

() Graduação (X) Pós-Graduação

GESTÃO DE PESSOAS NAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

Júlio César dos Santos Faial Ferreira
Forças Armadas Angolanas
juliocesar01_10@yahoo.com

Thiago Soares Nunes
Universidade FUMEC
adm.thiagosn@gmail.com

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise da produção científica sobre a temática da Gestão de Pessoas em organizações militares, visando à identificação de diretrizes para as Forças Armadas Angolanas. Destaca a inclusão de teorias da administração e gestão ajustadas ao mundo militar, mais especificamente aplicável à doutrina castrense. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental usando as bases de dados *Scielo*, Portal Capes, Spell e Google Acadêmico e o material coletado foi submetido à análise de conteúdo. Após o exame da produção científica e da análise do atual modelo corporativo, foi possível identificar princípios que orientem a construção de um modelo de Gestão de Pessoas para Forças Armadas Profissionais, que valorize o capital humano em sua estratégia na busca por resultados corporativos e desempenho profissional. Espera-se que o modelo responsabilize a liderança e a concentração de competências essenciais para a sua implementação diante dos desafios local e regional. Assim, sua originalidade se dá na contribuição para o debate da Gestão de Pessoas no domínio castrense na África Austral.

Palavras-chave: Administração; Modelos de gestão; Forças Armadas; Profissionalização; Doutrina castrense.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as corporações devem acompanhar o contexto político, econômico, social, cultural, técnico, científico e estratégico para fazer face às abruptas mudanças nas dimensões organizacionais micro, meso e macro. Isto implica em alinhamento vertical e horizontal, ou seja, trata-se do ajuste entre os ambientes intrínseco e extrínseco neste mosaico de opções e oportunidades.

No setor público, a mudança no status quo em relação ao modelo de gestão costuma ser acompanhada por uma liderança competente que direciona e acompanha o rumo dessas transformações. Assim, a cultura burocrática das corporações públicas tradicionais se vê numa fronteira tênue entre a adaptação às novas condicionantes e, assim, fazer frente aos desafios relacionados, bem como a relação de eficiência e eficácia na prestação de serviços qualificados.

Sob outra perspectiva, os modelos de gestão tidos como mecanicistas, burocratas, fordistas ou tayloristas, gênese da administração tradicional, dão lugar a outros modelos e práticas pós-modernas, comumente associadas à gestão estratégica. Assim, temos abordagens ligadas à estratégia, à competência, ao conhecimento, ao desempenho e ao resultado. Nasce, por este meio, um novo design corporativo que integra, de forma dinâmica, todos os componentes essenciais e subjacentes à manutenção ou alavancagem de sua vantagem competitiva.

Estes novos modelos de gestão estratégica requerem inputs materiais e imateriais, objetivos e subjetivos, tangíveis e intangíveis, quantitativos e qualitativos, na condução dos fluxos e processos de dinâmica corporativa, seja ela coletiva ou individual. Desta maneira, emerge a necessidade de uma área de Gestão de Pessoas que agregue valor real e econômico às corporações, ou seja, o desejado desempenho ou resultado, tanto do ponto de vista coletivo (corporativo), como do individual (stakeholders). Ainda que tal desiderato dependa do grau de maturidade técnica, científica e cultural alcançado por cada organização, estas abordagens devem atender à sustentabilidade dos seus procedimentos e a flexibilidade dos seus modelos.

Diante das dificuldades da Gestão de Pessoas no mundo contemporâneo, as corporações se aperfeiçoaram tecnologicamente e passaram a requerer pessoal qualificado, destacando-se os gestores de pessoas na dianteira deste processo. A gestão dos subsistemas de Gestão de Pessoas, especialmente o recrutamento, a seleção, o desenvolvimento, o treinamento, as carreiras, a remuneração, os cargos e a avaliação de desempenho, devem atender à necessidade do momento político, econômico e social da corporação para o qual é novamente requerida do gestor, a capacidade de inovar, de se manter atualizado e de se qualificar para os novos desafios atrelados à gestão (FERREIRA, 2013; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Do ponto de vista individual, a integração dos subsistemas de GP e a articulação do envolvimento corporativo e individual pressupõem o planejamento, o monitoramento e o controle das práxis por forma a desenvolverem as pessoas, tidas como os profissionais que por conta de seus atributos, especialidades, responsabilidades e corporativismo, vão incrementar o valor organizacional, na perspectiva estratégica, social e econômica.

Posto isto, o presente estudo torna-se importante na medida em que se pretende descrever a Gestão de Pessoas nas Forças Armadas Angolanas por meio de análise de modelos de gestão da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral, da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e do mundo corporativo contemporâneo, adequando e ajustando o setor privado ao público.

Desta forma, se pretende contribuir para o aumento do entendimento teórico e prático de modelos gerenciais para instituições militares. Assim, os objetivos foram definidos de maneira a coletar os dados que permitissem a descrição teórica do modelo gerencial e, assim, responder ao problema norteador deste estudo: realizar o levantamento de produção científica sobre os modelos de gestão de pessoas no mundo contemporâneo e adequá-los ao contexto castrense.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS FORÇAS ARMADAS

Ao longo da história, a organização militar em muito contribuiu para o desenvolvimento da administração, com princípios como a unidade de comando, a escala hierárquica, a delegação de autoridade, o planejamento e controle centralizados e operações descentralizadas, o estado-maior (*staff*), entre outros. Atualmente, verifica-se um fluxo inverso, ou seja, da administração em geral para a organização militar, especialmente da dinâmica organizacional no setor privado. Assim, as organizações públicas, entre as quais as militares, vêm implantando as atuais práticas de gestão oriundas do setor privado (TICOM, 2011).

É importante realçar que a contribuição dessas práticas ou modelo de gestão traga uma visão de trabalho diferente da abordagem clássica da administração, isto é, a substituição da visão mecanicista, onde o ser humano era reduzido a um insumo, por uma percepção humanista, holística, coerente com os valores sociais (qualidade de vida, desenvolvimento pessoal, realização do potencial humano) (TICOM, 2011).

Ocorre que a essência da missão de uma organização militar assenta nas ações em Tempo de Guerra, em ambiente caótico e conflituoso, de grande demanda, de forma imperativa, com uma estrutura hierárquico-tradicional, com funções verticalizadas que estimula a tendência

para uma conformação restritiva à abordagem clássica, de enfoque mecanicista e limitador do papel do homem na organização. Resulta que o papel dos Recursos Humanos no planejamento estratégico organizacional deve considerar a necessidade de realização pessoal dos efetivos por meio de uma proposta de diálogo para fins de planejamento de carreira a fim de conciliá-los com os objetivos organizacionais (TICOM, 2011).

