloco do leste, da mesma forma que o foi o abandono oficial da referência ao marxismo-leninismo pelo Partido Frelimo e o conflito armado comprometia as tentativas de recuperação económica e o sucesso do Programa de Reabilitação Económica.

Para Brito (1997:227), as dificuldades enfrentadas pelo Governo Moçambicano nesse período crítico, tiveram como efeito que numa última tentativa de sobrevivência, a referência ao Marxismo-Leninismo, tivesse sido oficialmente abandonada no V Congresso em 1989 e já em 1990, com a nova constituição, a ideia do monopartidarismo, também fosse abandonada.

Segundo Brito (1997:232), foi pressionado pela crise económica, que o Governo (da Frelimo) enveredou pela assinatura do Acordo Geral de Paz no dia 4 de outubro de 1992. Ainda segundo o autor, a orientação política tomada pela Frelimo permitiu-lhe

² PRE (Programa de Reabilitação Económica) foi o nome dado ao programa de reajustamento estrutural lançado em 1987 como resultado das negociações com o BM e FMI.

³ Termo usado pelo autor, para se referir à passagem das empresas até então sob gestão estatal, para outros entes privados.

colocar a Renamo numa posição delicada já que, o risco de um isolamento internacional crescente, e eventualmente do seu total descrédito, em razão do prosseguimento de uma guerra que apenas se poderia justificar pelo desejo de conquistar o poder pela força, foi sem dúvida um poderoso factor de pressão sobre a Renamo, levando-a a assinar o Acordo Geral de Paz, em Roma.

Essas transformações todas tiveram um grande impacto sobre as instituições do Estado e a sociedade no geral. E para se adaptarem a nova realidade política e económica as instituições viram-se obrigadas a introduzir reformas profundas nas suas estruturas, num processo que continua e ao qual o Ministério do Interior como entidade pública não escapa a regra.

2.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS

A actual força policial civil de Moçambique foi criada em 1992 para substituir a então existente força policial. O Acordo Geral de Paz estabeleceu padrões gerais de desempenho em conformidade com os princípios democráticos internacionalmente reconhecidos dos direitos humanos e liberdades civis, políticos e fundamentais, com carácter estatal não político e virados para o bem comum .

Por força das transformações políticas e económicas no país, impôs-se uma reorganização de modo a adequar as estruturas do Ministério do Interior à realidade que o momento exige, o que obrigou à alteração do anterior estatuto orgânico.

Em 1993, foi aprovado o Diploma Ministerial nº 86/93 de 22 de Setembro⁴, tendo sido revogado o anterior Diploma Ministerial nº 81/87, de 7 de Julho.

Tornando-se necessário proceder a reorganização da Polícia da República de Moçambique de modo a corresponder às exigências da garantia da ordem, segurança e

⁴ Esse Diploma Ministerial, foi o que racionalizou muitas das funções da polícia e descentralizou muitas delas do Ministério do Interior para o nível do Comando Geral.

tranquilidade públicas, o Conselho de Ministros aprovou o Decreto n.º 27/99 de 24 de Maio⁵

Reconhecendo a necessidade de se definir o regime estatutário aplicável aos membros da Polícia da República de Moçambique como uma exigência da condição de membro da corporação e visando dotar um quadro normativo que respondesse adequadamente à organização, disciplina e hierarquia profissional próprios da Polícia da República de Moçambique, o Conselho de Ministros ao abrigo do disposto na alínea b) do n.º1 do artigo 153⁶ da Constituição da República aprovou o Decreto n.º28/99 de Maio⁷.

2.3 CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DA ACADEMIA DE CIÊNCIAS POLICIAIS

2.3.1 Características da ACIPOL

O Conselho de Ministros, considerando a formação de oficiais da polícia, com conhecimentos técnicos e científicos necessários para a defesa da legalidade democrática, ordem e segurança públicas e salvaguarda dos direitos dos cidadãos um factor importante para o desenvolvimento económico e social do país, decretou ao abrigo do disposto no n.º1 do artigo 9 da Lei n.º1/93⁸, de 24 de Junho a criação da Academia de Ciências Policiais, instituição pública de ensino superior, com sede em Michafutene na Província de Maputo.

Segundo o Decreto n.º24/99⁹, de 18 de Maio; artigo 3 a Academia de Ciências Policiais, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e goza de autonomia científica, pedagógica, administrativa e disciplinar.

Segundo o artigo 4 do mesmo decreto, os cursos ministrados na Academia de Ciências Policiais enquadram-se no Sistema Nacional de Educação.

⁵ Foi através desse Decreto que foram aprovados : O Estatuto Orgânico, o Quadro de Pessoal, o Quadro de Funções de Comando, Direcção e Chefia e os Organigramas da Polícia da República de Moçambique.

⁶ O disposto na alínea b) do n.º1 do artigo 153 da Constituição da República, diz que compete, nomeadamente, ao Conselho de Ministros, assegurar a ordem pública e a disciplina social.

⁷ Foi através desse decreto que ficou aprovado o regime estatutário aplicável aos membros da Polícia da República de Moçambique.

⁸ Regula a actividade do ensino superior na República de Moçambique.

⁹ Foi através do Decreto n.º 24/99 de Maio; artigo 1, que se criou ACIPOL.

