

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CPOG  
2015/2016**



**III**

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS NAS FORÇAS ARMADAS  
ANGOLANAS. CONTRIBUTOS PARA UM MODELO RENOVADO.**

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

**Firmino Adão António de Carvalho  
Cor, PQ**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS NAS  
FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS. CONTRIBUTOS PARA  
UM MODELO RENOVADO**

**Cor PQ Firmino Adão António de Carvalho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/2016

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS NAS  
FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS. CONTRIBUTOS PARA  
UM MODELO RENOVADO**

**Cor PQ Firmino Adão António de Carvalho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/2016

Orientador: COR INF TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Pedrouços 2016



### **Declaração de compromisso Anti Plágio**

Eu, **Firmino Adão António de Carvalho**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Estruturação e gestão de carreiras nas Forças Armadas Angolanas. Contributos para um modelo renovado** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOG 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **10 de maio de 2016**

Firmino Adão António de Carvalho



## **Agradecimentos**

Para a realização deste Trabalho de Investigação Individual, muito contribuiu o apoio e estímulo de diversas pessoas às quais expresso a minha gratidão:

Ao meu orientador, COR INF TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, pelos oportunos conselhos e sugestões.

Ao corpo docente do IUM, que não pouparam esforços na transmissão de conhecimentos, muitas vezes abdicando de seus compromissos familiares.

Ao nível do apoio bibliográfico, não posso deixar de agradecer às funcionárias da Biblioteca do IUM, que facilitaram o meu trabalho.

São ainda diversos os amigos e personalidades com quem partilhei e discuti o tema deste estudo, como o Coronel Regardino e o Tenente-coronel António Eduardo, e colegas do Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016, em especial ao Coronel Lourenço da Saúde e, ao CMG António Alexandre, pelos preciosos contributos na formatação e estruturação deste trabalho.

À Tânia Luinda Evaristo de Almeida, companheira de todos os momentos, pelos sacrifícios a que foi obrigada, mas também pelo seu constante amparo.

Aos meus filhos por terem aprendido a saber esperar...



## **Índice**

Resumo .....	vi
Abstract.....	vii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	viii
Introdução.....	1
1. Estado da arte para apoio ao estudo da carreira militar na categoria de oficiais .....	7
1.1. Introdução .....	7
1.2. Enquadramento concetual .....	9
1.2.1. Conceção geral de carreira .....	11
1.2.1.1. Múltiplos significados de carreira .....	11
1.2.1.2. Outras conceções de carreira .....	12
1.2.2. Conceção da carreira militar estatutariamente consagrada para as Forças Armadas Angolanas .....	14
1.3. Enquadramento legal: Estrutura da Lei.....	15
1.3.1. Situação atual .....	15
1.3.2. Desenvolvimentos em curso.....	16
1.4. Síntese conclusiva .....	17
2. Estruturação da Carreira Militar de oficiais .....	18
2.1. Introdução .....	18
2.2. Quadro de Pessoal e Quadros Especiais .....	18
2.3. Mecanismos reguladores do desenvolvimento de carreira.....	21
2.3.1. Ingresso nas carreiras .....	22
2.3.2. Condições de progressão.....	22
2.3.2.1. Cursos de carreira.....	23
2.3.2.2. Exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos .....	24
2.3.3. Fatores de promoção (modalidades de promoção).....	25
2.3.4. Tempo de permanência nos postos.....	26
2.3.5. Limites de idade para passagem à reserva e à reforma .....	26
2.4. Salário (remuneração).....	27
2.5. Síntese conclusiva .....	28
3. Gestão da Carreira: desenvolvimento dos oficiais do quadro permanente .....	30
3.1. Introdução .....	30
3.2. Direção Principal de Pessoal e Quadros .....	30



3.3. Gestão do desenvolvimento de carreira – perspectivas concetuais .....	32
3.4. Gestão dos mecanismos reguladores da carreira dos militares .....	35
3.4.1. Gestão dos cursos de carreira .....	35
3.4.2. Gestão das colocações .....	36
3.4.3. Gestão das promoções .....	37
3.4.3.1. Promoção nos quadros especiais .....	38
3.4.3.2. Promoção fora do quadro especial .....	38
3.4.4. Gestão das remunerações .....	39
3.4.5. Gestão das passagens à reserva e à reforma .....	41
3.5. Síntese conclusiva .....	42
4. Contributos para um modelo renovado .....	43
4.1. Introdução .....	43
4.2. Da Estruturação de Carreira .....	43
4.3. Da Gestão de Carreira .....	45
4.4. Síntese conclusiva .....	46
Conclusões.....	48
Bibliografia.....	51

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Percurso metodológico.....	5
Figura 2 – Tipologia de Vincent.....	14
Figura 3 – Definição do Quadro de Pessoal .....	18
Figura 4 – Quadro especial de acesso aos postos FAN .....	20
Figura 5 – Condições de progressão.....	23
Figura 6 – Exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos.....	24
Figura 7 – Plano estratégico de desenvolvimento dos efetivos da DPPQ .....	32
Figura 8 – Gestão de recursos humanos .....	34

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Objetivos da investigação .....	3
Tabela 2 – Questão central e questões derivadas .....	4
Tabela 3 – Pontuação dos fatores .....	28



## **Resumo**

A organização e implementação da estratégia de reedificação das Forças Armadas Angolanas, consubstanciada na atualização da conceção estratégica e execução da defesa militar e da preparação e desenvolvimento das forças têm sido concretizadas através de um conjunto de medidas e ações de natureza conceptual, organizativa e funcional com implicações para a estruturação e a gestão de carreiras dos militares, com a consequente elaboração e revisão de várias propostas de lei e outros diplomas neste âmbito, muitos das quais ainda em fase de desenvolvimento.

Definiu-se como objetivo geral deste trabalho “Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras na categoria de oficial das Forças Armadas de Angola e para as respetivas práticas de gestão, a partir da identificação dos principais problemas e disfunções, materializando os contributos numa proposta concreta de alterações a introduzir e de linhas de ação a concretizar”.

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa tipo ‘estudo de caso’, baseado num raciocínio indutivo. Os instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados centraram-se na análise documental e na entrevista e questionário e subsequente análise de conteúdo.

## **Palavras-chave**

Forças Armadas Angolanas, oficiais, carreiras, estruturação, gestão.



***Abstract***

The organization and implementation of the rebuilding strategy of Angola Armed Forces, based on updating the strategic design and implementation of military defense, preparation and development of the forces, have been done through a set of measures and actions of conceptual nature, organizational and functional, with the consequent development and revision of various bills and other legislation in this area, many of which still under development.

It was defined as a general objective of this work "to contribute for the reformulation of careers in the official category of the Armed Forces of Angola and related management practices, taking into account identification of the main career problems and dysfunctions, by materializing the contributions in a concrete proposal of amendments and lines of actions".

The development of this study used a qualitative strategy and research case study design type, based on inductive reasoning. The tools and techniques of data collection and processing, focused on document analysis, interview and questionnaire with subsequent analysis of the various contributions.

***Keywords***

Angola Armed Forces, Officers, Careers, Structuring, Management.



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AAF	-	Angola Armed Forces
APERM	-	Ante-Projeto de Estatuto Remuneratório dos Militares
ASC	-	Armas, Serviços e Classes
Brig	-	Brigadeiro
Cap	-	Capitão
CCD	-	Curso de Comando e Direção
CEM	-	Curso de Estado-Maior
CFS	-	Curso de Formação a Sargento
CFO	-	Curso de Formação a Oficial
CHF	-	Chefe
CIT	-	Curso de Instrução Técnica
Cor	-	Coronel
CPC	-	Curso de Promoção a Capitão
CPOS	-	Curso de Promoção a Oficial Superior
DPQ	-	Direção de Pessoal e Quadros
DPPQ	-	Direção Principal de Pessoal e Quadros
EAS	-	Especialização em Armas e Serviços
EMA	-	Especialização Militar em Administração
EMG	-	Estado-Maior General
ERM	-	Estatuto Remuneratório dos Militares
FAA	-	Forças Armadas Angolanas
FALA	-	Forças Armadas de Libertação de Angola
FLEC	-	Frente de Libertação do Enclave de Cabinda
FAPLA	-	Forças Armadas Populares de Libertação de Angola
Gen Av	-	General de Aviação
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
GT	-	Grupo Técnico
IESM	-	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGDN	-	Inspeção-Geral da Defesa Nacional
IMB	-	Instrução Militar Básica
IUM	-	Instituto Universitário Militar
LCM	-	Lei das Carreiras dos Militares



LDNFA	-	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOFA	-	Lei Orgânica das Forças Armadas
Maj	-	Major
MDN	-	Ministério da Defesa Nacional
OE	-	Objetivo Específico
OFSUP	-	Oficial Superior
OFGEN	-	Oficial General
OG	-	Objetivo Geral
PRECOM	-	Preparação Combativa
QC	-	Questão Central
QD	-	Questão Derivada
QM	-	Quado(s) Meliciano(s)
QP	-	Quadro(s) Permanente(s)
RH	-	Recursos Humanos
RNCM	-	Regulamento de Nomeações e Colocações Militares
Stt	-	Subtenente
Tcor	-	Tenente-Coronel
TGen	-	Tenente General
TII	-	Trabalho de Investigação Individual
Tte	-	Tenente
UEO	-	Unidade(s) Esbalecimento(s) e Órgão(s)
UNITA	-	União Nacional para Independência Total de Angola



## **Introdução**

### **– Introdução, enquadramento e justificação do tema**

O tema do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) – *“Estruturação e gestão de carreiras nas Forças Armadas Angolanas. Contributos para um modelo renovado”* – insere-se no âmbito da gestão dos recursos humanos (GRH) e, mais concretamente, na gestão das carreiras dos militares.

As várias transformações operadas no contexto geoestratégico internacional e no ambiente político, sociocultural e económico-financeiro dos países em geral e de Angola em particular têm conduzido a alterações, mais ou menos significativas no panorama socioprofissional.

No caso de Angola, no final do Século XX o país declarou a sua independência como Estado. Desde aí assistiu-se a um período complexo de conflito interno e com várias interferências externas.

A partir de 31 de maio de 1991, começa uma nova era para Angola com a assinatura dos Acordos de Bicesse entre o Governo e a UNITA.

Como resultado desse acordo, depois de atingida a paz e na sequência da integração nas FAA, foram extintas as Forças Armadas Populares de Libertação de Angola (FAPLA), forças governamentais, e as Forças Armadas de Libertação de Angola (FALA), forças beligerantes da UNITA, dando corpo às Forças Armadas Angolanas, únicas, apartidárias e subordinadas ao executivo.

Em função dessas transformações as FAA foram redimensionadas, tendo adaptado a sua estrutura organizacional a um novo modelo e sistema de forças, adequada à realidade do momento, em relação à qual foi elaborado o respetivo quadro legal que delimita e estrutura as carreiras dos militares das FAA no contexto sociopolítico nacional.

Decorridos alguns anos, foi assinado o acordo entre o Governo e uma das fações das forças beligerantes da Frente de Libertação do Enclave de Cabinda (FLEC) (Entendimento do Namibe), tendo resultado igualmente na integração destas forças nas FAA.

Estruturadas que foram as FAA ao longo dos últimos anos, a carreira dos militares tem sofrido algumas mudanças, materializadas em alterações ao quadro legal, desde logo a Lei nº 2/93, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Mais recentemente, a Diretiva do Comandante-em-Chefe das FAA 2007, sobre a Reedificação, determina a elaboração de uma proposta de lei a apresentar pelo Governo à



Assembleia Nacional, respeitante, designadamente, à Lei das Carreiras Militares das FAA<sup>1</sup>, tendo sido sublinhado que enquanto as FAA não tivessem um quadro legal sobre carreiras, os militares continuariam a depender de meros projetos.

As FAA integram-se num amplo sistema de políticas decididas a nível governamental, que condiciona, de alguma forma, a sua capacidade de decisão estratégica. Decorrentes das orientações descritas nos documentos matriciais da Política Estratégica da Defesa Nacional, ao longo dos últimos 15 anos a carreira dos militares das FAA tem sofrido mudanças, materializadas em alterações aos projetos da Lei das Carreiras Militares (LCM) e ao Estatuto da Condição Militar das FAA. Não obstante estas mudanças ao longo dos últimos anos, a progressão na carreira de oficiais não sofreu alterações de maior devido, sobretudo, à estagnação nas promoções e às limitações na passagem à reserva<sup>2</sup>/reforma. Por isso, existem hoje poucas vagas que permitam promoções, logo, a progressão vertical para os postos seguintes transformou-se num bem escasso e que tem de ser gerido com muita prudência.

Pelo referido anteriormente e pela importância de que o assunto ‘carreiras militares’ se reveste atualmente para as FAA, entende-se que o tema em apreço é oportuno. Como refere Martins, gerir a carreira “é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios” (Martins, 2010, p. 32). Considera-se que esta referência se aplica plenamente à necessidade de desenvolver este assunto no seio das FAA.

#### **– Objeto do estudo e sua delimitação**

Pretende-se, com esta investigação, analisar o “estado da arte” das carreiras dos oficiais das FAA, sob o ponto de vista da sua progressão e da transição entre o ativo, reserva e reforma, identificando aspetos positivos e eventuais insuficiências. Para além disso, identificar princípios e critérios objetivos que permitam melhorar a progressão

---

<sup>1</sup> A Diretiva do Comandante-em-Chefe das FAA/2007, designada Reedificação das FAA/2025, onde é determinada a proposta de lei a apresentar pelo Governo à Assembleia Nacional, respeita, designadamente, à Lei das Carreiras Militares, bem como à elaboração da Lei Orgânica das Forças Armadas (LOFA), entre outros Diplomas. O Despacho do Ministro da Defesa Nacional, que aprova a Diretiva Ministerial para a reforma Estrutural na Defesa e nas Forças Armadas Angolanas, calendariza estas tarefas.

<sup>2</sup> No caso específico da reserva, esta continua a ser olhada como uma situação de transição entre o ativo e a reforma, na qual os militares podem manter-se na atividade do serviço, se assim o pretenderem e se forem autorizados, ou na qual os militares poderão permanecer fora da efetividade do serviço, aguardando apenas a sua passagem à reforma, embora nesta situação possam a qualquer momento ser chamados à efetividade do serviço.



indicada e, depois de reavaliado o atual modelo, equacionar a possibilidade de revê-lo formalmente para que responda a esta necessidade de melhoria.