Outrossim, a base conceitual utilizada nas organizações em geral, pode ser aplicável à realidade castrense, desde que culturalmente contextualizadas. De acordo com Carvalho (2016) “as organizações precisam de um modelo de Gestão de Recursos Humanos robusto que contribua para melhorar a sua competitividade, no caso das Forças Armadas Angolanas, o cumprimento exitoso das missões que lhe são atribuídas”.

O sistema de gestão dos efetivos é um conjunto de meios humanos e materiais, normativos, metodológicos e procedimentos envolvidos na obtenção, formação, aplicação, manutenção e controle de pessoal e dos quadros necessários à execução das missões atribuídas às Forças Armadas. Por meio de sua operacionalização efetuam-se operações de recrutamento e incorporação militar, movimentação, avaliação, desenvolvimento de carreiras, retribuições, planejamento e registro dos efetivos. Deste modo, Carvalho (2016) alerta para o desenvolvimento dos Recursos Humanos (efetivos militares e trabalhadores civis) quanto à motivação, formação, operacionalidade bem como às condições de trabalho e remuneração além de atender às necessidades sociais.

Pontes (2013) propõe que cada cargo tenha definido o seu perfil de competências e a ferramenta de avaliação seja usada para identificar as competências do perfil presentes no comportamento do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento, que resulta da importância do *feedback* destas avaliações para que se procedam os devidos ajustes. Quando um profissional não corresponde à expectativa organizacional, tal fato deve ser analisado pelos gestores para que se verifique a proveniência, se da própria organização ou é resultante de deficiências individuais.

A avaliação com foco em competências é uma ferramenta que proporciona verificar com clareza a diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado, baseado no que for observado, se possa fazer um plano de ação em busca do perfil adequado e o desempenho compatível com a expectativa do cargo (PONTES, 2013, p. 42).

De outro lado, a formação militar inicial habilita para o desempenho das primeiras funções na estrutura orgânica, geralmente em relação à base da pirâmide e devem abranger componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física. À medida que os militares progredem na hierarquia é necessário proporcionar formação complementar, geral e específica, para o desempenho dos diversos cargos e funções ao longo da carreira. Merece

destaque que tanto a organização militar como o próprio militar são corresponsáveis pelo processo de formação quer militar, como profissional. A primeira atua como entidade patrocinadora, e o segundo como real interessado e responsável pelo desempenho nos respectivos cursos. Já o planejamento e execução dos cursos devem estar associados às necessidades de carreira como componente das competências exigidas ao longo do percurso profissional dos militares (CARVALHO, 2016; ROUCO, 2012).

No que se refere à carreira militar, Viegas (2003) e Saranga (2011) afirmam que a profissão militar tem melhor aplicação quando se refere ao percurso do oficial e não ao do soldado. A profissão militar faz parte do conjunto das profissões que se fundamentam na aquisição de um corpo de conhecimento técnico-científico para obter eficácia na utilização da tecnologia bélica, isto é, exige uma extensão de conhecimentos, como a aquisição de aptidões e conhecimentos operacionais que permitam agir de forma eficaz.

Sob outra perspectiva, Máquina (2016) apresenta um modelo de Gestão por Competências de liderança como ferramenta de valor pedagógico e de apoio à educação, e formação do sistema de ensino das Forças Armadas Angolanas para a formação, e o desenvolvimento dos Recursos Humanos ao longo da carreira militar, e durante os vários cursos ou em situações de treino. Essa competência estaria relacionada ao reconhecimento, à valorização dos Recursos Humanos e um desafio para a Gestão de Recursos Humanos na retenção dos talentos, considerados o ativo mais importante das organizações contemporâneas. Por outro lado, Silva (2015) afirma que a Gestão por Competências reforça a necessidade de reconhecimento do trabalho das pessoas que aprimoraram o sucesso daquelas organizações e os trabalhadores que contribuíram decisivamente para a solução, rotineiramente enfrentados com soluções simples, nem sempre concebidas e/ou executadas no alto escalão organizacional.

As competências são adquiridas, desenvolvidas e aplicadas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e do crescimento profissional e pessoal. A Gestão de Pessoas por competências torna-se o conjunto de ações adotadas pela instituição, motivadas pelo conhecimento do *gap* de competências. O *gap* seria o resultado da comparação entre as competências que uma função exige e as competências que o colaborador possui. Os conhecimentos tácitos, experiências intangíveis e valiosas podem se perder quando os indivíduos se reformam/aposentam. Para os militares e suas especificidades não seria diferente, logo, resulta a necessidade de gestão dessas competências e conhecimentos sob o risco de ter de se reinventar a roda, ou seja, enfrentar antigos problemas como se fossem novos (SILVA, 2015).

No Exército Brasileiro, por exemplo, a nova concepção estratégica estabelece as

competências organizacionais e individuais. As primeiras abrangem as capacidades operacionais (voltadas para a atividade-fim) e as competências administrativas (voltadas para a atividade-meio). Já as segundas compreendem as básicas (aquelas comuns a todos os militares, independentemente do posto ou graduação, do cargo ocupado ou função desempenhada) e as específicas (aquelas que caracterizam o desempenho do militar no posto ou graduação, no cargo ocupado ou na função desempenhada).

O Exército Brasileiro adotou o Sistema de Gestão do Desempenho, que contribui para a consolidação da Gestão de Pessoas por Competências por disponibilizar uma sistemática Avaliação de Desempenho fidedigna e transparente. Trata-se de uma ferramenta de apoio à GPC, concebida para atender aos anseios do Exército Brasileiro (organizacionais) e dos militares (individuais), seu resultado, cuja periodicidade é anual, apontará para as competências individuais que necessitam de melhorias e minimizará ou solucionará dificuldades, com a ocupação de cargos e funções por pessoal vocacionado e adequadamente capacitado e motivado a exercê-los (SILVA, 2015, p. 42).

Posto isto, Soares (2014) acrescenta que no banco de talentos se podem reunir todas as habilidades, capacidades e atributos de forma a possibilitar ao gestor o melhor aproveitamento de seu pessoal (correta ocupação para funções-chave). O valor intangível de se explorar o capital intelectual do banco de talentos está associado ao devido reconhecimento dado ao detentor do conhecimento em questão.

Por exemplo, na área da administração, destacar indicadores de desempenho que demonstrem baixo nível de retrabalho, alto percentual de documentos sem erros, cumprimento dos eventos previstos no calendário anual de atividades e vários outros produz efeito benéfico na autoestima dos integrantes e repercute positivamente na própria imagem da instituição (SOARES, 2014, p. 30).

São raras as publicações sobre o Serviço de Saúde em instituições militares que tratem de aspectos relacionados à gestão de seus efetivos, no entanto, a seção que se segue, explica de forma breve os desafios desse importante setor na manutenção, prevenção e promoção da saúde no formato de processos corporativos.

