



INSTITUTO SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Visão e Planeamento Estratégico das Forças Armadas Angolanas (2007-2017)

**Autor: Manuel Luís Neto**

Orientador: Prof. Doutor Pedro João Borges Graça

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Lisboa  
2024



INSTITUTO SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

Visão e Planeamento Estratégico das Forças Armadas Angolanas  
(2007-2017)

***Manuel Luís Neto***

*Orientador: Professor Doutor Pedro João Borges Graça*

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Júri:

Presidente:

- Doutora Sandra Maria Rodrigues Balão, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor Álvaro Luís Correia de Nóbrega, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutor Jaime Carlos do Vale Ferreira da Silva Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutor Pedro João Borges Graça, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho foi possível com os valiosos contributos de várias personalidades, às quais dedico este espaço para prestar os meus mais sinceros agradecimentos, extensivos a todos quanto se designaram a contribuir. Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Borges Graça pelo apoio e disponibilidade que demonstrou, tendo feito de tudo quanto estava ao seu alcance para o sucesso deste trabalho.

Agradeço ao General de Exército Geraldo Sachipengo Nunda, Ex-Chefe do Estado Maior General das FAA, que desde o primeiro contacto se mostrou disponível e dedicado, tendo-me autorizado a frequentar o Mestrado em Estratégia e mostrando-se sempre pronto a apoiar-me.

Agradeço ao General de Aviação Altino dos Santos, Chefe do EMG/FAA, pelo apoio e contribuição, enquanto Chefe da Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior das FAA.

Agradeço aos senhores Generais Miguel Júnior e Justino da Glória pelo incentivo para frequentar o Mestrado e num primeiro momento a pós-graduação em Informações e Segurança.

Agradeço aos senhores Oficiais Gerais, Oficiais Superiores e Oficiais subalternos, Sargentos, Praças e pessoal civil da Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior General das FAA por toda a ajuda que me prestaram e pelos conhecimentos que me transmitiram.

Aos meus colegas de curso, pelo espírito de entreajuda, pela troca de ideias e de bibliografia.

Ao Comissário Chefe Rui de Oliveira Gomes pela prestimosa colaboração no Resumo e Abstract.

Por último, mas não menos importante, antes pelo contrário, um especial agradecimento à minha Esposa que, mesmo com a saúde debilitada, me foi encorajando a prosseguir com o trabalho. Aos meus filhos, irmãos e sobrinhos por toda a ajuda, força e carinho demonstrados e por terem colocado à minha disponibilidade todas as condições que lhes foram possíveis, não só durante a realização do trabalho, mas durante todo o meu percurso no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

A todos, o meu sincero muito obrigado.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	II
LISTA DE SIGLAS .....	V
RESUMO .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO .....	10
1.1 Definição e delimitação do objeto de estudo .....	10
1.2 Metodologia .....	15
1.3 Estado da Arte .....	18
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES HISTÓRICOS (1975-2002).....	24
2.1 Forças Armadas Populares de Libertação de Angola (FAPLA).....	24
2.2 Forças Armadas de Libertação de Angola (FALA).....	27
2.3 Criação das Forças Armadas Angolanas .....	27
2.4 A guerra e a mudança estrutural das Forças Armadas Angolanas.....	30
CAPÍTULO 3: PROCESSOS DE REEDIFICAÇÃO/ RESTRUTURAÇÃO/REDIMENSIONAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS (2007-2017).....	34
3.1 1ª Fase 2002-2007 (Reestruturação) .....	34
3.1.1 Organização e funcionamento das Forças Armadas Angolanas .....	36
3.1.1.1 Planeamento Estratégico nas FAA .....	42
3.2 2ª Fase 2007-2017 (Reedificação) .....	45
3.3 3ª fase 2017-2018 (Redimensionamento) .....	54
CONCLUSÃO.....	57
BIBLIOGRAFIA .....	64
ANEXOS .....	68
Anexo A.....	68
Anexos B.....	77