Este trabalho de investigação centra-se, assim, na estruturação e na gestão de carreiras dos oficiais, refletindo num dos aspetos críticos, a progressão e a transição ativo-reserva-reforma, crucial na estruturação/gestão e desenvolvimento de qualquer carreira e, por maior razão, em contexto militar. Para além de se reavaliar o atual modelo face ao contexto interno e externo, equaciona-se a hipótese da sua revisão formal, terminando com um modelo renovado, materializado em alguns princípios orientadores e linhas de ação concretas.

Dada à abrangência do tema ‘carreiras militares’, foram definidos como principais critérios de delimitação da investigação os seguintes: 1) como universo de análise, a categoria de oficiais; 2) como limite temporal, o período compreendido entre 2000 e 2015.

#### – **Objetivos da investigação**

A partir das entrevistas exploratórias e das leituras preliminares, foram definidos para a presente investigação um objetivo geral (OG) e quatro objetivos específicos (OE), indicados na Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos da investigação

<b>Objetivo Geral</b>
Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras na categoria de oficial das FAA e para das respetivas práticas de gestão, a partir da identificação dos principais problemas e disfunções, materializando os contributos numa proposta concreta de alterações a introduzir e de linhas de ação a concretizar.
<b>Objetivos Específicos</b>
<b>OE 1:</b> Identificar o estado da arte em relação à carreira na categoria de oficiais das FAA, caracterizando a conceção geral de carreira militar, estatutariamente consagrada, e diagnosticando os atuais problemas e disfunções.
<b>OE 2:</b> Analisar em que medida o atual modelo de carreiras militares das FAA assegura um desenvolvimento que salvguarde as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos oficiais.
<b>OE 3:</b> Identificar e analisar as alterações mais recentes introduzidas na estruturação (desenho) e na gestão de carreira dos oficiais das FAA nos últimos anos.
<b>OE 4:</b> Estudar a necessidade de propor outras alterações ao atual modelo de carreiras na categoria de oficial e apresentar uma proposta concreta de melhoria.

**Fonte:** (Autor, 2016)

#### – **Questões da investigação: questão central e questões derivadas**

Com base nos objetivos estabelecidos para a investigação foi definida uma Questão Central (QC), orientadora do trabalho e formuladas quatro Questões Derivadas (QD), como a seguir se apresenta na tabela 2.



Tabela 2 – Questão central e questões derivadas

<b>Questão Central</b>
Em que medida deve ser reformulado o atual modelo de carreiras das FAA e/ou as respetivas práticas de gestão, de forma a proporcionar um ajustamento que mitigue os atuais problemas e disfunções em relação à categoria de oficial?
<b>Questões Derivadas</b>
<b>QD 1:</b> Qual a conceção geral de carreira militar estatutariamente consagrada para as FAA e quais são os atuais problemas e disfunções mais relevantes?
<b>QD 2:</b> Em que medida o atual modelo de carreiras militares assegura uma progressão que salvguarde as necessidades da Instituição Militar e vai ao encontro das expectativas dos oficiais das FAA?
<b>QD 3:</b> Quais as alterações estatutárias mais recentes com maior impacto na estruturação e na gestão de carreira militar dos oficiais das FAA?
<b>QD 4:</b> Que tipo de alterações ao atual modelo de carreiras das FAA, na categoria de oficial, podem ser promovidas e como devem ser concretizadas?

**Fonte:** (Autor, 2016)

#### – Breve síntese da metodologia de investigação

O presente trabalho materializa uma investigação aplicada, na medida em que procura encontrar, no decurso da sua realização, uma solução para problemas concretos diagnosticados em relação às carreiras militares das FAA. Dado o tipo de estudo, é utilizado principalmente um raciocínio de tipo indutivo (Guerra, 2006), partindo de uma análise documental e do estudo de factos particulares para chegar a uma explicação concreta (modelo) em relação à forma de resolver os problemas identificados.

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa designado por “estudo de caso” (IESM, 2015)<sup>3</sup>, baseado num tipo de raciocínio indutivo (Guerra, 2006). Como principais instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados a recolha de dados, recorreu-se à análise documental e à entrevista (telefónica e por e-mail), ao questionário (perguntas semiestruturadas) e à subsequente análise de conteúdo (Bardin, 2000).

A investigação foi conduzida em conformidade com as normas em vigor no Instituto Militar Universitário (IUM), nomeadamente as NEP/ACA-010 (Trabalhos de Investigação) e 018 (Regras de apresentação e de Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM). É utilizado o estilo de referenciação bibliográfica aconselhado, *Harvard-Anglia* 2015.

<sup>3</sup> Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015).



Em traços gerais, o percurso metodológico foi constituído em três grandes fases/passos, como se mostra na figura 1.

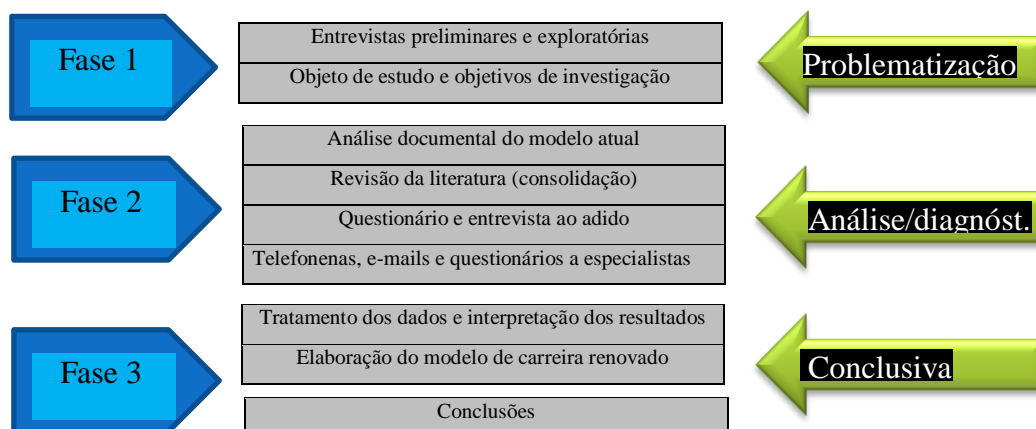


Figura 1 – Percurso metodológico

**Fonte:** (Autor, 2016)

Após a atribuição do tema, deu-se de imediato início à fase exploratória, concluída com a entrega do projeto de investigação. Esta fase compreendeu a realização de leituras preliminares e de entrevistas exploratórias, bem como a definição do objeto de estudo e dos objetivos da investigação, uma revisão inicial da literatura e a definição do percurso metodológico genérico.

A fase seguinte consistiu no desenvolvimento do estudo propriamente dito, partindo de uma análise documental em relação aos documentos legais/diplomas selecionados e de uma revisão de literatura adaptada às necessidades da investigação. Procedeu-se ainda à realização de entrevistas semiestruturadas por telefone, por correio eletrónico e presencialmente junto de personalidades com conhecimentos na área da gestão dos recursos humanos das FAA.

A última fase corresponde ao tratamento dos dados, à interpretação dos resultados e à apresentação das respetivas conclusões. O modelo de carreira proposto materializa o contributo concreto desta investigação.

#### – **Organização do estudo**

O presente trabalho de investigação está organizado pela introdução, por quatro capítulos e pelas conclusões.

Na introdução foi definido o enquadramento e justificação do tema, o objeto de estudo e sua delimitação, os objetivos e as questões de investigação, a síntese da metodologia da investigação e apresenta-se agora a organização do estudo.



No primeiro capítulo é identificado o “estado da arte” em relação à carreira na categoria de oficiais das FAA, caracterizando a conceção geral de carreira militar, estatutariamente consagrada, e diagnosticando os atuais problemas e disfunções.

No segundo capítulo é analisada em que medida o atual modelo de carreiras militares nas FAA, assegura um desenvolvimento que salvaguarde as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos oficiais.

No terceiro capítulo são identificadas e analisadas as alterações mais recentes introduzidas no desenho de carreiras (estruturação) e na sua gestão nos últimos anos.

No quarto e último capítulo faz-se um estudo integrado, resultante dos dados obtidos anteriormente, em relação à necessidade e forma de propor alterações ao atual modelo de carreiras na categoria de oficial das FAA.

Nas conclusões são apresentadas as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, a avaliação dos resultados obtidos em relação aos objetivos e questões de investigação definidos inicialmente, são destacados os contributos da investigação e as considerações de ordem prática e, por fim, apresentam-se as principais limitações do estudo e propõem-se pesquisas futuras.



## **1. Estado da arte para apoio ao estudo da carreira militar na categoria de oficiais**

“... É graças aos **soldados**, e não aos sacerdotes, que podemos ter a religião que desejamos. É graças aos **soldados**, e não aos jornalistas, que temos liberdade de imprensa. É graças aos **soldados**, e não aos poetas, que podemos falar em público. É graças aos **soldados**, e não aos professores, que existe liberdade de ensino. É graças aos **soldados**, e não aos advogados, que existe o direito a um julgamento justo. É graças aos **soldados**, e não aos políticos, que podemos votar...”

**Barack Obama**

### **1.1. Introdução**

As Forças Armadas Angolanas, de um tempo a esta parte, têm vindo a conhecer um processo de reorganização estrutural e funcional dos seus órgãos, cujo objetivo assenta na imperiosa necessidade de se definir uma nova organização, que tenha como substrato a racionalização e a redução das estruturas de comando, de modo a assegurar o Comando Operacional integrado no conjunto de forças e meios do Sistema de Defesa Nacional, para uma melhor economia de meios.

Neste processo de desenvolvimento as FAA, como instituição do Estado e como forças permanentes e regulares que são os seus órgãos, estruturas, dirigentes e o pessoal militar em geral, necessitam de uma identificação própria, cuja condição, natureza, função e hierarquia, possam contribuir decisivamente para o reconhecimento generalizado do interesse da correta utilização dos recursos humanos, no sentido do reforço do espírito de corpo, de uma melhor organização, de um maior grau de disciplina, com conseqüências no cumprimento das suas missões.

Não obstante toda a especificidade do contexto militar e das carreiras em contexto militar, a base concetual utilizada nas organizações em geral, poderá ser aplicável à realidade castrense. Por isso, importa rever alguns conceitos e teorias que permitam suportar concetualmente o estudo empírico que posteriormente se apresenta.

A base concetual deste estudo funda-se no conceito de ‘carreiras organizacionais’. A carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada a outros conceitos, como ‘ocupação’ e ‘profissão’, entendidos como um caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progressão em posições sucessivas ao longo do tempo (Dutra, 1996).

A perspetiva tradicional de carreira na sociedade capitalista está associada ao sucesso e à ascensão social. Usualmente a trajetória pressupunha diferentes fases, no formato de um ciclo similar ao desenvolvimento humano.

A carreira insere-se nas teorias tradicionais quando se trata de gestão de pessoas nas organizações, embora exista heterogeneidade em relação a esta perspetiva: num dos



extremos podemos encontrar as organizações que têm um sistema que alinha a trajetória dos profissionais com as estratégias da organização; no outro, estão as organizações em que predominam as escolhas, mais ou menos subjetivas, das pessoas para a promoção.

Mas vejamos alguns conceitos de carreira, como têm sido definidos, em função da época e do contexto organizacional de inserção. De acordo com Van Maanen (1977, cit. por Dutra, 1996, p. 16) “[...] a carreira é um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço e que pode ser seguido por alguém” e, quando falamos em administração de carreiras, “[...] este conceito tem variado em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes, defendendo que em estruturas mais hierarquizadas e com rigidez organizacional a carreira está vinculada à estrutura, sendo a organização a estabelecer, de forma unilateral, as necessidades de quadro e as oportunidades.” (p. 18). Esta é a perspetiva que mais se aproxima da conceção da carreira dos oficiais das FAA, em relação ao que existem hoje vários desafios, distribuídos desde o ingresso e a progressão até a reforma, particularmente num contexto externo como a situação que vive atualmente o país.

Um outro aspeto que tem condicionado a evolução concetual da carreira é a mudança, e o seu ritmo, em termos económicos, sociais, culturais e políticos. Lá vai o tempo em que o empregado servia apenas para executar tarefas rotineiras, tais como as introduzidas por Henri Ford no início do século passado, em que o sucesso da empresa estava diretamente ligado ao desempenho físico na construção do produto. Passados quase cem anos, os referenciais competitivos mudaram drasticamente. O sucesso da empresa apoia-se, agora, nas competências, nas capacidades inovadoras e no desempenho dos seus funcionários, capazes de atuar num mercado em crescimento exponencial tanto em novas tecnologias como na complexidade dos serviços.

Nesse tipo de ambiente empresarial, em que nem sempre os projetos pessoais estão alinhados com os projetos das organizações e em que a realidade se opõe ao ideal de segurança no emprego e à lealdade à empresa, o desenvolvimento profissional das pessoas passou a ser fundamental, quer para a organização, quer para o próprio. Nunca houve necessidade tão grande de profissionais, de todos os níveis, que sejam competentes e motivados, ficando claro que qualquer organização que deseje ser bem-sucedida deverá ter uma estratégia robusta no desenvolvimento dos seus recursos humanos, conduzindo a pessoas competentes e comprometidas com os objetivos coletivos.



Zavaglia (2006) descreve que as organizações passam, atualmente, um momento de grandes transformações. De um lado, são impelidas pela competitividade por meio da racionalização dos custos, sem, contudo, abrir mão da qualidade. Por outro lado, enfrentam dificuldades para gerir uma gama complexa de interesses internos e externos que exigem do gestor uma postura firme e, permanentemente, focada em resultados. Perante esta realidade, as organizações precisam de um modelo de gestão de recursos humanos robusto, que contribua para melhorar a sua competitividade; no caso das FAA, o cumprimento das missões que lhe são atribuídas.

É neste quadro concetual, que de seguida se pormenoriza, que se desenvolve o presente estudo. As FAA inserem-se num contexto específico, próprio, mas estão sujeitas a um contexto maior que condiciona a sua estruturação, as suas missões e as opções em geral.

## **1.2. Enquadramento concetual**

O conceito de organização está ligado à natureza social do Homem. Face à dificuldade em atingir individualmente determinados objetivos o Homem procurou desde sempre unir esforços para atingir esses mesmos objetivos. Assim, uma organização, resumidamente, pressupõe um conjunto de relações de cooperação entre diferentes indivíduos que coordenam entre si ações para atingir objetivos comuns (Chiavenato, 2004; Rebelo, 2010).

Atualmente, defende-se que os recursos humanos têm vindo a desenvolver um papel fundamental no que diz respeito à competitividade e à qualidade das organizações. “É consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional” (Caetano e Vala, 2007, p. vii).