2.3.2 Atribuições da ACIPOL

No quadro das suas atribuições, compete a Academia de Ciências Policiais:

- Organizar e ministrar o curso superior em ciências policiais;
- Organizar e ministrar cursos de aperfeiçoamento e estágios para oficiais de polícia;
- Realizar e ministrar outros cursos de formação, de aperfeiçoamento e estágios.
- Realizar, coordenar ou colaborar em projectos de investigação e desenvolvimento integrados em objectivos de interesse nacional nomeadamente no domínio da segurança interna;
- Desenvolver nos formandos a consciência deontológica e o brio profissional;
- Apoiar pedagógica e metodologicamente outras instituições de ensino policial;
- Contribuir permanentemente na introdução de inovações na doutrina, técnica e tática policiais.

2.4 OBJECTIVOS DA ACADEMIA DE CIÊNCIAS POLICIAIS

2.4.1 Objectivo geral

- A formação superior, a instrução e investigação e extensão.

2.4.2 Objectivos específicos

- Preparar oficiais de polícia, mediante adequada formação científica, profissional e deontológica;
- Incentivar a investigação científica, tecnológica e cultural como meio de formação, de solução de problemas da sociedade, de apoio ao desenvolvimento do país, contribuindo para o património científico da humanidade;

- Assegurar a ligação com a actividade policial como meio de formação técnica e profissional dos estudantes;
- Realizar actividades de extensão, principalmente através da difusão e intercâmbio do conhecimento técnico científico;
- Realizar acções de actualização dos oficiais de polícia;
- Realizar acções de intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e internacionais.

3. O ESTUDO

3.1 JUSTIFICAÇÃO

Escolheu-se este tema porque a Formação é um instrumento indispensável para uma organização que pretende atingir melhores resultados num mundo de mudanças constantes. “O homem é o factor principal para a implementação, com sucesso, de qualquer política de desenvolvimento. Qualquer estratégia de desenvolvimento que ignore isso está condenada ao fracasso. Para além das condições gerais de trabalho, a formação profissional é central e exige a reforma do ensino técnico-profissional para que os trabalhadores correspondam às necessidades do desenvolvimento económico e modernização”(UFICS, Manual de Políticas Públicas:2001;312). Por outro lado, se é inegável que o papel da Formação assume uma importância cada vez maior no desenvolvimento de estratégias organizacionais, a sua eficácia plena depende da conjugação de uma rede complexa de variáveis.

A Formação como tema, merece mais estudos pelos académicos nas suas várias perspectivas em Moçambique como país, se pretende sair do subdesenvolvimento em que se encontra. É necessária a constituição de bases teóricas fortes que possam ajudar a fazer frente os vários fenómenos decorrentes da Globalização cada vez mais crescente. Basta centrarmos a atenção nos efeitos da Globalização no que se refere à língua e à informação para se concluir que quem não domine o Inglês e a utilização da informática estará irremediavelmente arredado do contexto actual e futuro de inovação e desenvolvimento. É a Formação dos indivíduos que vai permitir uma boa prestação de serviços em qualquer organização que pretenda atingir seus objectivos.

A escolha da Formação Policial no quadro das reformas em curso no país, deve-se fundamentalmente ao papel chave que as forças policiais desempenham na manutenção da Ordem e Segurança públicas numa forma geral, e ao lugar que a Academia de Ciências Policiais ocupa na formação de oficiais superiores orientados por princípios que sejam democraticamente aceites. Além disso, a Ordem e Segurança públicas são desígnios por que tem clamado a Sociedade Civil em Moçambique, facto que confere às autoridades policiais maiores responsabilidades sobre a necessidade de encararem a Formação como um aspecto importante no âmbito das reformas. Os desígnios atrás

referidos podem ser garantidos com uma polícia bem formada e com uma estabilidade garantida em todo o país pode haver confiança por parte dos investidores, atraindo capitais que são necessários para o desenvolvimento do país.

3.2 OBJECTO DE ESTUDO

A formação de oficiais da polícia para a defesa da legalidade democrática, ordem e segurança públicas e salvaguarda dos direitos dos cidadãos, é o objecto que se pretende estudar.

3.3 PROBLEMA

Está a decorrer a formação de oficiais superiores da polícia na Academia de Ciências Policiais em Michafutene. Esta formação, resulta do processo de reformas em curso na Administração Pública moçambicana e no Ministério do Interior em particular.

A formação acima referida, decorre em dois níveis de graduação, nomeadamente, o de Bacharelato e o de Licenciatura em Ciências policiais. “Os direitos e liberdades individuais são garantidos pelo Estado e devem ser exercidos no quadro da Constituição e das leis.”¹⁰

O actual modelo de formação em vigor na ACIPOL, privilegia níveis superiores da hierarquia da PRM e o maior número de candidatos que satisfazem os requisitos para o ingresso vem de fora das forças policiais, não obstante se reconheça que vem com a finalidade de melhorar o desempenho da Polícia. Estes candidatos, que se pretende jovens, não tem nenhuma experiência prática do trabalho policial, sendo pouco clara a existência de aposta na formação em outros níveis para garantir uma ligação sequenciada desde a formação básica até a superior, principalmente na formação do polícia mais próximo do cidadão, se partir-se do facto de que a acção dos Bacharéis e Licenciados a serem graduados, incidirá sobre o topo da hierarquia policial.