2.1 Modelo de Forças Armadas de Conscrição

Moskos Jr, Williams e Segal (2000) afirmavam que a experiência histórica dos Estados Unidos e da Europa Ocidental permitiam contrastar e descrever o Moderno, o Recém-Moderno e o Pós-Moderno das organizações militares e especular o movimento de um construto para outro, ou seja, reconhecer as tendências entre uma variedade de tendências que se diferiam substancialmente. Estas tendências estão resumidas em três tipos básicos no Quadro 1.

Essa nova postura traz consequências quanto ao tipo de Gestão de Recursos Humanos. A disciplina, antes obtida por meio de coerção e externada através de formaturas e paradas muda

para um modelo de disciplina consciente, em que esta é mais interna do que aparente, ou seja, o autocontrole das emoções e o cumprimento da missão a despeito das dificuldades de toda a ordem e risco de vida. Trata-se de uma cultura transparente e alinhada aos ideais democráticos, isto é, mais tolerante e meritocrática, responsável na aplicação dos recursos econômicos e que busca o ‘erro zero, com traços de perfeccionismo e meticulosidade’ (SANTOS, 2013).

A rastreabilidade dos resultados das rotinas gera indicadores que auxiliam na sua padronização. Um dos instrumentos que permite essa padronização e evita a solução de continuidade, quando ocorre movimentação ou remanejamento de militares em determinada área, é a escrituração dos Procedimentos Operacionais Padrão (SOARES, 2014).

Quadro 1: Forças Armadas dos Estados Unidos em três eras

VARIÁVEL DE FORÇAS	MODERNO (Pré-Guerra Fria) 1900-1945	MODERNO TARDÍO (Guerra Fria) 1945-1990	PÓS-MODERNO (Pós-Guerra Fria) Desde 1990
Ameaça percebida	Invasão inimiga	Guerra nuclear	Subnacional (ética, violência, terrorismo, instabilidade política e econômica dentro dos Estados)
Estrutura de Força	Exército de massa, conscrição	Exército profissional grande	Exército profissional pequeno
Definição principal da missão	Defesa da Pátria, dissuasão clássica	Apoio das alianças	Novas missões (humanitária de manutenção da paz, projeção de poder)
Profissional Militar Dominante	Líder, combatente, guerreiro, com habilidades na arte da guerra	Gerente ou técnico	Soldado estadista; soldado erudito; militar diplomata e cientista; necessidade de habilidades políticas ¹ além do conhecimento técnico-profissional castrense ²
Atitude do público em relação às Forças Armadas	De suporte; aversão	Ambivalente	Indiferente, utilização da mídia como arma de guerra
Relações com a mídia	Incorporado	Manipulado	Cortejado
Empregados civis	Componente menor	Componente médio	Componente principal
Papel das mulheres	Corporação separada ou excluída	Integração parcial	Integração total
Cônjuge e Militar	Parte integral	Envolvimento parcial	Removido

¹ Relacionadas com a capacidade de concertação e mediação, seguindo o preceito de subordinação do poder militar ao poder civil.

² As figuras de militar cientista ou diplomata não excluem o líder militar combatente, isto é, aquele que conduz as operações militares no campo tático. Antes, torna-se imperativo o somatório de todas essas habilidades na condução dos conflitos modernos.

Homossexuais nas Forças Armadas	Punido	Dispensado	Aceite
Objeção de consciência	Limitado ou proibido	Rotineiramente permitido	Subordinada ao serviço civil
Gestão	Burocracia	–	Gerencialismo (preocupação com o emprego de recursos, gestão do conhecimento e GRH)
Prestação de contas para a sociedade	Modelo pouco aberto à sociedade	–	Preocupação com a transparência

Fonte: Adaptado de Moskos Jr, Williams e Segal (2000) e Santos (2013)

2.2 Modelo de Forças Armadas Profissionais

O profissionalismo militar moderno inclui o leque de características de qualquer profissão e a legitimidade de comando (HONWANA, 1999; SARANGA, 2011). O conceito de profissionalismo envolve a especialidade, a responsabilidade e o corporativismo como característicos da vocação. O profissional é um especialista dotado de conhecimento especializado e competências numa determinada área de conhecimento humano (HUNTINGTON, 1957; SARANGA, 2011).

Assim, a especialização significa que os profissionais combinam o conhecimento teórico com a idoneidade prática de realizar um determinado conjunto de tarefas que combina a teoria e a prática ou a gestão aplicada da violência como essência (HONWANA, 1999; SARANGA, 2011). Já a responsabilidade se refere ao profissional e especialista praticante trabalhando num contexto social, servindo a sociedade numa determinada área que é essencial para o seu funcionamento, tendo em conta que serve a comunidade de forma individual e coletiva. Entretanto, o corporativismo se compartilha o sentido orgânico de unidade e a consciência de um grupo que se distingue entre as demais pessoas da sociedade em geral, ou seja, funda-se na disciplina e na formação necessária para a aquisição de competências profissionais como um laço comum de trabalho e da partilha de uma única responsabilidade social (HUNTINGTON, 1957; SARANGA, 2011).

Este último modelo, de raízes anglo-saxônicas, estabeleceu-se após os dois grandes conflitos mundiais (e após a Guerra do Vietnã no caso dos Estados Unidos da América), nos finais da década de 1960 e início da de 1970, com o estabelecimento de um serviço militar de base profissional, exclusivamente assente em voluntários. Claro que também contribuíram para esta mudança as mutações no contexto político, social, estratégico, científico, tecnológico e cultural, além das preocupações ligadas ao ônus das Forças Armadas. A desigualdade e o desequilíbrio social da conscrição foram os catalisadores desta transformação. Todavia, a

problematização essencial da profissionalização militar consiste em

[...] salvaguardar e reforçar a ligação dos seus elementos aos valores nacionais, estimulando a compreensão de que o serviço que prestam é conduzido no interesse da comunidade e realizado em nome e ao serviço da nação. [...] salvaguarda-se o vínculo essencial entre a nação e as suas Forças Armadas e garante-se a coerência entre a condição militar e cidadania (PINTO, 2014, p. 91).

Como se pode notar, a profissionalização se tornou uma tendência em substituição ao modelo de conscrição universal e para Santos (2013) corroborando com Pinto (2014) os principais fatores para tal mudança de paradigma foram “[...] a intolerância da sociedade ocidental em relação a um elevado índice de baixas, os cortes orçamentários, os tipos de conflitos da atualidade e a complexidade crescente do material de emprego militar” (p. 115).