A gestão de recursos humanos tem em vista todas as práticas que dizem respeito aos recursos humanos, nomeadamente a seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados e também o relacionamento entre indivíduo e organização (Caetano e Vala, 2007; Rebelo, 2010).

Segundo Bento (2007), a gestão de recursos humanos pressupõe que a qualidade do trabalho de um indivíduo é influenciada pela concretização dos seus próprios objetivos. Neste sentido, torna-se necessário que as organizações estabeleçam adequado equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos. Chiavenato (2004), através de Levinson (1965), caracteriza este equilíbrio como sendo um processo de reciprocidade entre as pessoas e as organizações: “a organização realiza certas coisas para



e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e *status*; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando as suas tarefas” (Chiavenato, 2004, p. 95).

Em linha com o referido, Chiavenato (2004) considera ainda que quando um indivíduo integra uma organização, são criadas expectativas de parte a parte. Neste contrato que se estabelece, subentende-se a existência de lealdade entre ambos, pressupondo uma troca de recursos, sejam eles ideias, conhecimentos ou valores. Em síntese, pode afirmar-se que, nesta relação, a organização procura atingir determinados objetivos, porque tem determinadas necessidades; o indivíduo, ao integrar-se na organização, contribui para a satisfação das necessidades organizacionais que por sua vez lhe vão permitir satisfazer as suas próprias necessidades e cumprir os seus objetivos individuais Cunha et al. (2004).

Focando agora mais em concreto a Gestão de Recursos Humanos (GRH), Neves (2007), refere que este conceito tem sido alvo de tentativas de teorização, por duas razões principais. A primeira diz respeito à sua relação com a competitividade, em que o autor considera os recursos humanos como uma vantagem competitiva para as organizações. A segunda razão está relacionada com o controlo das práticas de GRH, assumindo a cultura organizacional um papel determinante.

Conforme antes mencionado, importa gerir os recursos humanos de forma adequada, a partir de uma relação de simbiose, procurando atingir, simultaneamente, os interesses organizacionais e os interesses individuais. A gestão desses recursos pode ser influenciada pela cultura da organização e pelas práticas de GRH utilizadas, uma vez que são consideradas “manifestações da essência da cultura organizacional” (Nunes e Vala, 2007, p. 131).

Ainda segundo Neves (2007), uma das razões para a problemática da GRH é de natureza cultural, já que o principal contributo da GRH consiste em ”estabelecer, e assegurar a ordem simbólica que possibilite, no contexto da organização, (...) a criação do significado, capaz de possibilitar a partilha dos objetivos e da missão organizacionais entre os diferentes membros da organização” (Neves, 2007, p. 8).

Noutro âmbito, a GRH tem em conta o desempenho, a organização e desenvolvimento dos indivíduos, pois é das suas contribuições que a organização depende para atingir os seus objetivos (Sousa et al., 2006). Estes autores afirmam ainda que as práticas de GRH auxiliam em processos de recrutamento e seleção para uma recolha de indivíduos com as capacidades apropriadas aos objetivos organizacionais, de modo a adequar os comportamentos dos seus trabalhadores áqueles objetivos, através do



desenvolvimento de carreiras, permitindo-lhes evoluir profissionalmente e assumir posições remuneratórias mais elevadas.

As práticas de GRH, entendidas como mecanismos de verificação de funções operativas, com metodologias e técnicas próprias, estão sobretudo associadas, segundo Rocha Lisboa (1995), à obtenção (relacionada com a aquisição de recursos humanos), à aplicação (provimento de cargos e exercício de funções), à manutenção (dentro da organização), à formação (vista como formação contínua ao longo da carreira), e ao apoio (englobando as inúmeras atividades diretamente relacionadas com o apoio aos colaboradores e famílias).

Lisboa (1995) alerta para a diferença entre os conceitos de gestão e de administração. A administração de recursos humanos consiste, segundo o autor, ‘no que deve ser feito’ (1995, p. 6). A gestão diz respeito a “como deve ser feito”, preocupando-se em passar à execução o que foi planeado pela administração.

Face ao que precede, constata-se que a cultura organizacional é crucial ao enquadramento de um indivíduo numa organização, e que ao influenciar as práticas de GRH, procura moldar os interesses individuais aos interesses organizacionais.

#### 1.2.1. Conceção geral de carreira

##### 1.2.1.1. Múltiplos significados de carreira

Os vários autores, bem como os diferentes dicionários apresentam concepções diferentes de carreira. Relevam-se apenas aqui algumas delas:

- Estrada estreita, caminho, carril;
- Caminho determinado de um serviço de transporte;
- Sequência de pessoas ou coisas despostas umas após outras, filas, fileira;
- Profissão que oferece oportunidades de progressão acompanhada de promoção;
- O decurso de existência, a duração da vida;
- Autocarro de transporte coletivo;
- Sequência de promoções, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida (Wilensk, 2009);
- Conjunto hierarquizado de categorias, às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desenvolvimento profissional. (Art.º 4º, Dec. 24/91).



Segundo Sousa et al. (2006) e Passos (2007), baseando-se em Hall (1976), podemos ainda distinguir diferentes significados para o conceito de carreira:

- A carreira sinónima de desenvolvimento profissional, onde surge associada à mobilidade vertical inerente a uma hierarquia organizacional, resumindo-se a uma sequência de promoções que podem ocorrer sem a permanência numa única organização;
- A carreira como ocupação profissional, a carreira pode ser definida como o conjunto das atividades realizadas pelo indivíduo, cuja execução pressupõe um conjunto de promoções, podendo essas atividades realizadas ser executadas em diferentes organizações;
- A carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida, surgindo associada a um historial de atividades executadas ao longo da vida de um indivíduo sem ter em conta promoções.

#### 1.2.1.2. Outras conceções de carreira

Segundo Arthur & Lawrence (1984, cit. por Passos, 2007), não existe consenso acerca do conceito de carreira, mas antes diferentes definições que contêm palavras-chave comuns, designadamente: o trabalho, o sentido da vida, a avaliação social e as questões temporais. As duas primeiras são indissociáveis já o trabalho se assume como elemento fundamental que confere sentido de vida ao indivíduo, confundindo-se com a sua própria identidade.

Outro modelo está diretamente relacionado com os movimentos que se podem realizar dentro de uma organização. De acordo com Passos (2007), referindo-se a Schein (1978), a progressão na carreira pode ser analisada segundo três eixos, resultando em três tipos distintos de movimentos dentro de uma organização. Este modelo mostra que uma carreira pode ser definida através de interações entre os três tipos de movimentos referidos:

- Movimento horizontal, relacionado com o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, fruto de formação específica obtida, que vai permitir ao indivíduo percorrer outras funções laterais. Estes movimentos podem estar relacionados com alterações de conteúdos, com o aumento da complexidade das tarefas a realizar ou das competências necessárias para serem cumpridas (Sousa et al., 2006);
- Movimento vertical, que está relacionado com a progressão na hierarquia da organização (Passos, 2007, p. 434);
- Movimento interno, relacionado com a obtenção e influência de poder na organização.



Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) consideram que numa organização hierárquica, a carreira está intimamente associada à progressão, sendo o potencial de um indivíduo avaliado pela sua capacidade de progressão vertical.

Passos (2007), baseando-se em Schein (1984) e em Derr (1986), aborda outra perspetiva do conceito, no que diz respeito às orientações de carreira, dividindo-o em dois: carreira externa e carreira interna.

Na **carreira externa**, entendida como conjunto de oportunidades e de constrangimentos existentes numa organização, podem ser consideradas três componentes essenciais: a primeira está relacionada com a cultura organizacional, que o autor afirma que influencia a perceção dos indivíduos quanto às suas ambições e ocupações na organização; a segunda componente consiste nas oportunidades de carreira que estão relacionadas com o *timing* entre a vida pessoal do indivíduo e uma possível oportunidade que poderá surgir, isto é, o possível movimento de carreira deve acontecer no momento mais adequado da sua vida pessoal e da própria carreira; a última componente, o desenvolvimento de carreira, aplica-se consoante a organização procura que os empregados atinjam os seus objetivos individuais, realizando uma intensificação de carreira, ou se a organização está direcionada para os objetivos organizacionais, fazendo uma aplicação dos seus empregados consoante as suas necessidades; em qualquer dos casos, realiza uma gestão de carreiras (Passos, 2007; Rebelo, 2010).

A **carreira interna** está relacionada com a experiência que um indivíduo adquire à medida que vai evoluindo. A experiência acumulada vai permitir-lhe desenvolver um autoconhecimento relativo às suas capacidades, talentos e ao método de trabalho preferencial. Este autoconhecimento é construído tendo por base elementos que o indivíduo vai analisar e a partir dos quais vai materializar as escolhas de carreira. Esses elementos, que Shein (1984) denomina ‘âncoras de carreira’, dão a conhecer os talentos próprios, valores e motivações que o vão auxiliar a decidir. Passos (2007) refere ainda que antes de um indivíduo identificar as suas potencialidades, analisando a carreira interna e orientando os interesses individuais, deve primeiro ter em linha de conta as diferentes componentes da carreira externa numa organização.

Num sentido complementar, apresentam-se ainda duas tipologias de carreira. Segundo Kanter (1989), as carreiras podem assumir três grandes tipologias:

- Burocrática, baseada no percurso vertical numa estrutura hierárquica;



- Profissional, baseada no desempenho de uma atividade específica (e.g., carreira militar, carreira médica);
- Empreendedora, baseada no desenvolvimento de um negócio.

Outra tipologia é a sugerida por Vincent, a que se refere o General Hélder Diógenes:

PERCURSO	CARACTERÍSTICAS
<b>RELÓGIO DOURADO</b>	O Indivíduo permanece na mesma organização durante toda a carreira.
<b>MIGRANTE</b>	O Indivíduo faz uso de uma habilidade específica, mas, em organizações diferente ao longo da vida.
<b>SERPENTEANTE</b>	O Indivíduo trabalha em diversas organizações ao longo da vida, nelas desempenhando funções sem relação entre si.
<b>QUEBRADA</b>	A trajetória do Indivíduo apresenta uma descontinuidade. Ao desempenho de uma atividade segue-se outra completamente distinta.

**Figura 2 – Tipologia de Vincent**

Fonte: General Hélder Diógenes

### 1.2.2. Conceção da carreira militar estatutariamente consagrada para as Forças Armadas Angolanas

As Forças Armadas, pela especificidade da sua missão, continuarão a constituir-se numa das principais instituições do Estado, no garante da Unidade Nacional, defendendo os princípios do espírito de corpo entre os cidadãos e o reforço dos elos entre a Instituição Militar e a Sociedade civil.

Está consagrada no atual Pacote Legislativo das FAA, remetido a Assembleia Nacional para aprovação, um Projeto de Lei das Carreiras Militares onde estão instituídas as Carreiras, de Oficiais, de Sargentos e de Praças, distribuídas por Formas de Prestação do Serviço Militar e nos respetivos Quadros Especiais das Armas e Serviços, resultando num Quadro de Pessoal das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos e constituindo no seu todo o Quadro de pessoal das FAA.

O conceito de Carreira Militar, estatutariamente consagrado, é definido como o conjunto hierarquizado de postos, em cada categoria, relativo a determinada forma de prestação de serviço, a que corresponde o exercício de cargos e o desempenho de funções



diferenciadas entre si. (Projeto de Lei de Carreiras Militares, 2007). Esta conceção e as suas principais envolventes estão analisadas em pormenor no subcapítulo seguinte.

### **1.3. Enquadramento legal: Estrutura da Lei**

A Lei Constitucional estabelece como Competência da Assembleia Nacional nos termos da alínea g) do artigo 89.º, legislar com reserva absoluta de competência legislativa sobre a organização da Defesa Nacional e Bases Gerais da Organização, Funcionamento e Disciplina das Forças Armadas, razão pela qual os anteprojetos têm a forma de lei.

Mercê das últimas alterações introduzidas pela Lei Constitucional (nova Constituição da República de Angola de 2010) e do conteúdo da Diretiva do Presidente da República e Cmdte-em-Chefe sobre a Reedificação das FAA de Julho de 2007, estão atualmente em revisão a Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas nº2/93, o Projeto de Lei Geral do Serviço Militar, a Lei das Carreiras Militares, bem como outros diplomas legais, designadamente o Decreto-Lei que estabelece as normas reguladoras do sistema de gestão do pessoal e demais legislação ordinária.

#### **1.3.1. Situação atual**

Os recursos humanos das FAA, materializados nos respetivos Quadros de Pessoal, são um dos principais dilemas que as FAA enfrentam no processo de administração e gestão dos efetivos. O dispositivo militar atual, não foi trabalhado de modo a que fosse determinado inicialmente quais as reais necessidades de pessoal por armas, serviços, especialidades, formas de prestação do serviço militar, número de postos, cargos e unidades. Do discurso de Sua Excelência o Comandante-em-Chefe das FAA refere-se exatamente a esta questão de forma clara: “Nós não temos ainda um Exército de profissionais, mas apenas um Quadro Permanente nas Forças Armadas e Milicianos. Temos, portanto, de fazer um recrutamento na ótica do serviço militar obrigatório” (Eng.º José Eduardo dos Santos, Comandante-em-Chefe das FAA 2012).

Por outro lado, os atuais problemas e disfunções mais relevantes resultam da não aprovação da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, a qual, em conjugação com a Constituição da República, institucionalizam as FAA e regulam o seu funcionamento em função da sua génese política. A este diploma juntam-se outros, como bem como o Decreto-Lei que estabelece as normas reguladoras do sistema de gestão do pessoal e os Regulamentos de Carreiras das Armas e Serviços, cuja vigência e aplicação ajudariam a viabilizar o desenvolvimento salutar das carreiras. Ou seja, a grande dificuldade hoje



prende-se com a gestão da progressão dos militares nos Quadros Especiais das Armas e Serviços de forma vertical e horizontal.

### 1.3.2. Desenvolvimentos em curso

Vivem-se hoje tempos de mudança acentuada onde existe uma continuada necessidade de adaptação a esta mudança. Cientes desta realidade, as FAA têm feito uma avaliação, dir-se-ia quase contínua, destas transformações universais e têm estado a reestruturar-se em conformidade com a orientação superior da Comissão de Reedificação das FAA e, a um nível mais micro, do Grupo Técnico Militar Executivo, que engloba membros de outros ministérios. Exemplo disso é o trabalho que tem sido feito pelo Grupo Técnico (GT) Multissetorial para a Reestruturação das Carreiras dos Militares, que envolve apenas elementos das FAA.