## **LISTA DE SIGLAS**

**ANCAD:** Autoridade Nacional para o Controlo de Armas e Desarmamento

**BM:** Banco Mundial

**CEEAC:** Comunidade Económica de Estados da África Central

**CEDN:** Conceito Estratégico de Defesa Nacional

**CEME:** Chefe do Estado Maior do Exército

**CEMFA:** Chefe do Estado Maior da Força Aérea

**CEMMG:** Chefe do Estado Maior da Marinha de Guerra

**CCEM:** Conselho de Chefes de Estados Maior

**CCFA:** Comissão Conjunta para a Formação das Forças Armadas

**CFB:** Caminhos de Ferro de Benguela

**CCPM:** Comissão Conjunta Político-Militar

**CRA:** Constituição da República de Angola

**CPLP:** Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa

**CPESFA:** Comando de Pessoal da Força Aérea

**CEIC:** Centro de Estudo e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola

**CIGL:** Conferência Internacional dos Grandes Lagos

**COFA:** Comando Operacional da Força Aérea

**CSMGA:** Conselho Superior da Marinha de Guerra Angolana

**CSA:** Conselho Superior dos Almirantes

**CSFAN:** Conselho Superior da Força Aérea Nacional

**DNSM:** Direção Nacional de Saúde Militar

**DNP/MDN:** Direção Nacional de Política de Defesa do Ministério da Defesa Nacional

**DPPO/EMG:** Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior General

**EMG:** Estado Maior General

**EMGFAA:** Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas

**EMMGA:** Estado Maior da Marinha de Guerra Angolana

**EUA:** Estados Unidos de América

**FA:** Forças Armadas

**FAA:** Forças Armadas Angolanas

**FAPLA:** Forças Armadas Populares de Libertação de Angola

**FALA:** Forças Armadas de Libertação de Angola

**FAPA-DAA:** Força Aérea Popular de Angola-Defesa Anti-Aérea

**FAN:** Força Aérea Nacional

**FNLA:** Frente Nacional de Libertação de Angola

**FPM:** Frente Político-Militar

**FEFP:** Frente Estratégica Frustração do Povo

**FEEN:** Frente Estratégica Esperança Negra

**FEEV:** Frente Estratégica Estamos a Voltar

**FLEC:** Frente Libertação do Enclave de Cabinda

**GoA:** Governo de Angola

**GRPA:** Governo da República Popular de Angola

**GTMER:** Grupo Técnico Militar Executivo para a Reedificação

**GTMEC:** Grupo Técnico Militar Executivo Conjunto

**IDA:** Instituto de Desenvolvimento Agrário

**IRSEM:** Instituto de Reintegração Sócio-Profissional dos Ex-Militares

**LDNFA:** Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

**LGSM:** Lei Geral do Serviço Militar

**MDRP:** Programa Multi-países de Desenvolvimento e Reintegração

**MDN:** Ministério da Defesa Nacional

**MINDEF:** Ministério da Defesa

**MINDENVP:** Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria

**MPLA:** Movimento Popular de Libertação de Angola

**MGA:** Marinha de Guerra Angolana

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**OTAN:** Organização do Tratado do Atlântico Norte

**PDGR:** Programa Geral de Desenvolvimento e Reintegração

**PIP:** Programa de Investimentos Públicos

**ROT:** Recurso Ordinário do Tesouro

**SADC:** Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

**SISM:** Serviço de Inteligência e Segurança Militar

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**RM:** Região Militar

**UA:** União Africana

**UNITA:** União Nacional para a Independência Total de Angola

**URSS:** União das Repúblicas Socialistas Soviética

**UEO:** Unidades Estabelecimentos e Órgãos

**VCEMM:** Vice-Chefe do Estado Maior da Marinha

**ZM:** Zona Militar

## RESUMO

O tema em apreço é de relevância porque visa refletir sobre os processos de reestruturação/reedificação/redimensionamento das FAA, bem como os desafios que a República de Angola vem enfrentando para o seu desenvolvimento sócio-económico e político, depois de um longo período de conflito armado interno com a participação de alguns atores internacionais, com realce para as Forças de Defesa e Segurança da África do Sul do então regime do Apartheid; das Forças Armadas Revolucionárias de Cuba; e ainda aos apoios das grandes potências mundiais, designadamente a Ex-URSS e os EUA.