¹⁰ Sobre Garantia dos Direitos e Liberdades; n.º 1 do artigo 96 da Constituição da República de Moçambique.

3.4 OBJECTIVOS

3.4.1 OBJECTIVO GERAL:

× O presente trabalho de investigação aplicada visa estudar a formação de oficiais superiores da polícia na ACIPOL.

3.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

- Analisar o actual modelo de recrutamento de candidatos à formação superior da polícia na ACIPOL;
- Encontrar formas alternativas que conduzam a uma formação policial mais abrangente.

3.5 Hipótese :

A actual estrutura de formação policial na ACIPOL, não teve em conta a dinâmica interna do Ministério do Interior.

3.6 DELIMITAÇÃO

O presente estudo realizou-se na Academia de Ciências Policiais (ACIPOL), localizada a 16 km de Maputo/cidade - Estrada Nacional nº1 em Michafutene, Distrito de Marracuene porque é em Maputo onde se localiza a Academia de Ciências Policiais, uma referência obrigatória no quadro das reformas e formação da polícia em Moçambique.

O trabalho é de grande pertinência já que analisa um processo de Formação e Reestruturação específicos através de quadros teóricos ao mesmo tempo procura incidir sobre os aspectos de convergência e de divergência entre a teoria e a prática.

3.7 METODOLOGIA

Para a obtenção de dados que permitam captar diversas visões e opiniões existentes no concernente a Formação policial no quadro das reformas em curso, adoptou-se uma estratégia de investigação baseada em: Pesquisa bibliográfica, o recurso a documentos escritos, entrevistas não estruturadas e a observação participante.

Em relação a pesquisa bibliográfica, foram privilegiadas obras que versam sobre os conceitos de Formação, Mudança organizacional, Desenvolvimento organizacional e Desenvolvimento de recursos humanos. Os documentos escritos tais como relatórios das actividades e regulamentos, ajudaram a compreender o curso das actividades e as dificuldades com que a instituição se debate e, logicamente o porquê das diferentes opções estratégicas.

Foram conduzidas entrevistas semi-directivas individuais ao pessoal envolvido no processo de formação da polícia, desde informadores chaves, indivíduos que pela sua posição ou função na instituição possuem uma visão global da situação, como também foram entrevistados alguns agentes das forças policiais que não estão envolvidos no processo de formação na Academia de Ciências Policiais.

Com este tipo de entrevistas esperava-se obter algumas reacções que permitissem saber não somente o grau de conhecimento e visão acerca da reforma ao nível do Ministério do Interior como também sobre a Formação Policial, principalmente.

Finalmente, aplicou-se a observação participante por esta técnica, diferentemente das outras, consistir na inserção do observador no grupo a ser observado, o que permitiu uma análise global e intensiva do objecto em estudo.

Para o presente trabalho, só foi possível estar presente no campo, durante vinte (20) dias, o que permitiu ver de perto o ambiente de trabalho dos funcionários, os recursos usados nas actividades diárias, as dificuldades enfrentadas na execução das tarefas, o que tornou possível compreender o grau de motivação.

É importante salientar que no tratamento das informações, procurou-se relacionar cada conceito do tema com os dados colhidos e por conseguinte entre os principais conceitos em uso no tema.

3.8 RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Moçambique está passando actualmente por um processo de reforma do sector público. A racionalização e modernização da estrutura e dos processos do Estado constituem prioridades do sector da governação, tendo em vista elevar a eficácia e capacidade da administração pública.

A devolução de poderes políticos e administrativos a níveis mais baixos de governação constitui outro passo importante que o Governo de Moçambique está a levar a cabo para racionalizar e modernizar a administração pública.

Ao sector público em Moçambique cabe um papel crucial na promoção de um desenvolvimento humano sustentável. A existência de um sector privado moderno mas de limitada dimensão e papel, assim como uma grande necessidade de se melhorar a disponibilidade e prestação dos serviços públicos à população, o papel do Estado como provedor eficiente de serviços básicos, como promotor do desenvolvimento económico e como principal canal através do qual as pessoas dirigem as suas preocupações, irá determinar a capacidade de Moçambique para cumprir o seu compromisso de respeito pelos direitos humanos.

“Esta reforma é um processo de mudança deliberada e planificado, concebido para beneficiar todos os moçambicanos. Esta reforma é igualmente o instrumento operacional para a implementação com sucesso do PARPA, porquanto irá revitalizar o funcionamento das organizações do sector público.”¹¹

Com a ordem e segurança públicas garantidas, as pessoas viverão em paz e em harmonia, gozando de igual acesso aos recursos e terão uma plena participação no

¹¹ Sua Exc. Joaquim Alberto Chissano, Presidente da Rep. de Moçambique por ocasião do lançamento oficial da Estratégia Global da Reforma do Sector Público; Maputo, 2001; pp10.

processo da governação. Também é importante ter presente que o êxito do serviço público que a Polícia presta à comunidade está muito relacionado e interdependente da sua ligação com outras estruturas locais, organismos e forças vivas da sociedade civil, que, bem vistas as coisas, se ocupam de áreas sociais que sempre, de uma forma ou outra, confinam com a segurança .