Esta mudança na forma de recrutamento de Recursos Humanos provoca alterações na cultura organizacional das Forças Armadas. O soldado atual representa a sociedade e transmite além da expertise militar, as crenças e valores sociais de origem que visam a melhoria dos padrões das instituições militares de um Estado para outro, bem como o aumento da influência do seu país pelo *soft power*. Há necessidade de ampliação de conhecimentos técnico-doutrinários no domínio cultural e do direito humanitário, habilidades de relacionamento interpessoal, com a mídia e com a população civil, ou como diziam Moskos Jr, Williams e Segal (2000), o soldado tradicional ou clássico, dá lugar ao militar diplomata e cientista (SANTOS, 2013).

Segundo Cardoso (2008) e Rouco (2012) o profissionalismo nas Forças Armadas resulta da necessidade de adaptação às exigências do novo tipo de missões, que se procura com um reduzido número de efetivos, mais flexíveis, bem equipados e treinados, atuar em múltiplos cenários e sob diversas dependências. O caráter pluralista institucional-ocupacional de Forças Armadas, de acordo com Rouco (2012) concebe dois modelos organizacionais, o institucional e o ocupacional.

Deste modo, o primeiro encontra-se legitimado em termos de valores e normas, ou seja, um propósito que transcende os interesses pessoais em favor do bem comum, isto é, seguindo a vocação. O segundo é definido de acordo com o mercado de trabalho, sendo que para competências idênticas existem remunerações similares, ou seja, os trabalhadores têm, via de regra, voz ativa na determinação das condições de trabalho.,

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram coletados e analisados documentos de fonte primária e secundária para a caracterização da atual situação sobre a Gestão de Pessoal e Quadros (BERTUCCI, 2011). Esta

abordagem qualitativa foi a mais adequada para a realização deste estudo por conta da análise e interpretação necessárias à compreensão da situação/problema, tal como o embasamento teórico requerido.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, contanto que tem como propósito expor a atual situação do setor de Gestão de Pessoal e Quadros das Forças Armadas Angolanas. Assim, a Unidade de Análise é dada por uma corporação pública do setor de defesa e segurança castrense, portanto, da região da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral do ponto de vista geral e indireto, mais especificamente, a Gestão de Pessoal e Quadros.

O procedimento de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica e documental para embasar o corpo teórico. De acordo com Gil (2008), a diferença entre ambas está na natureza das fontes, isto é, enquanto a primeira se desenvolve a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, a segunda vale-se tanto de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A técnica de interpretação dos dados foi a análise de conteúdo entendida por Bardin (2016) como a sutileza de um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento e que se aplicam a discursos (conteúdos) extremamente diversificados. Esta técnica se baseia na dedução – a inferência, que oscila entre os polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade.

Desta forma, se estabeleceram quatro etapas relacionadas ao método, começando pela organização e análise. Assim, se realizou a pré-análise das fontes primárias e secundárias, explorando o material e realizando o tratamento dos dados por meio da inferência e da interpretação.

Na segunda etapa, realizou-se a codificação pelas unidades de registro e de contexto, seguindo as regras de enumeração e da análise quantitativa e qualitativa. Assim, procedeu-se à codificação em conformidade com a aplicabilidade do documento ao estudo, configurando a opção ‘+’ para documentos aceites e ‘-’ para a opção negativa. Utilizou-se o critério espaço-temporal de um quinquênio, e quando a situação o exigia, optou-se pela relevância do estudo ou um espaço temporal de dez anos ou os autores clássicos. Nesta etapa, realizou-se o recorte das unidades escolhidas em função dos codificadores, a agregação das categorias identificadas com base nas regras da primeira etapa e a enumeração dos conteúdos, a partir da qual se efetuaram as inferências.

Na terceira etapa, sobre a categorização, atenderam-se os princípios e conjunto de categorias estabelecido como modelos de gestão, com descrição nos textos estudados.

Atendendo às regras apresentadas na primeira etapa (exaustabilidade, representatividade, homogeneidade e pertinência), formaram-se as categorias temáticas repartidas em dois momentos: o inventário (isolar os elementos e organização do material) e a classificação (repartir os elementos e organizar os conteúdos).

A partir do levantamento documental, foram eleitos os descritores (“gestão de pessoas”, “gestão de recursos humanos”, “modelo de gestão de pessoas”, “gestão de pessoas em instituições militares”, “gestão de pessoas na comunidade de desenvolvimento da África Austral” e “gestão de pessoas na comunidade de países de língua portuguesa”) que respaldassem a pesquisa, como descrito da seção que trata da justificativa. Seguidamente estabeleceram-se os arquivos dos documentos pré-selecionados de fontes primárias e secundárias, sendo que a segunda opção foi a que qualificou grande parte do corpo teórico quer pela facilidade de acesso, quer pela indisponibilidade dos primeiros, o pacote legislativo das Forças Armadas Angolanas propriamente dito, já aprovados pelo parlamento angolano, mas inviáveis para a sua inferência e interpretação, exceto a Lei das carreiras dos militares das Forças Armadas Angolanas, Lei nº 13/18 de 29 de outubro de 2018, na sua totalidade. Nesta análise foram priorizadas a interpretação dos resumos, das conclusões e, sempre que necessário, parte do referencial teórico do artigo, livro ou outro tipo de material que assim se constituía.

Na última etapa, realizou-se a inferência, propriamente dita, organizando os polos de análise, bem como os processos e variáveis de inferência baseadas nos descritores selecionados. Aqui, agruparam-se os arquivos com os documentos selecionados em função do descritor e em correspondência com a seção do referencial teórico. Por fim, a interpretação e análise das teorias contidas no referencial teórico que gerou os quatro modelos de gestão.

Foram analisadas e interpretadas as partes essenciais dos documentos selecionados pelos critérios de correspondência de ideias para a construção de uma teoria que atendesse a proposta de um modelo gerencial aplicável às Forças Armadas Angolanas e de acordo com as seções do referencial teórico.

4 FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS

As Forças Armadas Angolanas são uma instituição do Estado com forças permanentes e regulares, com estrutura e pessoal com identidade própria, cuja condição, natureza, função e hierarquia contribuem para o reconhecimento, responsabilidade e adequação dos recursos humanos, relativamente ao espírito de corpo, organização e disciplina no cumprimento das missões incumbidas superiormente. Sua estrutura e funcionamento têm passado por um

processo de reorganização cuja essência prevê racionalizar e reduzir as estruturas de comando para que proporcione o Comando Operacional Integrado no conjunto de forças e meios do Sistema de Defesa Nacional (CARVALHO, 2016).

As estruturas para a reedificação das Forças Armadas Angolanas, agora, devem ser arquitetadas num quadro de estabilização subsaariana entre os países limítrofes e da própria sociedade angolana. As despesas pecuniárias com os militares desmobilizados e os acordos a que está obrigado o Estado angolano, cativam significativa porção do Orçamento Geral do Estado, além do latente desequilíbrio salarial intra-escalões que pode comprometer a sua Prontidão Combativa (Cf. Tabela 1).