Com a proclamação da independência de Angola a 11 de novembro de 1975, o país viu-se mergulhado num conflito interno que durou aproximadamente duas décadas e meia, o que inviabilizou o seu desenvolvimento devido à instabilidade político-militar reinante na altura.

Assim, as FAA têm desempenhado um papel relevante na estratégia de segurança de Angola, tendo contribuído significativamente para o alcance da paz em 2002.

Deste modo, desde esta data as autoridades angolanas têm desenvolvido esforços no sentido de aperfeiçoar o sistema de organização e funcionamento das Forças Armadas, de modo a continuar a exercer o papel de garante da paz e estabilidade, tanto de Angola como das regiões (África Austral e África Central) onde se insere.

Com este tema, pretende-se também compreender as estratégias seguidas pelo Governo de Angola em relação aos vários processos de reestruturação/reedificação/redimensionamento das Forças Armadas Angolanas, bem como avaliar se os objetivos pretendidos foram alcançados.

Contudo, a investigação realizada notou-se que os processos de reestruturação/reedificação/redimensionamento não têm produzido resultados satisfatórios, com realce para a fase de implementação porque estas são interrompidas sempre que é nomeado um novo titular da pasta da Defesa Nacional.

Palavras-chave: Defesa Nacional, Forças Armadas, Planeamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

The theme under consideration is of relevance because it aims to reflect on the processes of restructuring/rebuilding/resizing of the FAA, as well as the challenges that the Republic of Angola has been facing for its socio-economic and political development, after a long period of internal armed conflict with the participation of some international actors, with emphasis on the South African Defense and Security Forces of the then Apartheid regime; the Revolutionary Armed Forces of Cuba; and also to the support of the great world powers, namely the former USSR and the USA.

With the proclamation of Angola's independence on November 11, 1975, the country was plunged into an internal conflict that lasted approximately two and a half decades, which made its development impossible due to the political-military instability reigning at the time.

Thus, the FAA has played an important role in Angola's security strategy, having contributed significantly to the achievement of peace in 2002.

Thus, since this date the Angolan authorities have made efforts to improve the system of organization and functioning of the Armed Forces, in order to continue to exercise the role of guarantor of peace and stability, both in Angola and in the regions (Southern Africa and Central Africa) where it operates.

With this theme, it is also intended to understand the strategies followed by the Government of Angola in relation to the various processes of restructuring/rebuilding/resizing of the Angolan Armed Forces, as well as to evaluate whether the intended objectives have been achieved.

However, the research carried out noted that the restructuring/rebuilding/resizing processes have not produced satisfactory results, with emphasis on the implementation phase because these are interrupted whenever a new holder of the National Defense portfolio is appointed.

**Keywords:** National Defense, Armed Forces, Strategic Planning.

## **CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO**

### **1.1 Definição e delimitação do objeto de estudo**

Constatar que as autoridades angolanas vêm tomando decisões para melhorar o desempenho das Forças Armadas Angolana (FAA), através dos vários processos de reestruturação/reedificação/redimensionamento ao longo dos últimos anos é uma realidade, mas não dispensa a necessidade de que esses processos sejam submetidos a uma intransigente avaliação crítica sobre os seus impactos e os seus resultados que nem sempre foram os esperados.

Isto é tão real que, na medida em que se desenvolve um processo, inexplicavelmente é interrompido para se reiniciar outro, mesmo sem a avaliação dos resultados do anterior.

A estratégica localização geográfica de Angola no continente africano lhe confere o estatuto de país-charneira entre a CEEAC e a SADC, dispondo de abundantes recursos naturais, com destaque para o petróleo e o diamante, assim como outros considerados fatores a exemplo dos recursos hídricos inerentes à sua própria natureza. Este conjunto de elementos tinha despertado no período da guerra fria o interesse das grandes potências, em especial dos EUA e da URSS.