A convicção que existe ao nível das FAA é que, qualquer que seja a reestruturação em curso, há que perceber como deverá funcionar a organização militar e que reflexos poderá ter na profissão e na carreira dos militares. Conforme referido nas conclusões do Relatório de Fundamentação de um dos GT, deverá ser estabelecido para Angola “[...] um serviço militar híbrido composto por militares profissionais (Quadro Permanente) e militares não profissionais (Quadro Miliciano e Serviço Militar Obrigatório)<sup>4</sup>”. Esta conceção terá, naturalmente, reflexos ao nível da estruturação dos quadros permanentes de pessoal militar.

Existem outros diplomas, em revisão, aos quais já nos referimos, em relação ao que se aguarda a sua aprovação, alguns deles, os que mexem com as carreiras, com grande ansiedade por parte dos militares. Pretende-se, por um lado, ir de encontro das legítimas expectativas dos efetivos atuais e por outro, corresponder às expectativas dos jovens das novas gerações que pretendem abraçar a carreira das armas como profissão.” (A Comissão Técnica, 2007, p. 8).

Nesta altura é ainda cedo para se poder fazer uma avaliação mais concreta sobre as principais alterações e, mais ainda, sobre os seus efeitos. Algumas das entrevistas, designadamente por telefone, também não ajudaram muito em relação a alguma ambiguidade e incerteza que se sente em relação aos diplomas que estão a ser trabalhados. Reconhece-se, no entanto, que existem disfunções que deverão ser corrigidas ou, pelo

---

<sup>4</sup> E esta é uma solução bastante correta e sensata, primeiro devido às nossas limitações para sustentar umas FAA com um efetivo totalmente profissional, segundo porque com as FAA totalmente profissionais não seria possível atingir os objetivos de unidade nacional que se procuram com o cumprimento do Serviço Militar Obrigatório



menos, mitigadas, em favor da organização e dos militares, aspetos que serão objeto de uma avaliação posterior neste relatório e em relação às quais se apresentarão mais adiante algumas sugestões de melhoria.

#### **1.4. Síntese conclusiva**

Neste capítulo procurou apresentar-se o “estado da arte” da carreira na categoria de oficiais das FAA, em relação aos objetivos, geral e específicos, e ao modelo de investigação selecionado. No enquadramento concetual procurou descreve-se e analisar-se o conceito de carreiras, os seus múltiplos significados, assim como os conceitos de estruturação e de gestão.

De seguida descreveu-se, caracterizando, a conceção geral de carreira militar estatutariamente consagrada para as FAA e a situação atual, diagnosticando, a partir de um primeiro enquadramento legal e uma breve resenha do desenvolvimento em curso, alguns dos atuais problemas e disfunções.

O estudo em torno deste capítulo, sustentado numa análise documental de vários diplomas legais e outros documentos internos, bem como com base nas respostas obtidas ao questionário e entrevistas, permitiu responder parcialmente a QD 1: “Qual a conceção geral de carreira militar estatutariamente consagrada para as FAA e quais são os atuais problemas e disfunções mais relevantes?”.

Apresenta-se, no capítulo seguinte, de forma mais pormenorizada, o enquadramento legal, analisando-se em concreto a estruturação da carreira militar dos oficiais das FAA.



## 2. Estruturação da Carreira Militar de oficiais

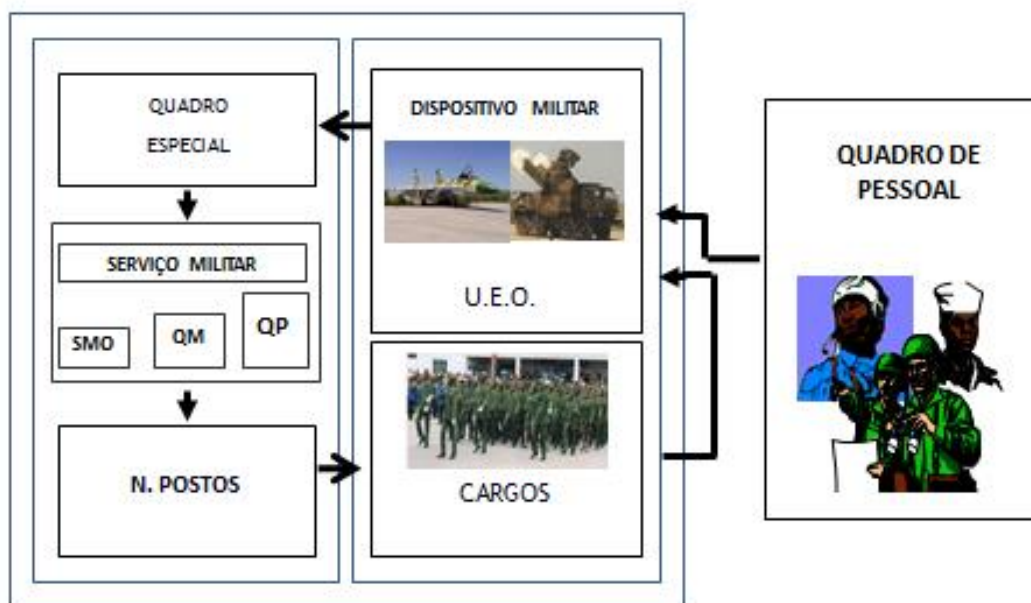
### 2.1. Introdução

A estruturação das carreiras militares, pela singularidade dos objetivos, das atribuições e competências cometidas às Forças Armadas Angolanas, que se diferenciam, inequivocamente, dos demais servidores do Estado, segue uma ordenação própria segundo o estabelecido no artigo 6.º do Decreto n.º 24/91, de 29 de junho, relativo às carreiras do regime especial.

A estruturação e o desenvolvimento das carreiras militares nas FAA é regulado, consoante à forma de prestação de serviço a que o militar se encontra vinculado, com base em iguais parâmetros para todos os Ramos, dos quais se salientam a ordenação hierárquica por categorias, os níveis de qualificação técnico-profissional para o ingresso, a satisfação de condições gerais e especiais para a promoção e as necessidades da estrutura orgânica das FAA, salvaguardando, contudo, a especificidade de cada Ramo. (proposta de Lei das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Angolanas, 2007, p. 9).

### 2.2. Quadro de Pessoal e Quadros Especiais

A estruturação dos efetivos na situação de ativo, distribuídos por categorias e postos, nas várias formas de prestação de serviço, com vista ao exercício de cargos e ao desempenho de funções fixados na estrutura orgânica de cada um dos Ramos e do Estado-Maior General das Forças Armadas, é a que se apresenta esquematicamente na figura 3.



**Figura 3 – Definição do Quadro de Pessoal**

Fonte: Adaptado de General Hélder Diógenes



O somatório do Quadro de Pessoal (LCM, 2007, Artigo 79.º) de cada Ramo e do Estado-Maior General constitui o Quadro de Pessoal das FAA. Este quadro limita e condiciona o Sistema de Forças e o Dispositivo Militar. Enquanto peça do Orçamento Geral do Estado, devem ser aprovados pela Assembleia Nacional, a qual determina a quantidade de efetivos por quadros especiais, formas de prestação de serviço, postos, a obtenção e o licenciamento dos militares das FAA num determinado ano económico. Até ao ano de 2008, devido à situação de conflito interno que o país vivia, estava previsto um efetivo que rondava aproximadamente os 120.000 militares. Porém, com a reestruturação e o redimensionamento em curso nas FAA, este efetivo tem vindo a ser reduzido consideravelmente.

Designa-se por Quadro Especial (LCM, 2007, Artigo 81.º) 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, distribuídos por postos.

No Exército, os oficiais do Quadro Permanente distribuem-se pelos seguintes quadros especiais:

- Infantaria (INF);
- Tropas Blindadas (BLI);
- Artilharia (ART);
- Defesa Antiaérea (DAA);
- Logística (G);
- Engenharia Militar (ENG);
- Telecomunicações (TEL);
- Administração Militar (AM);
- Defesa Contra Armas de Extermínio em Massa (DCAEM);
- Serviços Técnicos (ST);
- Técnicos Superiores (TS).

Os quadros especiais previstos das alíneas a), b), c) e d), do número anterior, podem incluir ou conferir acesso até ao posto de General de Exército. Os quadros especiais previstos das alíneas e), f), g e h), do número 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de General. O quadro especial previsto na alínea i) do número 1 pode incluir ou conferir acesso até ao posto de Tenente-General. Os quadros especiais previstos nas alíneas j) e k) do número 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Coronel.



Na Força Aérea, os Oficiais do Quadro Permanente distribuem-se pelas seguintes Armas e Serviços:

- Aviação (AV);
- Defesa Antiaérea (DAA);
- Logística (LG);
- Engenharia Aeronáutica (ENGAE);
- Tropas Radiotécnicas (TRT);
- Telecomunicações e Asseguramento Técnico (TEL/ART);
- Administração Militar (AM);
- Defesa Contra Armas de Extermínio em Massa (DCAEM);
- Serviços Técnicos (ST);
- Técnicos Superiores (TS).

Os quadros especiais previstos nas alíneas a) e b), do número anterior podem incluir ou conferir acesso até ao posto de General da Aviação. Os quadros especiais previstos das alíneas c) à g), do número 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de General. O quadro especial previsto na alínea h), do número 1, podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Tenente-General. Os quadros especiais previstos nas alíneas i) e j) do número anterior podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Coronel.

FORÇA AÉREA	STT	TTE	CAP	MAJ	TCOR	COR	BRIG	TGEN	GEN	GEN_AV
AV, DAA, TRT										
LOG, ENG, TEL, ART										
ADM										
SM										
SS										
ST										

**Figura 4 – Quadro especial de acesso aos postos FAN**

Fonte: General Hélder Diógenes



Na Marinha, os Oficiais do Quadro Permanente distribuem-se pelas seguintes Classes:

- Marinha (M);
- Engenheiros Navais (EN);
- Administração Naval (AN);
- Fuzileiros Navais (FZ);
- Serviços Técnicos (ST);
- Técnicos Superiores (TS).

A Classe prevista na alínea a), do número anterior, pode incluir ou conferir acesso até ao posto de Almirante da Armada. As Classes previstas na alínea b) e c) do número 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Almirante. A Classe prevista na alínea d) do número 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Vice-Almirante. As Classes previstas das alíneas e) e f), do número 1, podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra.

Os Oficiais do Quadro Permanente comuns aos três Ramos distribuem-se pelos seguintes quadros especiais:

- Justiça Militar (JM);
- Armamento e Técnica (ArmTec);
- Saúde Militar (SM);
- Serviços Técnicos de Saúde (STS);
- Serviços de Justiça (SJ).

As especialidades do quadro especial de armamento e técnica, comuns aos três Ramos, são definidas por despacho do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas Angolanas. Os quadros especiais previstos nas alíneas a) à c) do nº 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de General. Os quadros especiais previstos nas alíneas d) e e) do nº 1 podem incluir ou conferir acesso até ao posto de Coronel.

### **2.3. Mecanismos reguladores do desenvolvimento de carreira**

A carreira deve desenvolver-se salvaguardando os interesses da instituição militar e respeitando o interesse de valorização pessoal e profissional do militar que a integra. Não estando ainda aprovado o pacote legislativo, pode-se considerar existir um hiato em relação a esta questão. Na atual conjuntura, o processo é realizado com base nos regulamentos vigentes ao abrigo da Lei de Defesa Nacional e das FAA que, por um lado,



salvaguarda as necessidades da instituição militar e, por outro, satisfaz as expetativas dos oficiais.

Os mecanismos reguladores do desenvolvimento de carreira, a seguir descritos e examinados, baseiam-se numa análise documental e nas respostas ao questionário (envio de e-mail), o que, como veremos, permitirá responder à QD 2: “Em que medida o atual modelo de carreiras militares assegura uma progressão que salvguarde as necessidades da Instituição Militar e vai ao encontro as expetativas dos oficiais das FAA?”. Nota-se, no entanto que, para além do que é a definição do modelo em vigor, existem atualmente outros constrangimentos, designadamente conjunturais, que condicionam a gestão das carreiras e afetam a expetativa dos militares. Destaca-se, por exemplo, a incorporação em massa motivada pelo conflito armado, a qual se constitui, neste momento, como a principal causa do congestionamento de carreiras, resultando na estagnação da progressão profissional dos oficiais.

#### 2.3.1. Ingresso nas carreiras

Nos termos do (artigo 75.º do LCM, 2007) para acesso à carreira de Oficiais do Quadro Permanente é exigida: a) Formação militar de nível superior; b) Licenciatura ou bacharelato, complementada por formação técnico-militar adequada ao exercício de funções nesta categoria.

O ingresso na categoria de Oficiais do Quadro Permanente faz-se por patenteamento ao posto de Subtenente/Tenente-de-Corveta: a) Dos alunos que terminam, com aproveitamento, o Curso da Academia Militar, ordenados em conformidade com as classificações obtidas em cada curso; b) Dos candidatos admitidos por concurso, licenciados ou bacharéis, após frequência com aproveitamento, do respetivo Curso de Formação Militar, que são ordenados segundo a classificação final do concurso, resultante da média ponderada das classificações obtidas na licenciatura ou bacharelato e no curso de formação ou estágio; c) Dos Oficiais e Sargentos do Quadro Miliciano e dos Oficiais, Sargentos e Praças do Serviço Militar Obrigatório que completam, com aproveitamento, o Curso da Academia Militar equivalente, ordenados consoante a classificação final obtida.

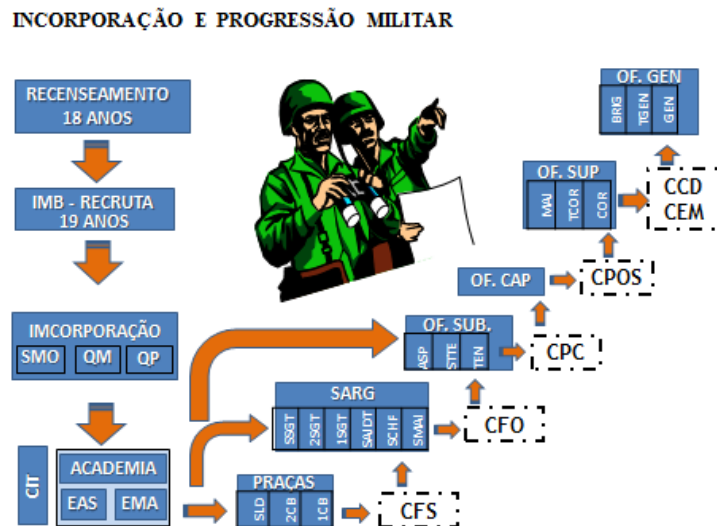
#### 2.3.2. Condições de progressão

A progressão na carreira (Artigo 52.º, LCM, 2007) materializa-se com a promoção do militar aos diferentes postos, consoante a categoria e a forma de prestação de serviço, a que o mesmo se encontra vinculado. A progressão na carreira respeita as qualificações, a antiguidade e o mérito revelado no desempenho profissional do militar, observada a



satisfação das condições gerais e especiais de promoção e as necessidades orgânicas das Forças Armadas. A progressão na carreira é um direito, porém, está condicionado por uma série de mecanismos nomeadamente: vacatura nos QE; cursos; antiguidade; avaliação; promoção; licenciamento.