Tabela 1: Defesa e Forças Armadas na SADC (2011)

País	População (milhões)	PIB (milhões de USD)	Encargos com a Defesa (milhões de USD)	Efetivos nas Forças Armadas
África do Sul	49,0	417.000	4,29	62.000
Angola	17,5	105.000	3,63	107.000
Botsuana	2,1	17.100	0,54 ³	9.000
R. D. Congo	71,1	15.600	0,21	155.000
Lesoto	1,9	2.700	0,05	2.000
Madagáscar	21,9	10.100	0,07	13.500
Malawi	15,9	5.700	0,04	5.300
Maurícias	1,3	11.000	0,01 ⁴	2.000 ⁵
Moçambique	22,9	12.600	0,06	11.200
Namíbia	2,1	13.000	0,42	9.200
Seicheles	0,09	930	0,02	200
Tanzânia	42,8	21.800	0,23	27.000
Zâmbia	13,8	18.500	0,29	15.100
Zimbabué	12,1	9.200	0,20	29.000

Fonte: Adaptado de 'The Military Balance, Internacional Institute for Strategic Studies' (2012)

Ainda que se considerem as Forças Armadas Angolanas como as forças melhores preparadas para projeção e/ou deslocamento na região da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral, o seu potencial de combate fica limitado pela inexistência de uma indústria militar autóctone, pouco investimento no desenvolvimento tecnológico, bem como uma ineficaz estrutura de manutenção para a quantidade e diversidade de equipamentos bélicos disponíveis (ex-URSS, China, França, USA, Alemanha, Espanha, Brasil entre outros países). Deste modo, visando superar esses desafios, Angola beneficia de parcerias internacionais no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa com investimentos nas áreas de

³ Inclui Segurança Interna e Justiça

⁴ Inclui Segurança Interna

⁵ Paramilitares

investigação, manutenção e desenvolvimento de equipamentos e estruturas, ao invés da contratação de tais serviços fora de fronteiras para absorção e/ou transferência de conhecimento (LUZ; MATIAS, 2013).

As Forças Armadas Angolanas integram o sistema de políticas governamentais que condicionam a sua capacidade de decisão estratégica baseada na Política Estratégica de Defesa Nacional. Não obstante as mudanças na sua arquitetura organizacional ao longo da sua existência a progressão na carreira, especialmente para o quadro de oficiais, não sofreu alterações significativas devido à estagnação nos processos de promoções e às limitações na passagem à reserva e reforma. Tais fatores ocasionaram gargalos no processo de gestão de pessoas como a insuficiente vacatura para promoções que impede a progressão vertical para postos militares superiores, fato que deve ser gerido com prudência. De acordo com a Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas de 2018, Carreira Militar é definida como um conjunto hierarquizado de postos, em cada categoria, relativa à determinada forma de prestação de serviço a que corresponde o exercício de cargos e o desempenho de funções diferenciadas entre si (ANGOLA, 2018). Neves (2007) acrescenta que esta deveria ser vista num contexto amplo, de desenvolvimento individual e organizacional, aspetos a serem ponderados na distribuição pelos Ramos das Forças Armadas Angolanas.

O parlamento angolano aprovou recentemente diplomas legais relevantes para a gestão de pessoas das Forças Armadas Angolanas nos quais se enquadram a proposta de Lei das Carreiras dos Militares e a proposta de Lei dos Postos e Distintivos Militares. O primeiro visa definir os princípios e os procedimentos a observar no desenvolvimento e na progressão na carreira, os direitos e deveres, bem como disciplinar a sua gestão. O desenvolvimento da carreira militar é regulado consoante a forma de prestação de serviço a que o militar se encontra vinculado e com base em iguais parâmetros para todos os Ramos, o do Exército, o da Força Aérea Nacional e o da Marinha de Guerra Angolana. Destaca-se a ordenação hierárquica por categorias, o nível de qualificação técnico-profissional para o ingresso, a satisfação de condições gerais e especiais para a promoção e as necessidades da estrutura orgânica. Já o segundo visa definir a hierarquia dos postos e distintivos, de modo a harmonizar as relações de autoridade e subordinação castrense (ANGOLA, 2018; ANGOP, 2018).

Além destas, também foram aprovadas a Lei Geral do Serviço Militar que vem atualizar os termos e condições em que o cumprimento do Serviço Militar se deve verificar e a Lei das Condecorações Militares que fecham o pacote de propostas legislativas (ANGOP, 2018; JORNAL DE ANGOLA ONLINE, 2018). Carvalho (2016) já previa que essa legislação contribuísse para uma arquitetura organizacional consentânea com a dinâmica sócio

tecnológica, local e regional, no que respeita à área de defesa e segurança.

Bernardino (2015) afirmava ainda que para adaptar as Forças Armadas Angolanas aos novos tempos e aos inovadores desafios transnacionais, as linhas de ação da Política de Defesa Nacional deveriam atender à modernização, operacionalização e inserção no contexto regional, das quais destacamos duas que atendem aos desígnios da nova arquitetura organizacional: 1) Consolidar e sustentar um modelo de profissionalização das Forças Armadas Angolanas, garantindo a sustentabilidade baseada em recursos humanos profissionais e qualificados, procurando que a experiência operacional se apresente apelativa e que contribua para a sua operacionalidade; 2) Efetivar e fomentar a reestruturação da estrutura superior da Defesa Nacional, concretizando a reforma legislativa na área da defesa, nomeadamente, a Lei de Bases das Forças Armadas Angolanas e o Estatuto dos Militares, concorrendo para a valorização da condição militar e contribuindo para a desejada profissionalização.

4.1 Modelo de Gestão de Pessoal e Quadros

Cabe aqui, uma breve explicação sobre a adoção da expressão ‘Gestão de Pessoal e Quadros’ em contraponto à expressão ‘Gestão de Pessoas’ ou ‘Gestão de Recursos Humanos’ ou ‘Administração de Recursos Humanos’ no presente estudo. Trata-se de uma linguagem militar adotada pela Direção Principal de Pessoal e Quadros, Unidade de Subordinação Central responsável pela elaboração das diretrizes e das políticas de Gestão de Pessoas nas Forças Armadas Angolanas. A expressão equivale à Gestão de Pessoas, propriamente dita, mas distingue duas áreas: enquanto o termo ‘Pessoal’ está para a gestão dos militares do Quadro Miliciano, do Serviço Militar Obrigatório e do pessoal civil, contratado ou concursado das Forças Armadas, o termo ‘Quadros’ está para a gestão dos seus efetivos militares pertencentes ao Quadro Permanente das diversas Unidades Militares, Quadros Orgânicos, formas de prestação de serviço, armas e especialidades.