O país foi durante quase 500 anos colónia de Portugal e ascendeu à independência a 11 de novembro de 1975, após um longo período de guerra de libertação, com a participação de três forças políticas e militares, nomeadamente o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) e União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). Desde o início da guerra de libertação, estes sempre divergiram entre si por razões ideológicas, tendo em conta os seus alinhamentos com as duas grandes potências mundiais, à época a URSS e os EUA.

Desde a ascensão à independência até 2002, a RPA, foi palco de disputas pela hegemonia entre as duas grandes potências durante o período da Guerra Fria. O conflito entre a URSS e os EUA, que se substanciou no confronto entre as ideologias do comunismo e do capitalismo, influenciou os vários conflitos registados no continente africano, com destaque para o de Angola, onde uma grande potência africana, neste caso a África do Sul, se envolveu em operações militares em território angolano.

Contudo, nos princípios de 1976 o conflito armado em Angola baixou de intensidade, devido às sanções aplicadas à UNITA pela Administração americana, através da emenda Clark 1 que limitou o apoio americano às forças da UNITA.

Entretanto, com a eleição do Presidente Ronald Reagan, em 1981, este anula a referida emenda e começa um novo ciclo no apoio americano à UNITA.

“(.....) Com a anulação da Emenda Clark, os Estados Unidos da América intensificaram o seu apoio a UNITA ganhando protagonismo na luta contra a hegemonia e a preponderância militar soviética e dos seus aliados. Assim, a presença cubana e a sua retirada de Angola foi uma questão que deu origem a várias negociações entre Angola, Cuba, África do Sul e os Estados Unidos. No entanto, a conjuntura internacional, bem como a procura de hegemonia durante a Guerra Fria, influenciaram a política angolana, caracterizada pela guerra civil, pela defesa da independência política, proclamada sem sufrágio universal, contrariando o previsto nos Acordos de Alvor”. (Alves, 2013, p. 139)

No entanto, segundo Luís Bernardino, “Nesse período (1975-1991), assistiram-se a dinâmicas nacionais, regionais e mundiais, em torno da resolução do conflito interno angolano, passando a constar nas agendas regionais e internacionais para a paz, em que o palco onde se haviam desenvolvido as “(...) guerras por procuração (...)”, segundo o General Loureiro dos Santos, passava agora a ser palco das “(...) guerras das influências “(...) Palco em que as ideologias políticas, os interesses pessoais e económicos, a luta pelos recursos naturais, o subdesenvolvimento social e humano da população, bem como outros fatores de natureza social, de fronteiras e até culturais, tribais (raciais) ou religiosos, contribuíam para arrastar a situação de conflito em Angola até aos Acordos de Bicesse 2”. (Bernardino, 2017)

Antes de Bicesse houve um esforço dos vários governos africanos e europeus, através das cimeiras de Alvor, Libreville e Nova York, a que se seguiu a de Lusaka, com assinaturas de compromissos que nunca foram respeitados, porque qualquer uma das partes procurou resolver o conflito através das armas comprometendo deste modo o diálogo, silenciado pelo troar dos canhões. Finalmente e sem intermediação estrangeira os angolanos foram capazes de ultrapassar as suas diferenças e a 4 de abril de 2002 foi assinado o memorando do Luena, que