Na figura 5 apresentam-se, de forma esquemática, as condições de acesso à carreira e de progressão e as respetivas etapas.



**Figura 5 – Condições de progressão**

Fonte: (Diógenes, 2008)

### 2.3.2.1. Cursos de carreira

Os cursos de carreira englobam os cursos de formação, de promoção, de qualificação e de atualização (Artigo 56.º, LCM, 2007).

Os cursos de formação destinam-se a assegurar a preparação militar e os conhecimentos técnico-profissionais para ingresso nos quadros especiais das armas, serviços 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 conhecimentos técnico-profissionais, para o desempenho de funções de nível de responsabilidade mais elevado, 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, de forma a habilitar o militar para o desempenho de determinada função, para a qual sejam requeridos conhecimentos específicos.

Os cursos de atualização destinam-se a requalificar os conhecimentos técnico-profissionais, tendo em vista recuperar uma qualificação ou acompanhar a evolução técnico militar.



### 2.3.2.2. Exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos

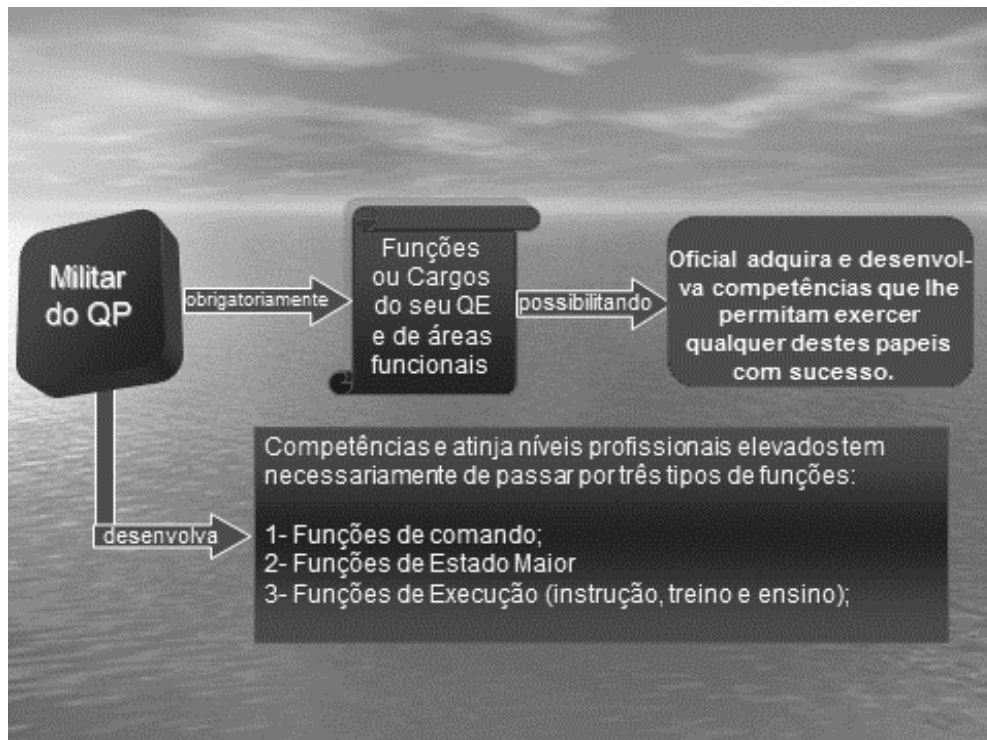


Figura 6 – Exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos

**Fonte:** (Canhengue, 2014)

O exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos do Oficial do QP das FAA, a exigir em complementaridade com os tempos mínimos de permanência nos postos fixados, (Artigo 108º, LCM, 2007) são as que se indicam:

Para promoção a **Capitão:**

- Frequência com aproveitamento do curso de promoção a Capitão;
- Ter prestado serviço militar ativo durante dois anos, como Oficial Subalterno, em Unidades, Centros de Instrução e Escolas Práticas das Armas em funções de instrução e comando de subunidades para os Tenentes oriundos das Armas e, em Unidades e Órgãos dos Serviços em funções específicas do respectivo Serviço para os Tenentes oriundos dos Serviços.

Para promoção a **Major:**

- Frequência com aproveitamento do curso de promoção à Oficial Superior;
- Ter exercido, no posto de Capitão, pelo período mínimo de um ano, com informação favorável, o comando de Companhia ou outro comando, direção e chefia considerados de categoria equivalente por Despacho do Chefe do Estado-Maior General;



– Ter prestado pelo menos dois anos, como Capitão, em Unidades, Centros de Instrução ou Escolas Práticas das Armas para os Capitães oriundos das Armas e, em funções específicas dos respetivos Serviços para os Capitães oriundos dos Serviços.

Para promoção a **Coronel**:

– Ter exercido, como Oficial Superior, pelo período mínimo de um ano, com informação favorável, o cargo de Comandante ou Segundo Comandante de Batalhão ou outro comando, direção e chefia, considerados de categoria equivalente por Despacho do Chefe do Estado-Maior General;

– Ter prestado pelo menos dois anos, do tempo mínimo de permanência como Oficial Superior, em Unidades, Centros de Instrução ou Escolas Práticas das Armas para os Oficiais oriundos das Armas e, em funções específicas dos respetivos Serviços para os Oficiais oriundos dos Serviços.

Para promoção a **Oficial General**:

– Frequência com aproveitamento do curso Superior de Guerra;

– Ter exercido, no posto de Coronel, pelo período mínimo de um ano ininterrupto, com informação favorável, o cargo de Comandante de Unidade independente, Centro de Instrução ou Escola Prática, de Chefe de Serviço ou de Diretor de Órgão ou Estabelecimento, ou outra função de comando, direção e chefia considerada de categoria equivalente por Despacho do Chefe do Estado-Maior General.

### 2.3.3. Fatores de promoção (modalidades de promoção)

A promoção do militar permite a ascensão na hierarquia dos postos, sendo que, para efeitos de promoção, o militar deve constar da lista de promoção.

O patenteamento e a promoção devem ser realizadas de forma coletiva:

– Ordem do Comandante-em-chefe das Forças Armadas Angolanas, para a promoção nos postos de Generais.

– Ordem do Chefe do Estado-Maior General para as promoções inseridas nas suas competências.

– Ordem do Comandante do Ramo para as promoções inseridas nas suas competências.

Existem várias modalidades de promoção, como a seguir se resume:

– A promoção por **diuturnidade** consiste no acesso ao posto imediato, independentemente de existência de vaga, desde que decorrido o tempo mínimo de



permanência fixado para o posto, consoante a forma de prestação de serviço e satisfeitas as demais condições de promoção (Artigo 62.º, LCM, 2007);

– A promoção por **antiguidade** consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vaga, desde que satisfeitas as condições gerais e especiais de promoção e respeitando a antiguidade relativa no posto (Artigo 63.º)<sup>5</sup>;

– A promoção por **escolha** consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vaga, desde que satisfeitas às condições gerais e especiais de promoção, nos termos previstos nesta Lei e independentemente da ordem do curso ou antiguidade relativa no posto que o militar detenha.

#### 2.3.4. Tempo de permanência nos postos

O tempo mínimo de permanência em cada posto para acesso ao posto imediato para o militar do Quadro Permanente (Artigo 101.º, LCM), categoria de Oficiais, é o seguinte:

- 1 Ano no posto de Subtenente / Tenente-de-Corveta;
- 4 Anos no posto de Tenente / Tenente-de-Fragata;
- 6 Anos no posto de Capitão / Tenente-de-Navio;
- 5 Anos no posto de Major / Capitão-de-Corveta;
- 4 Anos no posto de Tenente-Coronel / Capitão-de-Fragata;
- 2 Anos no posto de Coronel / Capitão-de-Mar-e-Guerra.

#### 2.3.5. Limites de idade para passagem à reserva e à reforma

Os limites de idade de passagem à situação de reserva (Artigo 115.º, LCM) nos diferentes postos dos militares do Quadro Permanente são os que se indicam:

- General de Exército; General de Aviação e Almirante da Armada 59 anos;
- General / Almirante – (59) cinquenta e nove anos;
- Tenente-General /Vice-Almirante – (58) cinquenta e oito anos;
- Brigadeiro /Contra-Almirante- (57) cinquenta e sete anos;
- Coronel / Capitão-de-Mar-e-Guerra – (56) cinquenta e seis anos;
- Até ao posto de Tenente-Coronel / Capitão-de-Fragata – (55) cinquenta e cinco anos.

O militar do Quadro Permanente que transite para a situação de reserva tem direito a remuneração, à assistência médica e medicamentosa e ao apoio social estabelecido em

---

<sup>5</sup> Para efeitos de promoção, não conta como antiguidade no posto, o tempo decorrido nas situações em que o militar não é considerado em serviço militar cativo (número 3 do artigo 22º).



legislação própria (Artigo 116.º, LCM, 2007).

Transita para a situação de reforma (Artigo 118º) o militar que:

- Atinja os 60 anos de idade;
- Requeira a passagem à reforma depois de completados (30) trinta anos de serviço militar;
- Complete seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva;
- Lhe seja declarada incapacidade permanente total pela Junta Médica Militar;
- Opte pela colocação nesta situação quando é declarada incapacidade completa ou parcial pela Junta Médica Militar;
- Seja colocado compulsivamente nesta situação por efeito de sanção disciplinar ou criminal.

#### **2.4. Salário (remuneração)**

Salário ou remuneração é o conjunto de vantagens, habitualmente atribuídas aos funcionários, como contrapartida de serviços prestados ao empregador, em quantia suficiente para satisfazer as necessidades próprias e da família.

O salário dos militares visa dignificar a função militar, sendo que não existe correspondência direta entre o posto e a função. Um militar pode ocupar organicamente um número apreciável de funções que correspondem a qualificações distintas, em especial quanto ao tipo de responsabilidades requeridas.

No entanto, não foi assim possível estabelecer uma tabela salarial com base nas funções, mas sim nos postos. Assim, o salário de base é o vencimento mensal certo e permanente, do militar, estabelecido de acordo com o posto que cada militar ostente. No salário mensal estão incorporados os pressupostos que fundamentam a estrutura do salário militar.

A referência do salário dos militares é o salário do Médico, com a respetiva variação para cima e para baixo na percentagem referente às responsabilidades<sup>6</sup>.

Para determinação do salário, em cada posto militar, foram considerados quatro fatores fundamentais:

- Fator 1 (F1) – Aptidão: inclui a formação geral e militar exigida, os conhecimentos específicos, o treino, a experiência e o tempo necessário de adaptação;

---

<sup>6</sup> Com o salário procura-se uma equidade interna e uma equidade externa.



- Fator 2 (F2) – 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 (F3) – Esforço exigido: inclui o esforço físico, mental, sensorial e o ritmo de trabalho;
- Fator 4 (F4) – Condição militar: inclui o risco de vida, a obediência aos deveres de natureza militar, a hierarquia, a disciplina, a disponibilidade permanente, o nomadismo, isolamento, vivência em grupo, coesão, uso de uniforme, rigor e dureza das condições de trabalho, desgaste físico e restrições de direitos e liberdades.

POSTOS	PERCENTAGEM			
	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
GEN EXÉRCITO	50	35	10	5
GENERAL	50	33	12	5
TEN. GENERAL	50	31	14	5
BRIGADEIRO	50	29	16	5
CORONEL	48	27	18	9
TEN. CORONEL	47	25	20	8
MAJOR	46	24	21	9
CAPITÃO	45	23	22	10
TENENTE	44	20	24	12
SUB. TENENTE	44	18	25	13
ASPIRANTE	42	16	27	15

**Tabela 3 – Pontuação dos fatores**

**Fonte:** (Diógenes, 2008)

## **2.5. Síntese conclusiva**

A estruturação da carreira militar, pela singularidade dos objetivos, das atribuições e competências cometidas às FAA diferenciam-se inequivocamente dos demais servidores do Estado. O presente capítulo discorreu sobre a estruturação de efetivos nos ramos das FAA, designadamente os Quadro de pessoal e os quadros especiais.

De seguida precedeu-se a um enquadramento dos mecanismos reguladores do desenvolvimento de carreira, onde se integrou as condições de progressão, os cursos de carreira, o exercício obrigatório de determinadas funções ou cargos, os fatores de



promoção, o tempo de permanência nos cargos e os limites de idade de a passagem às situações de reserva e de reforma.

De uma forma global e integrada, considera-se que a análise documental efetuada e a resposta obtida ao questionário enviado por *email* ao Chefe da Repartição de Planeamento da DPQ da Força Aérea permitiram, no que concerne ao atual modelo de carreira (estruturação/desenho da carreira) dos oficiais das FAA, responder à QD 2: “Em que medida o atual modelo de carreiras militares assegura uma progressão que salvguarde as necessidades da Instituição Militar e vai ao encontro das expectativas dos oficiais das FAA?”. No entanto, mercê de algumas indefinições decorrentes de legislação avulso e de práticas de GRH associadas, nem sempre tem sido possível salvguardar, a todo o tempo, as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos oficiais.

O capítulo incluiu ainda a apresentação do atual modelo de atribuição do salário (remuneração) aos militares.

No capítulo seguinte procede-se a uma análise da gestão da carreira, no sentido do desenvolvimento profissional dos oficiais do quadro permanente, sobretudo na categoria de oficial.



### **3. Gestão da Carreira: desenvolvimento dos oficiais do quadro permanente**

#### **3.1. Introdução**

A definição dos princípios orientadores das carreiras dos militares das Forças Armadas Angolanas, bem como a concretização dos procedimentos a respeitar no desenvolvimento das mesmas, constitui uma das matérias de importância fundamental na administração do pessoal das FAA, cuja implementação é a sequência lógica do estatuído na proposta de Lei Geral do Serviço Militar.