De acordo com Carvalho (2016) os recursos humanos das Forças Armadas Angolanas, materializados nos respectivos Quadros de Pessoal, são um dos principais dilemas de gestão dos efetivos. O atual dispositivo militar não foi trabalhado de acordo com as reais necessidades de pessoal por armas, serviços, especialidades, formas de prestação de serviço, número de postos, cargos e respectiva distribuição pelas Unidades Militares. O autor destaca que os oficiais devem ter a possibilidade de serem ouvidos pelas Unidades Militares acerca das suas expectativas e preferências quanto ao provimento de cargos.

Carvalho (2016) acrescenta que a reestruturação deverá ter reflexos num serviço militar

híbrido composto por militares profissionais (Quadro Permanente) e militares não profissionais (Quadro Miliciano e Serviço Militar Obrigatório). O somatório do Quadro Permanente de cada Ramo e do Estado-Maior General constitui o Quadro Permanente das Forças Armadas Angolanas. Assim, considera-se Quadro Especial o conjunto de lugares do Quadro Permanente, da mesma categoria, afetos à mesma área de atividade militar e com a mesma formação de base ou afim, distribuído por postos (ANGOLA, 2018).

No entanto, a nova Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas (Lei nº 13/18 de 29 de outubro), revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma. Assim, essa lei se aplica ao militar das Forças Armadas Angolanas, independentemente da sua situação e da forma de prestação de serviço em que se vincula, designadamente, no Quadro Permanente, no serviço militar por contrato, no serviço militar obrigatório e no serviço militar da reserva.

Para o acesso à carreira de Oficiais do Quadro Permanente, por exemplo, é exigida formação militar de nível superior (graduação ou bacharelato), complementada por formação técnico-militar adequada ao exercício de funções nesta categoria. A progressão na carreira é condicionada por vacatura nos Quadros Especiais, cursos (formação, promoção, qualificação/especialização e atualização), antiguidade, avaliação de desempenho, promoção (diuturnidade, antiguidade, escolha, distinção ou a título excepcional) ou licenciamento.

O processo de promoções inicia pela avaliação individual a que o militar está sujeito semestralmente, sendo da responsabilidade do respectivo Comandante/Diretor ou Chefe da Unidade Militar em que o militar estiver lotado. Esta avaliação se relaciona ao desempenho, ao cumprimento dos deveres militares e à atitude de aprumo diário, ao qual se acresce a observância das condições gerais e especiais para cada caso.

Já para os processos de promoção ao grau militar de Oficial General devem apresentar-se sempre que o Chefe do Estado-Maior General decidir, depois de ouvido o Conselho de Chefes dos Estados-Maiores. De acordo com a nova Lei de Carreiras dos Militares, no seu artigo 44º, a progressão na carreira se materializa com a promoção do militar aos diferentes postos, consoante a categoria e a forma de prestação de serviço a que o mesmo esteja vinculado, respeitando as qualificações, a antiguidade e o mérito revelado no desempenho profissional, condições gerais e especiais de promoção, bem como a necessidade de completamento orgânico (ANGOLA, 2018; CARVALHO, 2016).

A carreira militar se desenvolve salvaguardando o interesse da valorização pessoal e profissional e está condicionada pelos seguintes fatores (seção VIII, artigo 46º da Lei nº 13/18):
1) Quantitativo autorizado e necessário ao funcionamento das Forças Armadas Angolanas; 2)

Quantitativo de admissões adequadas à estrutura orgânica; 3) Passagem à reserva; 4) Condições gerais e especiais de promoção; 5) Avaliação individual do desempenho do militar.

O desenvolvimento da carreira militar percorre os princípios da valorização militar (formação), da universalidade (aplicável a todo o militar), do profissionalismo (uso das competências e aperfeiçoamento continuado), da igualdade de oportunidades, do equilíbrio (gestão integrada da gestão de pessoas e de outros recursos), da transparência (divulgação dos métodos e critérios) e da flexibilidade (tempo de adaptação às mudanças corporativas) (seção VIII, artigo 47º da Lei nº 13/18).

Um aspeto importante a realçar no que se refere à autoridade, conforme o inciso 3, do artigo 22º, da seção V sobre os cargos e as funções, diz respeito à responsabilidade que o Comandante, Diretor ou Chefe não pode delegar, em quaisquer circunstâncias, dada pela forma de atividade como as unidades, forças, estabelecimentos e órgãos a ele subordinados no cumprimento das missões (ANGOLA, 2018).

A gestão da passagem à reserva e à reforma obedece a critérios de limite de idade, sendo que para a reserva o limite para o militar do Quadro Permanente é de 20 anos por cumprimento de serviço militar, cessação de mandato, sanção disciplinar ou criminal. Já para reforma é considerado o limite de 50 ou mais anos de idade, ou 30 anos de serviço militar, ou cinco anos como reservista, ou por situação de saúde devidamente comprovada, ou, ainda, por sanção disciplinar ou criminal (CARVALHO, 2016).

Os cursos de formação destinam-se a assegurar a preparação militar e os conhecimentos técnico-profissionais para ingresso nos Quadros Especiais das armas, serviço e classes, para o exercício de funções da categoria a que o militar se destina. Os cursos de promoção destinam-se a habilitar o militar com conhecimento técnico-profissional para o desempenho de funções de nível e responsabilidade mais elevados, constituindo, nos termos fixados por lei, condição especial de promoção ao posto imediato. Os cursos de qualificação ou especialização destinam-se a obter ou a melhorar os conhecimentos técnico-profissionais, por forma a habilitar o militar para o desempenho de determinada função, para a qual sejam requeridos conhecimentos específicos. Por último, os cursos de atualização destinam-se a requalificar os conhecimentos técnico-profissionais tendo em vista recuperar uma qualificação ou acompanhar a evolução técnico-militar (CARVALHO, 2016).

No que se refere à formação como potencial estratégico nas políticas de gestão, Neves (2007) argumenta que embora ela fortaleça este potencial, tem especificidades para cada Ramo no que concerne os meios que operam e a tecnologia que usam para o cumprimento das tarefas a elas atribuídas. Todavia, a dinâmica interna e externa às Forças Armadas Angolanas deve

caminhar para um design de formação em termos de conhecimentos gerais (formação inicial e complementar) e específicos (formação profissional) e não tanto da missão. Assim, a manutenção e a continuação da formação do ponto de vista da ambição individual, bem como do incremento da competência agregada, devem fazer parte das políticas de formação. Este aspecto visa a gestão das competências e a valorização dos efetivos. Neste quesito, Carvalho (2016) enfatiza que a formação militar, sempre que possível, deve equiparar-se ao sistema educativo nacional para que os títulos académicos e técnico-profissionais militares sejam equiparados aos do ensino oficial civil.