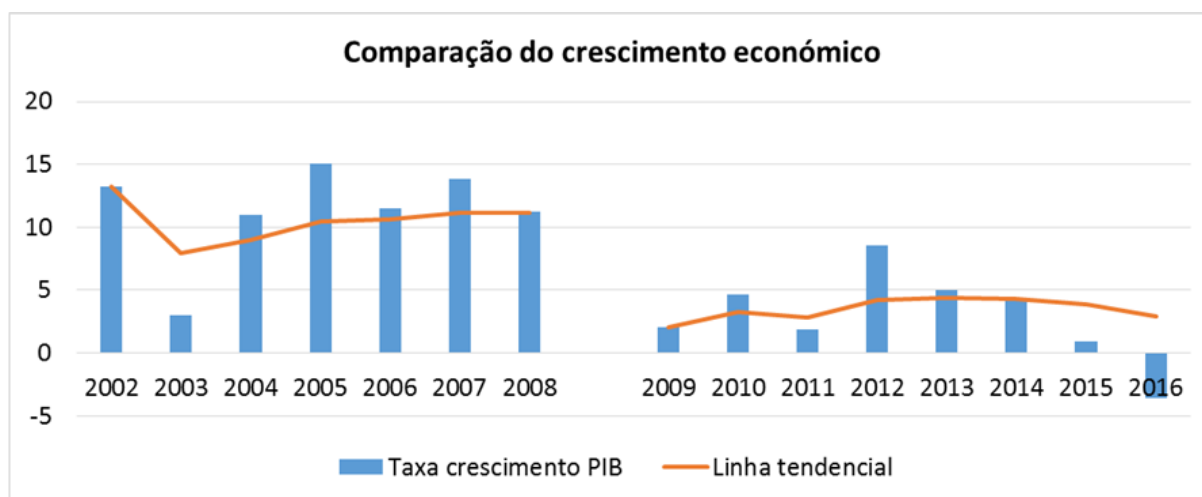
---

1 Dick Clark que propôs a emenda no Senado e que proibia a ajuda a grupos privados envolvidos em operações militares ou paramilitares em Angola.

2 Acordos de Paz rubricados a 31 de maio de 1991 entre o GRA e a UNITA que previam o fim da guerra civil em Angola

ditou o fim definitivo da guerra em Angola. Com o fim da guerra, Angola teve um período de crescimento económico sustentável até que a queda dos preços do petróleo, o principal produto de exportação ao nível mundial veio espoletar, em 2014, uma crise económica, financeira e cambial. Até à crise o petróleo assegurava mais de 90% dos ingressos financeiros do país, de acordo com dados do Ministério das Finanças.

Gráfico 1. Crescimento do PIB de Angola de 2002-2016



FONTE: (CEIC, 2017)

O relatório económico anual de Angola de 2016 do CEIC, mostra duas fases diferentes do crescimento económico depois do alcance da Paz em 2002, sendo que “um até 2008, com episódios de variação anual do PIB notáveis, tendo o pico sido em 2005, com 15%. Outro máximo ocorreu em 2007 com um valor de 13,9%”. (CEIC, 2017)

Este crescimento sustentável colocou a República de Angola como a terceira maior economia de África Subsariana e ao nível da produção petrolífera como o terceiro maior produtor no continente africano, apenas superado pela Nigéria e a Argélia. Entretanto, os desequilíbrios dos preços nas trocas comerciais em 2008 e 2014 vieram demonstrar as fragilidades do sistema económico de Angola, devido à forte dependência do petróleo, em detrimento da diversificação da economia.

A partir de 2014, o baixo valor do preço do petróleo no mercado internacional retirou Angola do caminho de desenvolvimento sustentado, criando deste modo grandes desequilíbrios macroeconómicos que também afetaram no cumprimento dos programas de crescimento das FAA.

As autoridades angolanas vêm realizando ao longo dos últimos anos, vários processos de reestruturação/reedificação a fim de melhorar o desempenho das FAA. Existe uma necessidade de que esses processos sejam submetidos a uma intransigente avaliação crítica sobre os seus impactos e os seus resultados porque na medida em que se desenvolve um processo inexplicavelmente é interrompido para se reiniciar outro, mesmo sem a avaliação dos resultados do anterior.

Com este estudo, pretende-se analisar um quadro das modificações ocorridas nos sistemas de organização e funcionamento das FAA, e verificar como as especificidades do planeamento estratégico podem favorecer ou limitar o seu desenvolvimento e conseqüentemente a sua inserção competitiva no novo cenário de defesa ao nível da região onde a República de Angola se insere e de uma forma geral no continente africano.