4. QUADRO TEÓRICO

4.1 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

Organização – Na perspectiva de Ferreira e outros (1999:260), “Qualquer que seja a dimensão da organização, a mesma define-se como um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos.”. A perspectiva aqui assumida é a sistémica.

Estrutura – Segundo H. Spencer (1995:446) define o conceito de estrutura como um conjunto de partes funcionais em relação à unidade que constituem, ou seja, como o conjunto de partes mutuamente dependentes. O autor, reconhece também na organização social as leis da evolução, que presidem, por conseguinte, tanto o desenvolvimento do mundo orgânico como o da estrutura social. Assim, como aumenta a massa dos corpos viventes, também a estrutura social suporta o incremento devido a integração de pequenas e simples comunidades. A integração se segue a diferenciação das partes. Finalmente, uma progressiva diferenciação das funções se desenvolve contemporaneamente a das partes da Estrutura. As partes que a compõem são interdependentes, na medida em que é a combinação das suas acções que constitui a vida do todo, e a modificação de uma delas se reflecte sobre todas as demais.

T.Parsons (1995:446), abandonando a estreita analogia com o mundo orgânico em que Spencer fundara o seu conceito de Estrutura social introduz o **Estrutural – funcionalismo** que distingue dois níveis de pesquisa:

1º- O nível descritivo – que se refere aos dados concretos experimentados numa verificação empírica e,

2º- Nível analítico – que diz respeito a um esquema lógico, graças ao qual pensamos e descrevemos os fenómenos da acção social.

É a este segundo nível que temos de nos referir para compreender a reconstrução do conceito de **Estrutura social** realizada por T. Parsons, pois ela indica uma rede de relações entre os sujeitos implicados num processo de interacção. A participação nessas relações estruturais apresenta dois aspectos: por um lado está a posição que o sujeito

ocupa com relação aos outros, ou seja, o seu *status*; por outro, o aspecto processual, que se refere ao que o sujeito cumpre em suas relações com os demais, ou seja o seu *papel*.

A Parsons interessam particularmente os modos como se orienta o sujeito quanto a situação: ele julga, com efeito, quais as propriedades dos objectos do contexto situacional (processo cognitivo); se lhe são favoráveis ou desfavoráveis (processo catético).que necessidades satisfazem de imediato e quais o satisfarão no futuro (processo estimativo).

É das considerações atrás expostas que Parsons (1995:446), define a **Estrutura do sistema social** como “o conjunto dos modelos culturais normativos institucionalizados e interiorizados na personalidade dos seus membros.” Para o autor trata-se de uma correlação de tendências psicológicas e culturais, ou seja, da interacção e integração das motivações.

Ordem pública – Segundo Bobbio e outros (1995:851), é concebida ao mesmo tempo como uma circunstância de facto, como um fim de ordenamento político e estatal, encontrando-se na legislação administrativa, policial e penal como sinónimo de convivência ordenada, segura, pacífica e equilibrada, sendo normal aos princípios gerais de ordem desejados pelas opções de base que disciplinam a dinâmica de um ordenamento.

Segurança – Segundo Honwana (1994:562), é definida como um conceito abrangente que permite aos povos viverem em paz e em harmonia, gozar de igual acesso aos recursos e participar plenamente no processo da governação. Para o autor, este conceito, reconhece que os povos, constituem o objecto principal da segurança e propõe uma agenda mais ampla já que as ameaças à segurança humana, tais como a pobreza, a má-nutrição, o analfabetismo, o desemprego, a degradação do meio-ambiente e o abuso dos direitos humanos passam a merecer tanta atenção como as ameaças militares à segurança do Estado.

O mundo que nos rodeia é cada vez mais complexo e precário, o que impõe sentir a necessidade de dar respostas novas, saber viver em ambientes de incerteza permanente,

motivar as pessoas para as soluções, dotar as pessoas de capacidade de negociação e, principalmente, criar gosto pela criatividade, formação, informação e decisão.

Formação e Aprendizagem – Segundo Caetano e Valá (2000:329), numa reflexão sobre formação é inevitável a utilização de dois conceitos que, embora interligados, se referem a realidades diferentes: **formação** propriamente dita, no contexto organizacional é considerada como um sub-sistema organizacional responsável pelo desenho e operacionalização da política de formação das empresas e organizações. Para os dois autores, toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da **aprendizagem**, esta última sendo entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transformação da experiência .

Desenvolvimento organizacional– Segundo Huse (1980:335), corresponde a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, num esforço a longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças do seu ambiente externo e aumentar as suas capacidades para resolver os problemas internos e encarar as opções que se lhe colocam.

A formação é uma função da gestão de recursos humanos, dos diferentes responsáveis de linha e dos supervisores imediatos.

A Comissão Internacional para o Emprego¹² define a **formação profissional** como “*o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica.*”

Para o Tribunal Europeu¹³, é formação profissional toda a forma de ensino que prepara para a qualificação para uma profissão, ofício ou emprego específico, ou que confere aptidões específicas para o exercício de uma determinada profissão, ofício ou emprego, semelhante ao ensino profissional, quaisquer que sejam a idade e o nível de formação

¹² In Práticas de Formação Profissional; Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 1998, pp17.

¹³ Op. Cit. Pp18.

dos alunos ou dos estudantes e mesmo se o programa inclui uma componente de educação geral.