Quanto à remuneração dos militares, Carvalho (2016) resume que ela visa dignificar a função militar, havendo correspondência para o posto e não para a função. Nele estão incorporados os pressupostos que fundamentam a estrutura do vencimento com periodicidade mensal. De realçar que a referência para a remuneração dos militares é o salário do médico, com a respectiva variação para cima e para baixo na percentagem referente às responsabilidades. São, ainda, considerados quatro fatores que determinam a percentagem da remuneração para os Oficiais das Forças Armadas Angolanas, conforme ilustra a Tabela 2: Fator 1) Aptidão: inclui a formação geral militar exigida, os conhecimentos específicos, o treino, a experiência e o tempo necessário de adaptação; Fator 2) Responsabilidade: inclui a quantidade e complexidade de pessoal, armamento e equipamento sob a sua direção ou comando, as relações internas e externas, autonomia, nível de decisão e a consequência do erro; Fator 3) Esforço exigido: inclui o esforço físico, mental, sensorial e o ritmo de trabalho; Fator 4) Condição militar: inclui o risco de vida, a obediência aos deveres de natureza militar, a hierarquia, a disciplina, a disponibilidade permanente, o nomadismo, o isolamento, a vivência em grupo, a coesão, o uso de uniforme, o rigor e a dureza das condições de trabalho, o desgaste físico e as restrições de direito e liberdades.

Tabela 2: Pontuação dos fatores

POSTOS MILITARES	Percentagem			
	F1	F2	F3	F4
General de Exército / General de Aviação / Almirante de Armada ⁶	50	35	10	5
General / Almirante**	50	33	12	5
Tenente General / Vice-Almirante**	50	31	14	5
Brigadeiro / Contra-Almirante**	50	29	16	5
Coronel / Capitão de Mar e Guerra**	48	27	18	9
Tenente Coronel / Capitão de Fragata**	47	25	20	8
Major / Capitão de Corveta**	46	24	21	9

⁶ Postos militares correspondentes aos três Ramos das FAA: EXE, FAN e MGA.

** Postos militares correspondentes aos três Ramos das FAA, sendo que o EXE e a FAN usam a mesma denominação, isto é, a primeira.

Capitão / Tenente de Navio**	45	23	22	10
Tenente / Tenente de Fragata**	44	20	24	12
Subtenente / Tenente de Corveta**	43	18	25	13
Aspirante / Guarda Marinha**	42	16	27	15

Fonte: Carvalho (2016, p. 28)

O vencimento-base é considerado o abono mensal, divisível e devido ao militar no ativo, sendo paga em 12 mensalidades via sistema bancário, havendo ainda o direito a subsídios de natal e de férias nos mesmos termos e condições de atribuição definida para os demais trabalhadores de regime especial. Ao vencimento-base se incorporam alguns subsídios, como a condição militar (30%), o subsídio de representação (desde o Chefe do Estado Maior General ao Coronel, por ordem decrescente), o comando e chefia (5%, de Coronel à 2º Sargento por ordem decrescente), além do desconto para a caixa de segurança social das Forças Armadas Angolanas (3%) para os militares do Quadro Permanente, tal como mostra a Tabela 3.

A remuneração do militar no ativo e na reserva é atualizada de forma automática, isto é, sem dependência de qualquer formalidade e sempre que se verifiquem alterações das remunerações dos demais funcionários do Estado, em percentagem não inferior e com efeitos reportados à entrada das referidas alterações. O militar bolsista no exterior do país tem direito ao vencimento-base correspondente ao posto militar e escalão quando na efetividade de serviço, acrescido da condição militar e o respectivo complemento de bolsa (CARVALHO, 2016).

Tabela 3: Cálculo da tabela indiciária sobre os vencimentos⁷

Grau Militar	Vencimento Base	Condição Militar	Subsídio de Representação	Comando, Direção e Chefia	Total Ilíquido	Caixa de Segurança Social	Total Líquido
1	2	3=(2xa)	4=(2xb)	5=(1xc)	6=(2+3+4+5)	7=(6x3%)	8=(6-7)

Fonte: Adaptado de Angola (2017) e das orientações da DAF/EMG 355/114/ROA.DAF/2012.

Carvalho (2016) ressalta ainda a necessidade de profissionais competentes e motivados, amarrados numa estratégia robusta que conduza os efetivos para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. A reestruturação em curso nas Forças Armadas Angolanas, no que se refere ao Pessoal e Quadros, está em fase de conclusão, com a digitalização, a compilação e a reavaliação dos dados e informações sobre os efetivos quer na reestruturação orgânica como no redimensionamento dos efetivos

⁷ Subsídio de Condição Militar de 30% para todos os graus militares; subsídio para despesas de Representação de 40% para General do Exército, de 35% para General, de 30% para Tenente General, de 25% para Brigadeiro e de 10% para Coronel; Subsídio de Comando, Direção e Chefia de 5% a partir de Coronel até 2º Sargento.

5 CONCLUSÕES

A dinâmica do mundo pós-moderno impõe que as corporações se adaptem às novas configurações de gestão, quer de seu patrimônio, quer das pessoas que as gerem. Para o setor militar essa evolução é visível, tanto por conta do novo tipo de conflitos e ameaças, como pela demanda por profissionais qualificados para agir com eficiência e eficácia aos desafios cotidianos.

Quando se refere à Gestão de Pessoal e Quadros castrense, os modelos de gestão devem atender a dois extremos dos stakeholders envolvidos, os profissionais nas suas diversas formas de vínculos e prestação de serviço de um lado, e os interesses corporativos, hierárquicos e doutrinários de outro. Associa-se a estes fatores o necessário entendimento do grau de desenvolvimento e do contexto político, social, histórico, cultural, científico, tecnológico e estratégico da corporação no arbítrio do modelo de GP adequado. Entende-se, igualmente, o preponderante papel da liderança (chefia) na prossecução deste desiderato.

Da análise dos modelos de gestão na literatura, resultou a construção de dois modelos. Todavia, a proposição do modelo de Forças Armadas Profissionais parece se adequar tanto à pós-modernidade, como ao processo de reedificação em curso no Ministério da Defesa Nacional e nas Forças Armadas Angolanas.

Contudo, a escolha de um modelo de gestão não preconiza o seu sucesso imediato. Para que tal aconteça, devem ser calculados os riscos, além dos inexoráveis ajustes de modo a dar corpo, funcionalidade e, acima de tudo, permitir que o modelo alcance os resultados desejados por meio do alto desempenho profissional (individual) e resultado corporativo (coletivo).

Assim, a nova configuração gerencial das Forças Armadas Angolanas dependerá de um tripé, a participação ativa da liderança, o grau de preparação e qualificação dos profissionais de Gestão de Pessoas e gestores nos diferentes níveis e hierarquias, além da conjuntura política, técnica, científica e cultural que propicie a mudança requerida. É importante realçar que as capacidades dinâmicas e organizacionais estejam representadas na estratégia delineada. Isto significa a concentração nas competências essenciais por forma a obter o desempenho coletivo preconizado.