O tema a que nos propusemos elaborar, no âmbito do mestrado em Estratégia, tem que ver com a necessidade de se ponderar sobre a possibilidade de se efetuar um estudo que contribua para a melhoria do desempenho no âmbito do planeamento das FAA. Considerando ainda as grandes dificuldades que as FAA vêm enfrentando, devido a não aprovação dos principais documentos estruturantes exclusivamente dedicados a esta matéria, e que por este e outros motivos levou a desenvolver o tema em apreço, tendo por objetivo poder contribuir com um provável modelo a adotar para o planeamento estratégico nas FAA.

A implementação de práticas sobre o planeamento estratégico pode ter como finalidade a superação do défice de organização dos diversos programas e pode ainda ser encarada como uma forma de evoluir, face aos desafios colocados às FAA ao nível do continente africano, com destaque para as Regiões Central e Austral.

O tema proposto é desenvolvido em três capítulos incluindo as conclusões. No Capítulo I, referimo-nos nas questões relativas à origem do trabalho, a justificativa da escolha do tema, o objeto de estudo da pesquisa, a delimitação do problema de pesquisa e bem como as questões levantadas que orientam todo o estudo.

O segundo capítulo é dedicado aos antecedentes históricos (1975-2002) com destaque para a formação das diversas forças de guerrilha afetas aos movimentos de libertação nacional, a criação das FAA, depois dos Acordos de Bicesse.

No terceiro capítulo são expostos os vários Processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento das FA (2002-2018) e nos referimos aos trabalhos realizados pelos grupos técnicos criados para o efeito, com destaque para a definição da organização e funcionamento das forças armadas nos diversos períodos.

Na conclusão, com base na explanação dos capítulos anteriores, procurou-se responder o objetivo geral a saber: “Qual é a visão estratégica das autoridades angolanas em relação aos processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento” e são apresentadas as considerações finais da pesquisa e algumas sugestões para a melhoria da organização e funcionamento das FAA.

Atendendo que no espaço de 16 anos as FAA passaram por vários processos de reestruturação/reedificação, com o presente trabalho pretende-se compreender a visão estratégica das autoridades angolanas para os referidos processos, bem como dar uma contribuição para melhorar a organização e funcionamento das FAA. De igual modo, propomo-nos ainda em apresentar um conjunto de reflexões sobre as principais teorias relacionadas com o planeamento estratégico.

Outro desafio a que nos propusemos nesta investigação é a análise dos benefícios e os constrangimentos na implementação de um processo estratégico num momento particularmente difícil, devido à escassez de recursos, à instabilidade dos preços dos principais produtos de exportação como o petróleo, diamante; aos desequilíbrios na ordem económica mundial, a instabilidade política e social na região dos Grandes Lagos, onde Angola se insere. Esta situação faz com que esforços devam ser realizados nos domínios organizacionais, de modo a se implementar um processo de planeamento estratégico exigente, rigoroso e sustentável com previsão de planos exequíveis nas FAA.

Quanto à delimitação do estudo, escolhemos o período 2007-2018, porque corresponde à época em que foi difundida a Diretiva de Reedificação do Comandante-Em-Chefe e Presidente da República, tendo a Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior General das FAA exercido um papel relevante no referido processo.

## 1.2 Metodologia

A metodologia é um instrumento técnico muito importante para compreender como a pesquisa deverá ser orientada ou conduzida pelo investigador.

De acordo com as modalidades de pesquisa praticáveis em decorrência da diversidade de perspectivas epistemológicas, levando em conta os objetivos a alcançar para o presente trabalho, propomo-nos a realizar uma pesquisa bibliográfica e documental.

“Qualquer pesquisa bibliográfica sobre qualquer assunto depara desde logo com um condicionalismo de carácter metodológico que se traduz na existência de um número indefinido de livros e de artigos publicados quer em revistas científicas quer em jornais e outras publicações periódicas”. (Graça P. B., 2005, p. 49)

“Perante a impossibilidade de tudo abarcar, o trabalho do investigador consiste pois em primeiro lugar numa inventariação global da informação disponível sobre o tema que está a tratar, com o objetivo de seleccionar um ‘lote’ e consequentemente um volume de dados que lhe permita atingir um nível de perceção da realidade tão "apurado" quanto possível”. (Graça P. B., 2005, p. 49)

A pesquisa bibliográfica foi realizada para analisar o processo de criação das FAA e os eventos e processos que influenciaram no desenvolvimento das FAA. Para tal, procuramos seleccionar literatura nacional e internacional disponíveis em bases de dados e em bibliotecas, nomeadamente a do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP), do Estado Maior General da FAA, na da Escola Superior de Guerra de Angola, na do Instituto de Superior Técnico Militar de Angola, do Ministério da Defesa Nacional e Veteranos da Pátria e da Embaixada Portuguesa em Angola.