Visão – Segundo Adriano Freire (1997:170), a visão de uma organização traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro e tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

Segundo Moura e outros (2000:121), a **visão estratégica** assegura aos recursos humanos as condições para que estes possam fazer inferências sobre o ambiente envolvente e a sua acção, que sejam articuláveis com a orientação da organização. Ainda de acordo com os mesmos autores, o uso crescente, tanto em termos teóricos, como práticos do conceito de visão assegura-lhe uma dimensão conceptual que a torna um conceito operativo capaz de explicar a forma como os responsáveis pela empresa perspectivam o seu desenvolvimento e concebem o conjunto das interacções entre os diferentes actores institucionais.

Segundo Chiavenato (1994:67), a estratégia organizacional representa “o que” a organização deseja fazer, qual o destino a seguir. O núcleo central é a preparação para o amanhã: ela visa orientar a organização em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a organização possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objectivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde opera. Para o autor, o futuro da organização não pode ser previsto; ele deve ser criado.

4.2 A Questão da Formação

A Polícia interage com o ambiente que a rodeia. Logo, este exerce um impacto sobre a instituição policial, que atesta a sua capacidade de enfrentar, prever, apreender e responder rapidamente às exigências. É precisamente por isso que uma correcta interpretação do ambiente facilita a formação de uma estratégia que vise o desenvolvimento de padrões consistentes nos fluxos das decisões organizacionais, para fazer face a problemas levantados.

Segundo Caetano e outros (2000:332), o denominador comum nas organizações orientadas no sentido de estratégias de mudança é a constatação de um desvio entre as competências requeridas para dar corpo aos objectivos estratégicos e a *formação* aparece como o instrumento por excelência facilitador do processo de mudança, contribuindo poderosamente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Para os autores, as práticas de formação nas empresas e organizações, necessitam para serem consideradas verdadeiramente estratégicas, de ser enquadradas numa perspectiva de gestão global, onde a produção dos efeitos directos da formação seja articulada com o conjunto dos processos organizacionais que a eles estão associados.

Para Caetano e outros (2000:330), compete à formação responder a um duplo objectivo:

- a) Permitir adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico;
- b) Permitir determinar e assumir as inovações a realizar para assegurar o desenvolvimento da organização.

Segundo Buckley e Caple (1998:17), a formação deverá ser um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para desempenhar uma tarefa de forma satisfatória. *“É uma parceria entre formando e formador, que trabalham em conjunto, para atingir os níveis de aprendizagem necessários, de modo a dar resposta aos requisitos das tarefas.”*

Para Buckley e Caple (1998:16), todas as organizações têm que se adaptar de forma flexível às mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas se quiserem sobreviver e ter sucesso e a *formação* pode contribuir, de modo decisivo, para a saúde, desenvolvimento e eficácia de uma organização.

Se por um lado a maior importância da formação reside no facto de contribuir para que a organização atinja os seus objectivos, por outro lado estes objectivos bem definidos devem derivar das finalidades da organização e depois, devem ir no sentido descendente em direcção a toda a organização, de modo a construir a base dos objectivos dos departamentos e das unidades e, finalmente, integrar-se nos objectivos dos trabalhadores

individuais. Em outras palavras, pode se dizer que as finalidades da organização são atingidas pelas pessoas que desempenham as suas tarefas correctamente e para tal têm de ser formadas.

Backley e Caple (1998:26), consideram que numa abordagem sistemática da formação, as *necessidades de formação* representam o desfasamento entre as exigências do trabalho e as competências dos formandos em relação a conhecimentos, aptidões, atitudes e experiência, sendo importante neste caso, a identificação das necessidades de formação de modo a que os formandos não sejam vítimas nem de formação excessiva nem de falta de formação.

Sendo a formação uma função da gestão de recursos humanos, dos diferentes responsáveis de linha e dos supervisores imediatos, cabe a estes procurar conhecer as reais *necessidades de formação* e da forma como foi concebida e estruturada se quiserem realizar uma formação eficaz .

Segundo Caetano e outros (2000:330), na maior parte de estudos feitos sobre a formação, existe uma relativa homogeneidade de perspectivas quanto ao papel importante que desempenha nos processos de mudança organizacional, sendo os aspectos diferenciadores mais determinados pela maior ou menor importância a ela atribuída. Actualmente, segundo assinalam, parece adquirido pela maior parte das organizações que a formação contribui, efectivamente, de forma expressiva, para a realização dos seus objectivos estratégicos.

Esta contribuição segundo Caetano e outros (2000:330) é, sobretudo, exercida através do impacto que a formação tem nas competências das pessoas, ou seja nas modalidades, mais ou menos estruturadas, de acção prática que permitem, a cada indivíduo, exercer uma acção eficaz sobre uma determinada situação/problema concreto. Os métodos e técnicas da formação são os instrumentos utilizados para a geração dos impactos, intervindo na transformação das competências dos formandos através de processos de aprendizagem de novas modalidades de acção.

5. A PESQUISA

5.1 Introdução

A presente pesquisa, teve seu início no dia 27 de Fevereiro e terminou no dia 24 de Março. Realizada numa primeira fase na ACIPOL em Michafutene, na segunda fase foi efectuada na Cidade de Maputo, concretamente no Comando da Cidade, no MINT e em algumas esquadras.