Todavia, a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas e a Lei Geral do Serviço Militar, ambas de 1993, estabelecem que o serviço militar é obrigatório para os homens (isentando ou adiando a incorporação por razões de saúde, frequência de ensino superior, professores de tempo integral ou idade por adiamentos sucessivos) e voluntário para as mulheres (dependendo das necessidades do país), constituindo um entrave à implantação do

modelo de Forças Armadas Profissionais, cuja característica correspondente, embora contrária, assenta exclusivamente no voluntariado de seu efetivo.

Invariavelmente os estudos têm suas condicionantes e limitações e o presente trabalho não escapou desses percalços. Por quanto se deveria recorrer a entrevistas semiestruturadas com os gestores que influenciam o processo de tomada de decisão, as políticas de gestão e a participação e pragmatismo do modelo de gestão a ser implementado, optou-se pelo levantamento bibliográfico, somando-se a isso, a dificuldade em aceder à documentação primária e inclusão dos ‘decisores’ no estudo.

Vale lembrar que tanto a falta de acesso aos documentos primários sobre as Forças Armadas Angolanas, assim como a escassez de literatura para o propósito deste estudo condicionou a construção deste dueto de modelos castrenses de gestão, porquanto procura aproximar a literatura da realidade angolana e contexto de inserção subsaariana em que se encontra a organização alvo deste estudo. Destarte, e de modo a incrementar a gestão de conhecimento corporativo relacionada à temática deste estudo, recomenda-se: 1) Refletir sobre a implantação do modelo de Forças Armadas Profissionais, assim como ponderar sobre o modelo de Gestão de Competências e a análise entre os custos e os benefícios, inerentes ao processo de mudança; 2) Refletir sobre a implantação de um banco de talentos que atenda às necessidades coletivas e individuais na criação de capacidades dinâmicas e organizacionais; 3) Desenvolver as rotinas operacionais nos efetivos por meios dos Programas Operativos Padrão (equivalente às Normas de Execução Permanente) e de acordo com as diferentes formas de prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ANGOLA PRESS – ANGOP. **Parlamento aprova em definitivo Lei das Carreiras Militares das FAA**. Luanda, 2018.

ANGOLA. Diário da República. **Lei nº 1/93** de 26 de março. Lei Geral do Serviço Militar. Luanda: Imprensa Nacional, 1993.

ANGOLA. Diário da República. **Lei nº 2/93** de 26 de março. Lei de Defesa Nacional e das Forças armadas. I Série, n. 12. Luanda: Imprensa Nacional, 1993.

ANGOLA. Constituição. **Constituição da República de Angola**, 2010. Diário da República 2010. I Série, n. 23, 5 fev. Luanda: Imprensa Nacional, 2010.

ANGOLA. Diário da República, **Lei nº 13/18**, de 29 de outubro. Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas. I Série, n. 164. Luanda: Imprensa Nacional, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNARDINO, Luís Manuel Brás. O novo paradigma da segurança na África: a estratégia securitária regional angolana. **Rev. Bra. Est. Def.**, v. 2. n. 1, p. 168-184, jan./jun. 2015.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

CARDOSO, António. O benefício da profissionalização das forças armadas. **Nação e Defesa**, p. 77-101, 2008.

CARVALHO, Firmino Adão de. **Estrutura e gestão de carreiras nas Forças Armadas Angolanas**. Contributos para um modelo renovado. 2016. 64 f. Trabalho de Investigação Individual (Curso de Promoção a Oficial General) – Instituto Universitário Militar, Pedrouços, 2016.

FERREIRA, Júlio César dos Santos Faial. **A gestão de recursos humanos e os desafios da renovação: um estudo nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas**. 2013. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas) – Faculdade de Ciências Económicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HONWANA, João Bernardo. Civil-Military Relations in the Transition to Democracy: The Case of Mozambique. **Africa Development**, v. 24, n. 3, p. 135-176, 1999.

HUNTINGTON, Samuel P. **The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations**. Cambridge: Harvard University Press, 1957. 560 p.

JORNAL DE ANGOLA – ONLINE. **Parlamento vota a lei sobre a carreira militar**. Luanda, 2018.

LUZ, José Mendonça da; MATIAS, João. As Forças Armadas dos PALOP. Forças Armadas Angolanas: natureza, contingentes e estruturas. **JANUS**, p. 84-85, 2013.

MÁQUINA, Dinis Jerónimo. **Modelo de gestão de competências de liderança para as Forças Armadas Angolanas**. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações) – Academia Militar, Lisboa, 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MOSKOS Jr, Charles Constantine; WILLIAMS, John Allen; SEGAL, David R. **The postmodern military: armed forces after the Cold War**. New York: Oxford University Press, 2000.

NEVES, João Pires. As Forças Armadas e os “recursos”. Os recursos humanos e a formação. **IV. Jornal Defesa e Relações Internacionais**, 2007.

PINTO, Luís Valença. Metamorfoses da violência. Mudanças nas Forças Armadas: do povo aos exércitos profissionais. **JANUS**, metamorfoses da violência (1914-2014), p. 90-91, 2014.

PONTES, Fernando Antonio Lopes. **A avaliação como instrumento de melhoria de desempenho de militares do Exército Brasileiro**. 2013. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. 612 f. Tese (Doutoramento em Gestão) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012.

SANTOS, Carlos Alexandre Geovanini dos. Emprego do poder militar na atualidade e cultura organizacional nas instituições militares: reflexões. Coleção Meira Mattos. **Revista de Ciências Militares**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 29, p. 113-120, maio/ago. 2013.

SARANGA, Omar Nalá. **Contributo da criação do Instituto de Estudos Superiores Militares para a consolidação da Profissionalização das Forças Armadas de Defesa de Moçambique**. 2011. 69 f. Trabalho de Investigação Individual (Curso de Estado-Maior Conjunto) – Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2011.

SILVA, Adilson Gomes. **Gestão de pessoas por competências: uma ferramenta estratégica**. 2015. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2015.

SOARES, Roberto. **Gestão do conhecimento como ferramenta de gestão da produção em organizações militares de manutenção**. 2014. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2014.

TICOM, Leonardo da Cruz. **Gestão de pessoas para as Forças Armadas Brasileiras: uma ferramenta ao fortalecimento do Poder Nacional**. 2011. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia). Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2011.

VIEGAS, Carlos Eduardo M. A profissão Militar e as Mudanças na Guerra. Devem os militares combater o crime urbano? **Revista Olhar**, n. 7, p. 55-63, jan./jun. 2003.