A razão de ser do diploma radica na necessidade de traduzir em letra de Lei, de forma inequívoca, homogénea e coerente, o estabelecimento objetivo e transparente das regras a que se deve subordinar o desenvolvimento e a estruturação das carreiras militares, de modo a constituírem fator de agregação, participação, motivação e responsabilidade, no quadro das necessidades estruturais das FAA.

Refere-se, de seguida, o principal órgão de gestão de pessoal e analisam-se as responsabilidades que lhes estão associadas.

#### **3.2. Direção Principal de Pessoal e Quadros**

A Direção Principal de Pessoal e Quadros é um Órgão de Administração, cuja missão principal consiste na execução das tarefas relativas à gestão do pessoal das FAA.

A Direção Principal de Pessoal e Quadros tem como principais responsabilidades as seguintes:

- Participar na definição das políticas e estratégias sobre gestão de efetivos nas FAA;
- Elaborar e submeter à aprovação as propostas dos atos administrativos de Nomeação, Promoção, Graduação e Condecoração dos Oficiais Generais;
- Analisar propor e submeter à aprovação as Ordens e Despachos para Nomeação, Patentamento, Promoção e Graduação dos Oficiais, Sargentos e Praças do Quadro Permanente, do Quadro Miliciano e do Serviço Militar Obrigatório das FAA;
- Zelar pela aplicação da Legislação sobre gestão dos efetivos das FAA;
- Participar na elaboração da programação e planeamento das atividades da Direção no âmbito do Recrutamento;
- Desenvolver e gerir as Carreiras dos Militares e trabalhadores civis das FAA em conformidade com os Diplomas Legais;
- Assegurar a qualificação e superação técnico-profissional dos militares e



trabalhadores civis das FAA;

- Participar na organização e execução dos planos de Recrutamento e Incorporação militar nas FAA;
- Participar na elaboração dos planos de mobilização, organização dos locais e períodos de concentração e formação do pessoal, bem como a sua implementação;
- Submeter a aprovação do CEMGFAA as propostas dos candidatos da FAA para representantes das missões nos Organismos do Estado e no estrangeiro;
- Acompanhar permanentemente a evolução da composição e completamento das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos das FAA;
- Velar pelo cumprimento da política de vencimentos, salários e benefícios dos militares e trabalhadores civis das FAA;
- Promover e proporcionar ações tendentes à satisfação das necessidades de índole social dos militares e trabalhadores civis das FAA;
- Elaborar e submeter à aprovação o Plano Estratégico das principais atividades da Direção de Pessoal;
- Orientar o processo de avaliação individual dos militares bem como a avaliação de desempenho dos trabalhadores civis do Ramo;
- Proceder ao planeamento e gestão previsional dos efetivos;
- Estabelecer os mecanismos que ajudam a interpretar, desenvolver, esclarecer e concretizar as disposições legais sobre os efetivos e respetivas carreiras militares;
- Criar condições que concorrem para a manutenção e desenvolvimento dos Recursos Humanos necessários à consecução das missões das Forças Armadas;
- Definir os procedimentos para a progressão equilibrada na carreira;
- Estabelecer a unidade e coerência do sistema de gestão dos efetivos.

Este e outros órgãos de planeamento e de gestão têm sido sujeitos a algumas reestruturações. Em harmonia com o Despacho do Presidente da República e Comandante-em-Chefe, de julho de 2007, a reedificação das FAA tem por objetivo adequar o aparelho militar às transformações. Na figura seguinte apresenta-se o Plano Estratégico de Desenvolvimento e Potenciação dos Efetivos pela Direção Principal de Pessoal e Quadros das FAA, onde se descrevem os seus principais fatores.



Figura 7 – Plano estratégico de desenvolvimento dos efetivos da DPPQ

Fonte: Adaptado de Diógenes (2008)

### 3.3. Gestão do desenvolvimento de carreira – perspectivas concetuais

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 controlo de pessoal e dos quadros necessários a execução das missões atribuídas às FAA. Através dos seus órgãos efetuam-se operações de recrutamento e incorporação militar, movimentação, avaliação, desenvolvimento de carreiras, retribuições, planeamento e registo dos efetivos.

Nesta conformidade, dever-se-á proceder ao desenvolvimento dos recursos humanos das FAA (efetivos militares e trabalhadores civis) ao nível da motivação, formação, operacionalidade e das condições de trabalho e de salário, bem como realizar a sua proteção social no sentido da cobertura das suas necessidades de ordem social.

Hoje, assume-se, as pessoas representam um valor muito grande para as organizações. Estas passaram a adotar novas formas de trabalho, no qual o conhecimento se torna o fator chave para o desenvolvimento da carreira. Conforme destaca Souza Dutra, as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos para o desenvolvimento humano, de modo que se agregue valor para as pessoas e para a empresa (Dutra, 2002, p. 126).

As empresas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e ambiente



interno a investir no desenvolvimento humano, e percebem a necessidade de estimular e apoiar os indivíduos como forma de conquistar vantagem competitiva no mercado. Uma empresa que administra carreiras de forma compartilhada terá várias pessoas que se desenvolvem nessa empresa, ou seja, torna-se impossível para empresas que trabalham com milhares de pessoas conciliarem as diferentes expectativas de carreira de cada indivíduo com as necessidades organizacionais caso não exista um verdadeiro sistema de administração (Dutra, 2001).

Para Dutra (1996), a administração de carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. Estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar as respectivas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à empresa os conceitos e as ferramentas necessárias para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para interagir com o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas.

Para Dutra (2001), o sistema de administração de carreiras é constituído por princípios, estrutura de carreira, instrumentos de gestão, tal como a seguir se detalha:

- Princípios: devem estar alinhados com os compromissos firmados entre indivíduos e organização; garantem a consistência do sistema ao longo do tempo e servirão de base para qualquer revisão das partes;

- Estrutura de Carreira: dá continuidade ao sistema, define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso; é composta pelas estruturas em linha, em rede e paralelas, que podem ser combinadas para responder às necessidades das empresas e das pessoas;

- Instrumentos de Gestão: apoiam a relação entre a empresa e as pessoas, estimulam e ajudam o indivíduo a planear sua carreira, cabendo à empresa decidir sobre as oportunidades de carreira e sobre a escolha das pessoas; oferecem apoio às decisões individuais sobre as carreiras, ou seja, funcionam como instrumentos de autoavaliação, aconselhamento profissional e processos estruturados de *feedback*.

Ainda segundo Dutra (2001), os instrumentos de gestão devem ter características que auxiliem o sistema de administração de carreira. Essas características são:

- Transparência, as pessoas devem ter acesso às informações que lhes dizem respeito e a organização deve ser informada sobre as expectativas dos indivíduos;

- Honestidade de intenções, ou seja, deve existir confiança entre as partes;

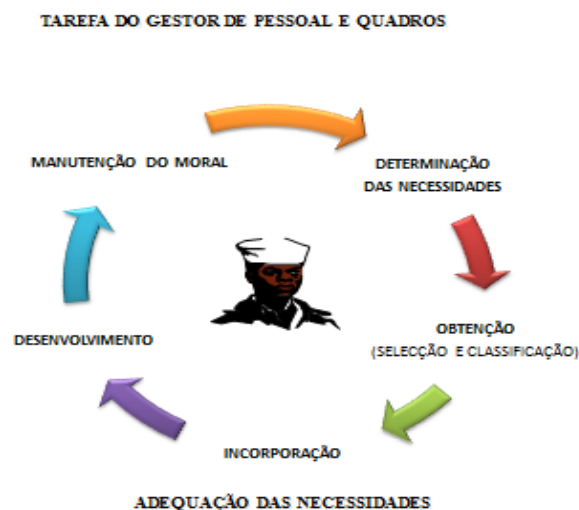
- Sentimento de segurança, ou seja, deve existir segurança entre as partes e a



clareza das regras é fundamental para que as regras básicas da relação estejam acordadas entre ambas;

- As decisões devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos organizacionais e negociais e princípios de atuação da organização;
- Os gestores devem estar preparados para darem apoio aos subordinados e conciliar as necessidades das pessoas com as da organização<sup>7</sup>.

De um modo complementar, considera-se que qualquer ação corporativa com vista à gestão de carreira deve ser culturalmente contextualizada. Um programa de gestão de carreira pressupõe a existência de uma política de Recursos Humanos compatível com esta nova abordagem de carreira, sendo que as premissas da compatibilização dos interesses organizacionais e individuais devem atravessar todos os sistemas e programas de gestão de pessoas (Martins, 2001), conforme se mostra na figura 7.



**Figura 8 – Gestão de recursos humanos**

**Fonte:** Adaptado de Diógenes (2008)

Para Balassiano e Costa (2010), a carreira tem sofrido fortes transformações, desde a Revolução Industrial, sendo que, nos últimos tempos, houve um aumento a ênfase dada às carreiras liberais e às informais. Além disso, percebe-se um distanciamento entre a área de formação e a área de atuação do profissional e isso pode estar acontecendo, segundo os autores, devido ao facto dos currículos académicos estarem distantes das práticas empresariais.

Segundo Martins (2010), a empregabilidade passa a ser, atualmente, o objetivo do

<sup>7</sup> O novo contrato de trabalho contemporâneo é a busca pela compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais.



profissional. Como empregabilidade considera-se a atratividade que o indivíduo apresenta no mercado de trabalho e que, mesmo perante as mudanças existentes neste último, o profissional mantém-se em condições de permanência no mesmo. Corroborando esta ideia, Lemos (2010) defende que após o entendimento do que é empregabilidade, é necessário uma nova atitude do indivíduo perante o trabalho, e esta nova atitude altera a conceção tradicional de carreira, passando esta última a ser construída pelo próprio, através das escolhas realizadas ao longo de sua trajetória profissional.

Dutra (1996) já havia apontado que a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gestão das oportunidades. É necessário que as pessoas se conheçam a si mesmas, as suas aptidões e habilidades, para que possam realizar adequadamente a escolha e o planeamento das próprias carreiras. Às organizações cabem a identificação das necessidades dos indivíduos e dela mesma. A gestão partilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspeto fundamental para obtenção do sucesso das duas partes.

Assumindo uma conceção múltipla de carreira e, conseqüentemente, da sua forma de gestão, Wood e Picarelli (2004) ressaltam ainda que a carreira pode ser tida como uma trajetória profissional percorrida por uma pessoa, podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. Voltando a Sousa Dutra, a gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, “oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas” (Dutra, 2011, p. 7).

### **3.4. Gestão dos mecanismos reguladores da carreira dos militares**

#### **3.4.1. Gestão dos cursos de carreira**

A gestão dos cursos de carreira pressupõe, segundo Costa e Campos (2010), entre outros aspetos, o planeamento, a ação, o controlo e a avaliação da carreira. Conforme Dutra (2011), na perspetiva do indivíduo, engloba a compreensão e a avaliação da experiência profissional, enquanto, na perspetiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e futuros movimentos de pessoas. Por sua vez, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 179) destacam que, nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por



iniciar e gerir o próprio planeamento de carreira e aquelas são responsáveis pelo fornecimento de informações sobre a sua missão, políticas e planos de carreira e deve fornecer apoio para a autoavaliação, o treino e o desenvolvimento dos funcionários.

Em termos militares, a situação é de certa forma, semelhante: a formação inicial habilita para o desempenho das primeiras funções militares na estrutura orgânica, geralmente em relação à base da pirâmide; à medida que os militares progridem na hierarquia é necessário proporcionar-lhes formação complementar, geral e específica para o desempenho dos diversos cargos e funções ao longo da carreira. Também aqui, organização militar e oficial são responsáveis pela formação ministrada. A primeira, como entidade patrocinadora e, o militar, como primeiro interessado e responsável pelo seu desempenho nos cursos. Os cursos, o seu planeamento e execução, estão, assim, associados às necessidades de carreira (competências exigidas) ao longo do percurso profissional dos oficiais.

Recomenda-se, no entanto, face ao estudo conduzido e à observação de outros exemplos, que a formação dos militares das FAA tenha, sempre que possível, equiparação ao sistema educativo nacional de modo a que os títulos académicos e técnico-profissionais militares tenham equivalência, em grau, ao ensino oficial civil.

#### 3.4.2. Gestão das colocações

As colocações são atos que resultam de nomeação e consistem na condução dos militares para os cargos em que foram nomeados pelas entidades competentes nos termos dos normativos em vigor (Artigo 26.º, RNCM). As colocações são feitas por intermédio de uma guia de marcha individual ou coletiva, a qual deve ser sempre acompanhada da respetiva guia de vencimentos, contendo a situação remuneratória atualizada do militar ou militares.

As colocações de finalistas de cursos são feitas pelos Órgãos de Pessoal e Quadros, em coordenação com as direções de ASC, devendo cada militar finalista ser sempre acompanhado por um Oficial do Órgão de Pessoal e Quadros que o conduzirá até à unidade destinatária.

No âmbito das colocações e de acordo com as suas atribuições de gestão dos efetivos militares, a Reparação de Colocações e Transferências é responsável por:

- Elaborar a lista de nomeação do QM e SMO, em conformidade com as políticas e perspetivas de desenvolvimento das carreiras dos Oficiais;
- Controlar a execução das nomeações e transferências dos oficiais do QM e SMO



a nível das instituições e Órgãos das FAA;

- Manter informadas as unidades e órgãos sobre os critérios a obedecer para a nomeação e transferências dos Oficiais do QM e SMO;
- Emitir pareceres sobre os pedidos de transferência dos Oficiais do QM que são recebidos nos Órgãos de Pessoal e Quadros das FAA;
- Organizar os processos e elaborar as propostas de promoção;
- Receber, verificar e controlar as fichas de avaliação;
- Acompanhar permanentemente o cumprimento e aplicação das normas de avaliação contínua e periódica dos Oficiais do QM e SMO.

O planeamento das colocações periódicas executa-se quando concorram as seguintes situações:

- Colocações resultantes das nomeações por escolha;
- Colocações resultantes das nomeações por imposição de serviço para satisfação de condições especiais de promoção;
- Colocações resultantes das nomeações por candidatura;
- Primeiras Colocações;
- Outras colocações resultantes das nomeações por imposição de serviço.