Para o propósito acima, além das consultas a documentos escritos, foram usados dois métodos: O método das entrevistas semi - directivas e o método da observação participante.

Durante a pesquisa foram encaradas dificuldades, relacionadas com o momento das entrevistas já que, alguns dos entrevistados preferiam omitir suas identidades por temerem possíveis represálias. A outra dificuldade encontrada, esteve relacionada com os constantes adiamentos das entrevistas devido a vários compromissos de trabalho por parte de alguns oficiais superiores, principalmente.

5.2 RESULTADOS

De acordo com os objectivos previamente traçados, os resultados das entrevistas são apresentados tendo em conta dois grupos alvos:

O primeiro, corresponde aos oficiais superiores do MINT e mentores do projecto(ACIPOL), e o segundo grupo, diz respeito aos oficiais subalternos do MINT.

5.2.1 Oficiais superiores do MINT e mentores do projecto.

Para a Direcção da ACIPOL, esta instituição surge da necessidade de suprir a carência de um sistema de formação de nível superior ao nível da Polícia não obstante se reconheça que constitui um sub-sistema dentro do sistema maior de formação ao nível da PRM.

Quanto aos objectivos da criação da ACIPOL, foram fixados: a Reforma e Modernização da Polícia; Com a assinatura dos Acordos de Paz por um lado, que determinaram a criação de uma Polícia que se adequasse ao actual contexto de democracia multipartidária e de respeito pelos direitos humanos, a formação aparece como principal solução para a reforma e modernização. É assim, que um oficial superior¹⁴ dizia que *“o processo está a iniciar, o que já é bom com a introdução da formação superior que antes não havia no MINT. A necessidade de acompanhar e corresponder aos interesses do Estado e da sociedade actual, a evolução do contexto social, político e até o económico, fez emergir a formação superior.”* Contudo, há um reconhecimento generalizado de que os objectivos da ACIPOL poderão ser comprometidos na medida em que a ACIPOL, absorve maior número de candidatos que vem de fora e poucos vem de dentro da Polícia. Para eles, devia dar-se maior prioridade aos oficiais de direcção internos que reúnem requisitos para o ingresso. Este sentimento reticente, também é manifestado pelo Director Pedagógico¹⁵ quando afirma que em termos de formação, a ACIPOL poderá alcançar o seu objectivo com o actual quadro de condições existentes mas em relação à satisfação do principal cliente que é a PRM,

¹⁴ Entrevista: 27/02 /2003.

¹⁵ Maputo: 11/03/2003.

poderá se calhar haver problemas relacionados com o enquadramento e inserção dos graduados.

Questionados se o processo da formação da ACIPOL teve em conta os reais problemas do MINT, o Pedagógico disse: *"A instituição não está a ter em conta as capacidades humanas internas, que existem porque o actual quadro institucional do MINT, apresenta muitos chefes superiores com níveis de formação básica e média, quando o que devia acontecer era aproveitar-se as capacidades humanas internas existentes para se fazer uma junção entre os novos ingressos e os que tem experiência para não se permitir uma espécie de um corte entre a geração que vem e perder-se a experiência dos que já estão no activo."*

5.2.2 Oficiais subalternos

No tocante aos oficiais subalternos que foram entrevistados, existe um conhecimento do que é a ACIPOL. Eles, entendem que a ideia de criação da ACIPOL foi boa por se tratar de formação superior ao nível da PRM e acreditam que poderá trazer mais valia para a instituição. Contudo, não obstante reconhecerem a importância da ACIPOL, não concordam de forma unânime naquilo que são os métodos de recrutamento e selecção dos candidatos para o ingresso. Um entrevistado¹⁶ dizia que o projecto é bem vindo desde que para o ingresso àquela instituição de ensino se obedeam certos critérios ou métodos que priorizem os membros da PRM que já estão no activo. Com isto, pretendia o entrevistado dizer que ao invés de se admitir o ingresso de civis, porque reúnem os requisitos exigidos, antes seriam os membros da PRM .

Na mesma esteira, outro entrevistado¹⁷ questionava o porquê de não se pegar nos antigos com bom comportamento, um bom nível académico e intercalar nos novos lá na ACIPOL.

Portanto, há uma ideia unânime no seio dos oficiais subalternos de que os critérios de recrutamento para o acesso à Academia da Polícia não tem acompanhado o desenvolvimento das pessoas da instituição(MINT). *"Há indivíduos provenientes de diferentes escolas, indivíduos que se formaram na Tanzânia, em Cuba, na ex-RDA e em*

¹⁶ Maputo: 12/03/2003.

¹⁷ Maputo:12/03/2003.

*outros países e com diferentes especialidades dentro do Ministério do Interior, como também existem aqueles que não tendo saído para o estrangeiro, com o esforço próprio a par de trabalharem na PRM conseguiram fazer o ensino médio e até mesmo o superior. Alguns, conservam um bom comportamento e deviam ser bem aproveitados, dando-lhes a possibilidade de acesso à formação na ACIPOL porque isto contribuiria para uma maior motivação e responsabilização.*¹⁸

Questionados sobre a importância dos futuros oficiais superiores a saírem da ACIPOL, os entrevistados diziam que poderão trazer um grande contributo à PRM se procurarem aliar o que aprenderam e a experiência dos que estão no activo.

¹⁸ Maputo: 20/03/2003.

6. CONCLUSÃO:

6.1 Verificação da hipótese

Para a efectivação do estudo, teve-se em conta a seguinte hipótese:

- A actual estrutura de formação policial na ACIPOL, não teve em conta a dinâmica interna do Ministério do Interior.

Confrontando os resultados, conclui-se que esta hipótese é confirmada na medida em que: O actual modelo de formação da ACIPOL, que a prior devia privilegiar as carências internas do Ministério do Interior em termos de necessidades de formação, pelo contrário absorve maior número de candidatos que vem de fora da instituição(civis), no lugar dos que estão no activo, com experiência e que reúnem requisitos.

6.2 CONCLUSÃO

Do que foi atrás referido, ressalta que ao privilegiar candidatos civis¹⁹ a formação dos oficiais superiores da Polícia pela ACIPOL, é um processo que não vai de encontro com as carências imediatas do MINT, pois, é sabido que o actual quadro institucional é maioritariamente constituído por indivíduos com instrução básica e média, que necessitam de formação. É assim que, Backley e Caple (1998:26), consideram que numa abordagem sistemática da formação, as necessidades de formação representam o desfasamento entre as exigências do trabalho e as competências dos formandos em relação a conhecimentos, aptidões, atitudes e experiência, sendo importante neste caso, a identificação das necessidades de formação de modo a que os formandos não sejam vítimas nem de formação excessiva nem de falta de formação. Daí que, cabe aos diferentes responsáveis de linha, gestores de formação e supervisores imediatos, procurar conhecer as reais necessidades de formação e entenderem a forma como foi concebida e estruturada se quiserem realizar uma formação eficaz.

¹⁹ Os candidatos de fora da PRM, são privilegiados na medida em que são os que maioritariamente preenche os requisitos exigidos para o ingresso na ACIPOL.

O espírito da reforma do sector público em curso no país deixa bem clara a ideia da participação de todos os cidadãos. É uma reforma em que todos somos chamados a ser actores e beneficiários sem qualquer tipo de exclusão.

A consagração do regime de internato no currículo da ACIPOL para a formação do chamado “*espírito de corpo*”²⁰ só pode ganhar consistência quando feita uma combinação entre os conhecimentos que os candidatos civis trazem e a experiência dos que se encontram no activo com o ensino médio geral já feito, para além de terem passado pelos cursos básico e médio da Polícia da República de Moçambique.

conta a função da Polícia numa sociedade democrática, devendo ser dotada de uma alta qualidade e polivalência, transmitindo o sentimento de segurança no serviço que presta às comunidades e ao Estado, não se esquecendo que a Polícia é uma das faces mais visíveis do Estado, como Administração Pública, na relação com os cidadãos.

A ACIPOL, é apenas um sub-sistema de formação ao nível da PRM cujo sucesso poderá decorrer em parte da adequação entre uma política de desenvolvimento de recursos humanos no MINT e as necessidades formativas; a existência de uma antevisão das necessidades de formação a curto, médio e longo prazos ao nível das forças policiais.

6.3 Recomendações:

- Definir claramente as diferenças entre as formações: Básica, Média e Superior da PRM.
- Privilegiar o recrutamento de candidatos internos com cursos básico e médio da PRM para a ACIPOL desde que tenham feito o ensino médio geral ou equivalente com uma boa média e bom comportamento ao nível da corporação policial.

²⁰ Extraído dos currículos em vigor na ACIPOL, “Espírito de corpo” equivale à cultura organizacional, ao conjunto de modelos normativos institucionalizados e interiorizados na personalidade dos membros que pertencem a uma determinada instituição.

- Considerar a grande vantagem de se recrutar jovens que acabam de cumprir o serviço militar, com bom comportamento e com o nível médio ou equivalente.



7. BIBLIOGRAFIA

1. ABRAHAMSSON, Hans e NILSSON, Anders. **Moçambique em transição: Um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992**; Padrigu, CEEI, ISRI; Maputo,1994.
2. BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**; 7ª edição. Brasília,1995.
3. BUCKLEY, Roger & CAPLE, Jim: **Formação Individual e Coaching**; Edição: Monitor-Proyectos e Edições Lda.; Lisboa,1998.
4. BURDEAU, Georges. **O Estado**; Colecção Saber; Publicações Europa-América; Póvoa de Varzim,1970.
5. CASTEL-BRANCO, Nuno (org.). **Moçambique: Perspectivas económicas**. UEM; Maputo, 1994.
6. DONNELLY, J.; GIBSON, J. ; IVANCEVICH, J. **Administração : Princípios de Gestão empresarial**. 10ª edição. McGraw-Hill; Lisboa, 2000.
7. CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas; Organizações; Sistemas**. Editora Atlas; Volume1; São Paulo,1994.
8. CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª edição. Editora Atlas; São Paulo, 1999.
9. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE; Suplemento ao Boletim da República**, 1ª série, nº 44, 4ª Edição, de 2 de Novembro de 1990, Maputo.
10. FERREIRA, Carvalho; ABREU, de Nunes; CAETANO, António: **Psicossociologia das Organizações**; Ed. McGraw-Hill; Portugal Lda.1999.