Na execução das nomeações, à exceção das nomeações por escolha, será dada prioridade de colocação às unidades de cariz operacional. Nas nomeações por imposição de serviço para as unidades operacionais, constitui-se inicialmente o elenco de militares a nomear, sendo a seleção individual de acordo com o critério de que os militares mais modernos têm a preferência relativamente aos militares mais antigos da respetiva unidade.

### 3.4.3. Gestão das promoções

As competências para promoção são as estabelecidas na Constituição da República e na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas de Angola.

A criação das condições para o processo de ascensão tem início com a avaliação individual a que o militar está sujeito semestralmente, da responsabilidade do respetivo Comandante/Diretor ou Chefe, em relação ao seu desempenho, ao cumprimento dos deveres militares e à atitude de apuro diário do militar, a que acresce a necessária observância das condições Gerais e Especiais para cada caso.

As avaliações e as propostas são encaminhadas periodicamente à DPPQ/EMG que tem a responsabilidade de desenvolver toda a tramitação, propor a convocatória do



Conselho de Especialidade e do Conselho Superior das FAA para análise e decisão das propostas de patenteamento e de promoção.

#### 3.4.3.1. Promoção nos quadros especiais

As condições especiais de promoção próprias de cada posto são as fixadas na LCM e em legislação complementar, podendo abranger:

- Tempo mínimo de permanência no posto, consoante a forma de prestação de serviço;
- Frequência de curso de promoção com aproveitamento ou de estágio com informação favorável;
- Desempenho de determinadas funções ou exercício de determinados cargos essenciais;
- Outras condições de natureza técnica específica para o respetivo posto ou quadro especial a ser definido em regulamentação complementar.

O militar em comissão especial de Serviço deve solicitar, em documento expresso, dirigido à entidade com competência para o efeito, que lhe seja facultada a satisfação das condições especiais de promoção. Em função da solicitação, se ao militar for facultada a satisfação das condições especiais, será posteriormente incluído numa das listas de promoção previstas, sendo que a sua promoção só se verificará com a cessação da prestação do serviço em comissão especial.

#### 3.4.3.2. Promoção fora do quadro especial

Para efeitos de promoção dos militares fora do Quadro, os competentes órgãos de Pessoal e Quadros, e os órgãos de DPPQ do EMGFAA, conforme as competências definidas na Lei para as promoções, procedem à elaboração e organização dos processos de promoção dos militares constantes das listas de promoção previstas e remetem aos conselhos das ASC para apreciação, emissão de parecer e devolução ao órgão de pessoal (Artigo 60.º, RPPM).

Os Conselhos das ASC procedem à apreciação dos processos dos militares das respetivas ASC até ao posto de Coronel/Capitão-de-mar-e-guerra, inclusive.

A DPQ procede a organização dos processos promoção das distintas modalidades e obedece ao seguinte:

- Para efeitos de Promoção por diuturnidade, são organizados os processos dos Subtenentes/Tenentes-de-corveta, que no ano corrente completem o tempo mínimo de permanência no posto exigido como condição especial de promoção,



- Nas promoções por antiguidade, são organizados os processos dos Tenentes/Tenentes-de-Fragata que constem das listas de promoção anual ordenadas por antiguidade;
- Para efeitos de promoção por escolha, são organizados os processos dos Coronéis/Capitães-de-mar-e-guerra constantes das listas de promoção, a quem se aplica esta modalidade.

As listas dos militares a promover por escolha são apresentadas por ordem de mérito. Porém, as listas dos militares a promover por antiguidade incluem igualmente os oficiais a promover por escolha, integrados no lugar que lhes cabe na escala de antiguidade.

Para as promoções dos oficiais subalternos a oficiais superiores e dos oficiais superiores, a realizar-se normalmente nos dias de aniversário de cada Ramo, os processos deverão dar entrada na Direção Principal de Quadros do Estado Maior General, 45 dias antes da data prevista para a realização do ato.

Os processos de promoção a Generais e de Oficiais Generais apresentar-se-ão sempre que o Chefe do Estado-Maior General decidir, depois de ouvido o Conselho de Chefes dos Estados-Maiores.

#### 3.4.4. Gestão das remunerações

A Constituição da República de Angola e a Lei da Defesa Nacional impõem aos militares deveres e restrições no exercício de direitos fundamentais e, em contrapartida, atribui-lhes direitos específicos e compensações.

Atendendo a que as disposições do Decreto-lei nº 1/03, de 21 de janeiro<sup>8</sup> e Decreto-Lei nº 5/05 de 11 de agosto<sup>9</sup> não se ajustam e nem esgotam a condição do militar do serviço militar ativo das FAA, estabeleceu-se um sistema remuneratório aplicável ao militar das FAA, no âmbito das respetivas carreiras (APERM, 2010).

O sistema remuneratório, que em termos concetuais é o conjunto dos elementos de natureza pecuniária que são ou podem ser percebidos, periódica ou ocasionalmente, pelo militar das Forças Armadas (Artigo 3.º, APERM, 2010), estrutura-se com base nos seguintes princípios:

- Equidade Interna;
- Equidade Externa.

---

<sup>8</sup> Estabelece os princípios gerais relativos à organização e aplicação da estrutura indiciária das tabelas salariais da função pública e dos subsídios ou suplementos remuneratórios.

<sup>9</sup> Estabece os critérios de definição de determinação dos subsídios a serem aplicados aos militares do Serviço Militar ativo nas Forças Armadas e ao pessoal integrado nas carreiras especiais do Ministério do Interior.



A equidade interna visa salvaguardar a relação de proporcionalidade entre as responsabilidades inerentes a cada posto de hierarquia militar e as correspondentes remunerações e, bem assim, garantir a harmonia remuneratória dentro de cada posto, procurando evitar disparidades horizontais entre indivíduos com o mesmo posto e tempo de permanência no mesmo.

A equidade externa visa alcançar o equilíbrio relativo, em termos de remuneração, entre os militares das Forças Armadas e os demais trabalhadores do regime especial, salvaguardadas as especificidades próprias da função militar.

O sistema remuneratório do militar das FAA integra (Artigo 4º, APERM):

- O vencimento-base e os subsídios;
- A remuneração dos militares do Quadro Permanente na reserva;
- A pensão de reforma.

O militar das Forças Armadas Angolanas beneficia ainda:

- Dos direitos patrimoniais e demais regalias sociais,
- Das prestações Sociais;
- Das diferentes componentes do Sistema de Segurança Social das Forças Armadas, nos termos e condições definidas por lei e demais legislação complementar.

Não é permitida a atribuição de qualquer tipo de abono que não se enquadre nas componentes referidas nos números anteriores.

A remuneração do militar no ativo e na reserva é automaticamente atualizada, sem dependência de qualquer formalidade, sempre que se verificarem alterações das remunerações dos demais servidores do Estado, em percentagem não inferior e com efeitos reportados à entrada das referidas alterações (Artigo 5.º, APERM).

Nos termos do Artigo 6.º (APERM), sobre a remuneração do militar incidem descontos que resultam de imposição legal. O regime dos descontos obrigatórios consta de legislação própria sendo efetuados, em regra, através de retenção na fonte.

O vencimento-base é o abono mensal, divisível e devido ao militar no ativo (Artigo 7.º, APERM). A remuneração é paga em 12 mensalidades havendo ainda direito a subsídios de natal e de férias nos mesmos termos e condições de atribuição definida para os demais trabalhadores de regime especial.

O direito à remuneração (Artigo 8.º, APERM) reporta-se à data do patenteamento no primeiro posto para o militar do Quadro Permanente; à data do início da prestação de serviço no Quadro Miliciano, em conformidade com as disposições legais especificamente



aplicáveis; ou à data da incorporação nas Forças Armadas, para os restantes casos.

O militar em comissão especial de serviço percebe pelo organismo onde presta serviço as remunerações a que tem direito pela função que exerce e, pelas Forças Armadas, o subsídio da condição militar correspondente a 30% do vencimento base, do escalão A do posto que ostente.

O militar bolseiro, no exterior, tem direito ao vencimento-base correspondente ao seu posto e escalão quando na efetividade de serviço, acrescido da condição militar e o respetivo complemento de bolsa.

#### 3.4.5. Gestão das passagens à reserva e à reforma

Transita para a situação de reserva o militar do Quadro Permanente que:

- Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto;
- Complete 20 anos ou mais de serviço militar, o requeira e seja autorizado;
- Complete 30 anos de serviço militar e declare por escrito a respetiva intenção;
- Cesse o mandato que exercia e não for nomeado para cargo de posto igual ou superior;
- Seja colocado compulsivamente nessa situação por efeito de sanção disciplinar ou criminal.

Transita ainda à situação de reserva o Oficial General, sem limite de idade, e os restantes militares com idade igual ou superior a 35 anos, se por limitação dos quadros de pessoal ficarem em situação de excedentários.

Transita para a situação de reforma o militar que:

- Atinja os 60 anos de idade;
- Requeira a passagem à reforma depois de completados 30 anos de serviço militar;
- Complete seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva;
- A quem seja declarada incapacidade permanente total pela Junta Médica Militar;
- Opte pela colocação nesta situação quando lhe seja declarada incapacidade completa ou parcial pela Junta Médica Militar;
- Seja colocado compulsivamente nesta situação por feito de sanção disciplinar ou criminal.



### **3.5. Síntese conclusiva**

Neste capítulo apresentou-se sumariamente o processo de gestão da carreira, em relação ao desenvolvimento profissional dos oficiais do quadro permanente, cruzando uma breve revisão concetual com as atuais disposições legais que enquadram a gestão de recursos humanos nas FAA no que às carreiras diz respeito, designadamente em relação à gestão dos cursos, das colocações e das promoções.

Começou por fazer-se uma muito breve referência ao DPPQ, órgão essencial neste processo, à sua inserção e constituição orgânica e às principais responsabilidades deste órgão.

De seguida procedeu-se a uma abordagem à gestão do desenvolvimento da carreira, aos diferentes tipos de gestão e particularidades em vigor nas FAA, com particular relevância para a elaboração dos processos de colocação e de promoção e para a sua concretização no âmbito dos quadros especiais e fora do quadro especial. O capítulo encerrou com os modelos de gestão das remunerações e das passagens às situações de reserva e de reforma.

A análise apresentada neste capítulo vem corroborar a resposta à QD 2 (“Em que medida o atual modelo de carreiras militares assegura uma progressão que salvguarde as necessidades da Instituição Militar e vai ao encontro das expectativas dos oficiais das FAA?”), não obstante a existência de algumas indefinições decorrentes de legislação ainda não sistematizada e de dificuldades pontuais na GRH.

O capítulo seguinte, embora relativamente pequeno, é essencial nesta investigação na medida em que trata de sublinhar algumas das disfunções diagnosticadas, em relação ao modelo de carreiras em vigor e às respetivas práticas de gestão, e de identificar os contributos que poderão ser incorporados num futuro modelo de carreira, que designamos por renovado.



## **4. Contributos para um modelo renovado**

### **4.1. Introdução**

A estrutura de carreira dá continuidade ao sistema, define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso. A estrutura de carreira é composta por estruturas em linha, em rede e paralelas, que podem ser combinadas para atender às necessidades das organizações e das pessoas.

Um programa de gestão de carreira pressupõe a existência de uma política de Recursos Humanos compatível com esta nova abordagem de carreira.

### **4.2. Da Estruturação de Carreira**

Do ponto de vista legal pode dizer-se que não existe, de fato, uma estruturação formal de carreira, uma vez que a configuração atual do Quadro de Pessoal das FAA resulta ainda da génese da sua edificação, em função das origens e fontes de recrutamento dos efetivos.

A alteração da atual situação requer a aprovação do pacote legislativo relacionado com a Lei das Carreiras Militares, que determinará a entrada em vigor dos regulamentos relacionados com a prestação do serviço militar, a definição dos Quadros Especiais das Armas e Serviços nas diferentes categorias e formas de prestação de serviço, bem como os ciclos regulares de incorporação e licenciamento militar.

Não tendo ainda entrado em vigor o pacote legislativo mencionado por falta de aprovação na Assembleia Nacional, as alterações estatutárias mais recentes introduzidas, com maior impacto na estruturação e gestão de carreira militar, na categoria de oficial, remontam à Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, de 1993, o que permite considerar ter sido dada resposta à QD 3.

Nestas circunstâncias, é possível, em termos de grandes princípios orientadores, antecipar algumas dimensões que podem ser melhoradas na estruturação das carreiras dos oficiais das FAA:

- Os modelos de carreiras devem permitir preencher, de forma equilibrada, os cargos militares fixados na estrutura orgânica dos ramos e fora dos ramos;
- As carreiras devem possuir um desenho equilibrado, em que a distribuição de cargos pelos postos permita, desde que os fluxos de ingressos sejam uniformes e bem dimensionados, um desenvolvimento regular da carreira;



- As carreiras devem ser estruturadas a partir dos efetivos que se prevê que venham a ser necessários nos próximos 10 a 15 anos, tendo por base as necessidades concretas decorrentes das missões atribuídas às FAA;
- O modelo de carreiras deve ainda assentar numa verdadeira seleção para os futuros oficiais das FAA e prever um modelo de formação inicial e ao longo da carreira de acordo com as efetivas necessidades funcionais em cada patamar hierárquico, tendo ainda em atenção a existência de cargos de características específicas em relação aos quais deverá também ser prevista formação adequada;
- As promoções, independentemente das modalidades de promoção existentes, devem permitir evidenciar os oficiais que mostram reiteradamente possuir, ao longo da vida profissional, desempenhos mais elevados;
- A transição para a reserva, em linha com os diplomas legais que vierem a ser aprovados, deve permitir manter nas fileiras os oficiais mais promissores e deixar sair quem manifestar esse interesse, em particular todos os que venham a ser preteridos nos processos de promoção, nos diferentes postos.
- Os vários instrumentos de gestão de carreiras devem assumir um papel relevante, tanto na estruturação, como na gestão das carreiras dos oficiais, assumindo-se como essencial a necessidade de serem selecionados para o desempenho dos cargos mais importantes ou de maior responsabilidade os oficiais com o perfil mais adequado;
- Por ser transversal às diversas dimensões que podem ser consideradas em qualquer sistema de gestão de recursos humanos, o sistema de avaliação do desempenho é o principal instrumento de gestão, assumindo-se como absolutamente crucial para as promoções, para a escolha para o desempenho de cargos e funções e para a escolha para a realização de cursos de formação – deve, por conseguinte, ser objeto de análise profunda antes da aprovação do novo pacote legislativo, já que é relevante que seja um sistema mais justo e equilibrado, tal a influência que pode ter nas carreiras dos militares.
- Neste âmbito, é desejável que este sistema (de avaliação) assuma algumas das melhores práticas que são usadas em países amigos, como é o caso de Portugal, desde logo criando/melhorando as grelhas de avaliação para que contenham parâmetros claros e precisos; depois que seja minorada, na maior extensão possível, a subjetividade que acompanha qualquer avaliação; finalmente envolvendo avaliados e avaliadores para que, fechando o circuito, os avaliadores justifiquem cabalmente as avaliações atribuídas e os



avaliados saibam como tem sido o seu desempenho e, sobretudo, o que deve ser feito para melhorarem aspetos menos positivos.