11. MATIAS, Nelson; EVARISTO, Teresa; De JESUS, Isabel; Da SILVA, Cristina Gomes; HONÓRIO, Fernando; MATEUS, Eunice: **Mercado de Formação – Conceitos e Funcionamento**. Editor: Observatório do emprego e Formação Profissional –Estudos e análises; Lisboa, 1999.
12. MAZULA, Brazão. **Moçambique: Eleições, Democracia e Desenvolvimento**; Primeira Edição; Maputo,1995.
13. KIRKBRIDGE, Paul: **Gerir a mudança** in Stacey, Ralph. **Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança, Perspectivas Internacionais sobre dinâmica organizacional**; Publicações Dom Quixote Ltda. Lisboa, 1998.
14. MOURA, de Estêvão: **Gestão dos Recursos Humanos; Influências e Determinantes do Desempenho**. Edições Sílabo, Lda. Lisboa, 2000.
15. MOTTA, Prestes C. Fernando: **Teoria Geral da Administração. Uma introdução**; Editora Pioneira, 2001.
16. MARRAS, Pierre Jean : **Administração dos Recursos Humanos; Do operacional ao estratégico**; Editora Futura; São Paulo,2000.
17. RODRIGUES, Fabrício Ricardo: **Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão**. Publicações Universitárias e Científicas; Cascais,1998.
18. SHIRLEY, Robert: **Um modelo para análise da mudança organizacional**. Revista de Administração de empresas, 16 (6); Rio de Janeiro, 1976.
19. Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público(CIRESP), **Estratégia Global da Reforma do Sector Público; 2001-2011**; Maputo,2001.
20. NAÇÕES UNIDAS – **MOÇAMBIQUE: Avaliação Conjunta do País**. Novembro,2000.
21. UEM/UFICS, **Manual de Políticas Públicas**: Maputo, 2001.

22. BRITO, L. **Manual de Moçambique Contemporâneo;VolumeII:**
Maputo,1997.

23. POLÍCIA portuguesa; AnoLIX. II Série. Bimestral. Nº100.
Julho/Agosto.Lisboa,1996.

ANEXOS



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

CREDENCIAL

A Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais é um órgão da Universidade Eduardo Mondlane que lecciona de entre outros cursos a Licenciatura em Administração Pública e prevê para o final do presente ano lectivo a graduação de mais um grupo de licenciados. Neste contexto, e de acordo com as exigências do currículo, os estudantes deverão realizar um trabalho de fim do curso.

Sendo assim, o senhor **Rocha do Rosário Raúl**, estudante do referido curso, pretendendo realizar o seu trabalho sob o tema "**Formação Policial no Quadro das Reformas de Sector Público-Moçambique**" está devidamente credenciado para que junto à Academia da Polícia (ACIPOL)-Muchafutene, lhe seja facultada a documentação necessária e o apoio julgado conveniente.

Agradecemos antecipadamente todo o apoio que lhe for prestado para o sucesso deste trabalho.



MAGNÍFICO REITOR DA ACADEMIA DE CIÊNCIAS POLICIAIS
(ACIPOL)

MICHAFUTENE

Rocha do Rosário Raúl, membro da P.R.M., titular do B.I nº 110249428D, emitido pelo Arquivo de Identificação de Maputo em nove de Julho de 2001, residente na Rua da Agricultura nº770 R/C, Bairro do Jardim, Cidade do Maputo, necessitando de realizar o Trabalho de Fim do Curso sob o Tema "Formação Policial no Quadro das Reformas do Sector Público Moçambicano", Vem mui respeitosamente requerer a V.Excia a autorização para o acesso à informação necessária na instituição sob vossa tutela.

Pede Deferimento.

Rocha do Rosário Raúl
Maputo, aos 25 de Fevereiro de 2002

Assinatura a _____ assinatura Supra de
Rocha do Rosário Raúl
Em base de extinção do seu B. Inete de Identidade n.º 110
249428D emitido pelo Arquivo de Identificação de
Maputo em 9 de 7 de 2001
Maputo, 26 de Fevereiro de 2002
Reg. n.º 2128 Empl. Selo e Custos 5.000,00
O estudante do 1.º. Ano do curso

Entrada N.º 132
Data 26 de Fevereiro de 2002
Assinatura: [assinatura]

GUIÃO DE ENTREVISTAS SEMI-DIRECTIVAS

A. OFICIAIS SUPERIORES DO MINISTÉRIO DO INTERIOR E MENTORES DO PROJECTO.

1. O que acha do actual processo de formação de oficiais superiores da Polícia na ACIPOL?
2. Na sua opinião os objectivos da ACIPOL serão alcançados?
3. Acha que o actual modelo é abrangente? Isto, no sentido de abarcar todas as áreas da instituição (PRM) no processo de formação?
4. Se pudesse mudar algo, o que seria?
5. Com que objectivos o projecto da ACIPOL foi criado?
6. O processo de concepção e formação do projecto teve em conta os reais problemas da Polícia de Moçambique?
7. Como é feito o recrutamento dos candidatos?

B. OFICIAIS SUBALTERNOS

1. Qual é a sua formação?
2. Já ouviu falar da ACIPOL?
3. O que acha do projecto?
4. Na sua opinião, os futuros oficiais superiores a saírem da ACIPOL trarão mais valia à Polícia de Moçambique?