### **4.3. Da Gestão de Carreira**

Da mesma forma, também neste âmbito poderão existir alterações para melhorar a atual gestão. Mesmo sem soluções definitivas, a gestão deve resolver os problemas de acordo com as peculiares características dos problemas orgânicos concretos. Em termos de grandes princípios orientadores para uma eventual alteração destacam-se os aspetos que a seguir se apresentam:

- As diferentes práticas de gestão de recursos humanos, particularmente as que se referem às carreiras militares, deverão constituir um verdadeiro sistema integrado de gestão, coerente e consequente;
- Não se devem admitir efetivos em massa para o QP, mas sim um número aceitável que evite futuros congestionamentos de carreiras;
- A adoção de medidas deve colocar maior ênfase nos aspetos motivacionais do pessoal, em que o sucesso das reformas em curso esteja intimamente ligado e dependente da identificação, do envolvimento e do contributo de todos os que servem as FAA;
- Como fatores que contribuem para a motivação e autoestima, devem ser considerados o incremento da qualificação do pessoal e a promoção dos valores sociais nas FAA, assim como o impacto das reformas em curso em áreas como o apoio social e assistência na doença, quer para o pessoal no ativo e respetivos familiares, quer para o pessoal na reserva e na reforma;
- É essencial integrar e articular a gestão com os ciclos de renição de pessoal nas unidades, antecipando todos os aspetos relacionados com a formação e aquisição de competências exigidas para cada cargo, incluindo fatores de indisponibilidade;
- Face ao impacto que pode ter no conhecimento antecipado das colocações e dos aspetos relacionados com a formação, também este aspeto concorre para o incremento dos níveis de motivação do pessoal e, como tal, deverá ser acautelado.

Assim, e em linha com os princípios antes mencionados, é possível prever que linhas de ação macro podem vir a ser consideradas na futura gestão das carreiras dos oficiais das FAA:

- A existência de métodos formais de aconselhamento de carreiras, envolvendo os oficiais, os respetivos comandos e a Direção Principal de Pessoal e Quadros;



- A possibilidade de os oficiais serem periodicamente ouvidos pela Direção Principal de Pessoal e Quadros acerca das suas expectativas e preferências relativamente a cargos a prover no futuro;
- A possibilidade de aos oficiais ser permitida a realização de ações de formação, dentro e fora da estrutura das FAA, que lhes permita atingir graus académicos mais elevados;
- Um novo conceito de reserva que permita que alguns dos oficiais possam, em sintonia com a Estrutura Militar, vir a transitar para a reserva, desempenhando funções em organismos e instituições parceiras das FAA.

Pelo referido anteriormente, relativamente à gestão de carreira, e atentas as respostas às entrevistas e ao questionário recebidas e decorrente da análise documental efetuada, identificaram-se algumas alterações ao atual modelo de carreiras das FAA, na categoria de oficial, que podem ser propostas e como devem ser concretizadas, o que permite considerar ter sido respondida a QD 4.

#### **4.4. Síntese conclusiva**

Este último capítulo apresenta os contributos para a estruturação e gestão de carreiras dos oficiais das FAA. Mesmo sem soluções definitivas, uma vez que ainda se aguarda pela aprovação da nova Lei das Carreiras Militares, os competentes órgãos de gestão de pessoal devem ser capazes de resolver os problemas de acordo com as peculiares características dos problemas orgânicos concretos existentes.

Não tendo sido, de facto, ainda aprovado o referido quadro legal relacionado com as carreiras militares, não foi possível ainda avaliar o impacto das eventuais alterações na estruturação e na gestão de carreira militar dos oficiais das FAA. Nesse sentido, considera-se que, por este constrangimento, não foi atingido o OE 3, como se pretendia, nem dada uma resposta cabal à QD 3: “Quais as alterações estatutárias mais recentes com maior impacto na estruturação e na gestão de carreira militar dos oficiais das FAA?”.

São apresentadas, depois, em função das entrevistas, dos questionários e da revisão documental efetuadas, algumas das dimensões que podem vir a ser incluídas na futura estruturação e na gestão das carreiras dos oficiais das FAA, bem como o principal instrumento de gestão, o sistema de avaliação do desempenho, o que permitiu atingir o OE 4 e responder à QD 4: “Que tipo de alterações ao atual modelo de carreiras das FAA, na categoria de oficial, podem ser promovidas e como devem ser concretizadas?”.



De seguida apresentam-se as conclusões, onde são elencadas as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, a avaliação dos resultados obtidos na investigação, alguns contributos para o conhecimento e recomendações e outras considerações de ordem prática. Salienta-se o facto de, na generalidade, ter sido obtida resposta para as várias QD e, conseqüentemente, para a QC. Releva-se ainda a importância da apresentação de algumas linhas de força como contributo para a reformulação do modelo de carreiras em vigor na categoria de oficial e das respetivas práticas de gestão.



## **Conclusões**

### **Grandes linhas do procedimento metodológico seguido**

O objetivo do presente trabalho (avaliar, a partir de um estudo, com referência ao caso angolano, as principais práticas e/ou mecanismos de estruturação e gestão de carreira que têm sido utilizados nas FAA e as alterações mais relevantes que vêm ocorrendo no modelo de carreira relativo aos oficiais dos QP das FAA) consistiu em encontrar uma aplicação ao caso angolano, através da realização de uma investigação aplicada. Para o efeito foi seguida uma estratégia qualitativa, baseada na realização de entrevistas por telefone, envio de questionários por *emails* e, a partir de um raciocínio do tipo indutivo, procurar deduzir uma explicação em relação ao objeto de estudo.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, tendo sido elaborado um plano e seguidos os passos definidos por Robert Yin: elaboração do desenho recolha de dados, análise e apresentação dos resultados.

A recolha de dados baseou-se no estudo de diplomas legais e outros documentos (análise documental), em questionários (perguntas abertas) enviados por e-mail e em entrevistas semiestruturadas.

Houve alguma dificuldade na condução das entrevistas, designadamente por telefone, não tendo sido possível obter todos os dados que seria desejável. De forma a garantir alguma representatividade e credibilidade, foi elaborado um questionário, com perguntas semiestruturadas e aplicado a um universo constituído por oficiais de reconhecido valor que prestam serviço nas FAA na área dos RH.

Os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo. Seguiram-se as etapas usuais relacionadas com a descrição, a interpretação/verificação e, finalmente, a divulgação dos resultados.

### **Avaliação dos resultados obtidos**

O propósito desta investigação foi inicialmente traduzido num OG e em quatro OE. Não obstante alguma dificuldade na recolha de dados por entrevista, considera-se que os resultados obtidos permitem afirmar terem sido atingidos o OG e os OE.

No capítulo 1 foi analisada, em termos genéricos, a conceção de carreira militar estatutariamente consagrada para as FAA e elencados alguns dos problemas e disfunções relativos à estruturação e à gestão das carreiras, considerando que possam existir outros que, mercê de algumas limitações decorrentes da própria investigação, não terão sido



diagnosticados. Nesse sentido, considera-se que, não obstante as referidas limitações, foi genericamente atingido o OE 1 e respondida a QD 1.

Em função da análise documental sobre o atual enquadramento legal que informa a estruturação/desenho da carreira dos oficiais das FAA e do questionário enviado por *email* e respondido pelo Chefe da Repartição de Planeamento da DPQ da Força Aérea, considera-se que, de uma forma global foi atingido o OE 2 e, assim, respondida a QD 2, não obstante algumas indefinições que ainda persistem decorrentes de legislação em fase de consolidação. Esta análise foi conduzida nos capítulos 2 e 3 deste trabalho.

No capítulo 4, em função de não ter sido ainda aprovado o quadro legal relacionado com as carreiras militares, o qual se encontra em revisão, não foi possível avaliar o impacto das eventuais alterações na estruturação e na gestão de carreira militar dos oficiais das FAA, aspeto confirmado nas respostas ao questionário do Inspetor Superior dos RH da Inspeção Geral da Defesa Nacional (IGDN) e do Chefe de Seção da Preparação Combativa (PRECOM). Considera-se, assim, que não foi possível alcançar o OE 3 nem respondida cabalmente a QD 3.

A QD 4 pretendia apurar que tipo de alterações ao atual modelo de carreiras das FAA, na categoria de oficial, podem ser propostas e como devem ser concretizadas. Os princípios orientadores e as linhas de ação macro atrás referidos permitem, como corolário do estudo conduzido, considerar que foi atingido o OE 4 e respondida a QD 4.

A resposta à QC resulta das respostas às diversas QD, obtidas a partir de uma análise documental e da recolha e tratamento dos dados obtidos por questionário e entrevista. Considera-se que, embora não tenha sido respondida a QD3, de uma forma geral, foi respondida a QC e, assim, atingido o OG.

### **Contributos para o conhecimento**

A investigação levada a cabo permitiu obter um melhor conhecimento acerca das principais alterações estatutárias e das práticas de gestão em curso nos últimos anos nas FAA, bem como do modo como foram criados mecanismos e/ou instrumentos de gestão que permitiram uma adaptação às novas circunstâncias. Por outro lado, permitiu reunir opiniões de responsáveis militares e identificar algumas perceções sobre o momento atual das carreiras dos oficiais das FAA portuguesas, que resultaram do novo quadro estatutário que vigorará. Permitiu ainda apresentar, sob a forma de contributos para um modelo renovado de carreiras, a partir da identificação de grandes princípios orientadores e de algumas linhas de ação macro a concretizar.



### **Recomendações e outras considerações de ordem prática**

O presente trabalho contou com a participação, útil, de vários oficiais já atrás referenciados pertencentes às FAA. Considera-se que os contributos agora deixados para reflexão em relação a um eventual modelo renovado de carreiras militares para as FAA merecem ser objeto de ponderação, designadamente ao nível dos grandes princípios e das linhas de ação macro.

Considera-se também que a revisão concetual que é apresentada neste trabalho poderá ter alguma utilidade na construção do futuro modelo e, sobretudo, na definição de um conjunto de práticas de gestão mais adequadas ao atual contexto que se vive nas FAA e no país.



## **Bibliografia**

- Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, Ld.
- Caetano, A., e Vala, J. 2007. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3.ª ed.) Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. da Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. 2003. *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Canhengue, R. 2014. *Gestão de Recursos Humanos*. Apresentação no Regimento da Polícia Militar. Luanda: autor.
- Carrilho, M. 1985. *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc.XX: Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: Imprensa nacional - Casa da Moeda, E. P.
- Ceitel, M. 2007. O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências, In Caetano, A., e Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 325-355). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. 2009. *Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.S.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. 2004 *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto n.º 24/91, de 29 de Junho, 1991. *Carreiras do Regime Especial*.
- Diógenes, H. 2008. *Gestor de Recursos Humanos*. Apresentação no Estado-Maior da Força Aérea.
- Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Reedificação das FAA*. Diretiva do Comandante-em-Chefe das FAA. Luanda: Forças Armadas Angolanas.
- Dutra, J.S. 1996. *Administração de Carreiras*. São Paulo. Atlas.
- Fernandes, A. & Caetano, A. 2007. A Avaliação de Desempenho, In Caetano, A., e Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. Caetano, A. 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw Hill de Portugal.
- Filosofia de Trabalho – Organização orientada ao Cliente. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art06.pdf>, [Acedido em 15 mar. 2016].



- Gameiro, M. 1996. Os recursos humanos da Defesa Nacional dos anos 2000. *Nação e Defesa*, 80, 57-75. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Estrutura%20Organizacional.pdf>., [Acedido em 15 mar. 2016].
- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- IESM, 2015a. *Norma de Execução Permanente ACA 010 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Norma de Execução Permanente ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015c. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Ministério da Defesa Nacional, 1993. *Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas*. Lei n.º 2/93, de 26 de Março, 1993. Luanda: Imprensa Nacional
- Lisboa, A. (1995). *A Administração dos Recursos Humanos no Exército. A Informação, Veículo de Gestão Participada*. TILD do CSCD 1994/95. Lisboa: IESM.
- Maximiano, A.C.A. 2006. *Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. São Paulo, Atlas.
- Martins, H. T., 2010. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mota, Luigi. (s.d.). *Gestão empreendedora – estruturas organizacionais*. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2619086/Organogramas>, [Acedido em 15 mar. 2016].
- Motta, F. C. P., 1986. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.
- Neves, J. 2007. Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas, In Caetano, A., & Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Nunes, v., e Vala, J. 2000. Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, In Caetano, A., e Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 119-149). Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, D. P. R., 2004. *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. 14.ª Ed.. São Paulo: Atlas.
- Passos, A. 2007. Gestão e Desenvolvimento de Carreira Profissional, In Caetano, A., e Vala, J. (3.ª ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 421-441). Lisboa: Editora RH.



- Perreti, J.M. 1997. *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rebello, P. M. D. 2010. *Plano de Carreira do Oficial de Infantaria. Trabalho de investigação Aplicada*. Mestrado Integrado em Ciências Militares – Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar. Disponível em: <http://docplayer.com.br/14766509-Plano-de-carreira-do-oficial-de-infantaria.html>, [Consultado em 15 mar. 2016].
- Robbins, S. P., 2011. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes – 9. Ed. Rev. bras. orientac. prof. vol.12 no.1 São Paulo.
- Santos, J.E. 2012. (Eng.º José Eduardo dos Santos, Comandante-em-Chefe das FAA 2012).
- Sarmento, M. 2008. *Guia Prático sobre a Metodologia Científica* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A. (Coord.), 2006. *Das Competências a Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército oriundo da AM*. Lisboa: CPAE e AM.
- Teixeira, E. (Coord.), 2000. *Carreiras dos Militares do Quadro Permanente do Exército. Uma perspectiva Teórica Conjectural*. Lisboa: Divisão de Pessoal, EME.
- Vieira, G. B. 2001. Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz? *Nação e Defesa*, 98, 33-48.
- Zavaglia, T. 2006. *Gestão de Pessoas: Desafios, Tendências e Expectativas*. Campinas, SP. Atlas.