“A pesquisa documental é compreendida como um processo em que se utiliza métodos e técnicas para a apreensão, compressão e análise de documentos dos mais variados tipos”. (Fávero, 2019).

“Ela consiste num intenso e amplo exame de diversos materiais que não foram utilizados para nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, buscando-se outras interpretações ou informações complementares”. (Kripka, 2015).

Para a pesquisa documental constitui-se na identificação, seleção de relatórios dos arquivos da DPPO/EMG bem como do grupo de trabalho que esteve na base do processo de reestruturação das FAA no período de 2007-2017, bem como de textos jornalísticos.

A análise das informações recolhidas na pesquisa documental foi utilizada numa abordagem qualitativa, enfatizando não a quantificação ou descrição das informações recolhidas, mas a

importância das informações que podem ser geradas a partir de um olhar cuidado e crítico das fontes documentais. Também se integrou um paradigma interpretativo, tendo em conta a utilização de informações com os vários temas e subtemas em que estes foram obtidos através de comunicações, conferências e seminários.

Segundo Creswel “a pesquisa qualitativa é interpretativa, com envolvimento intensivo e sustentado do pesquisador como participante da pesquisa”. (Creswell, 2010).

Durante o trabalho de pesquisa, foram recolhidos dados e informações usando técnicas de observação participante, porque nós fomos um dos elementos constituintes do grupo de trabalho que esteve na base do processo de reedificação das FAA no período de 2007-2017, aqui objeto de estudo.

Carlos Diogo Moreira afirma que a observação participante pode proporcionar “um envolvimento mais completo e mais flexível do investigador” (Moreira, 1994, p. 94)

De acordo ainda com Carlos Diogo Moreira, “os dois grandes métodos de obtenção de dados qualitativos são a observação participante ou etnografia, e a entrevista qualificada, em profundidade ou não estruturada”. (Moreira, 1994, p. 93)

Um observador é considerado participante quando de uma forma ou de outra integra o grupo de trabalho. Conforme Marco, citando Iturra, “A observação participante” [...] é o envolvimento direto que o investigador de campo tem com um grupo social que estando dos parâmetros das próprias normas do grupo [...]. Pressupõe o envolvimento do investigador com a realidade investigada e inclui a participação nas atividades da comunidade investigada, como um dos seus membros. (Silva, 2013, p. 419)

De acordo Vilelas, 2009, “a observação participante, por seu lado implica a necessidade dum trabalho quase sempre mais dilatado e cuidadoso, pois o investigador deve em primeiro lugar integrar-se no grupo, comunidade ou instituição em estudo, para, uma vez aí, ir realizando uma dupla tarefa: desempenhar algumas rotinas dentro do grupo, como se a ele pertencesse, ao mesmo tempo que vai recolhendo os dados de que necessita para a Investigação”. (Vilelas, 2009, p. 273)

Neste caso, este chega a se confundir com os elementos que são observados, como se fosse mais um membro, contudo sem abdicar da atitude de observação. Só desta maneira se consegue perceber as condutas dos integrantes e segundo ainda Vilelas “ele próprio, experimenta as percepções e sensações do grupo, penetrando assim na compreensão das atitudes e dos valores que intervêm no fenómeno em estudo. Adquire-se assim uma dimensão emocional, uma carga de sentimentos vividos diretamente que implica variada e completa, muito importante para o

enriquecimento dos dados obtidos e que permite reunir um corpo de informação variada e completa, muito importante para os estudos do tipo qualitativo”. (Vilelas, 2009, p. 273).

A observação participante pode suscitar algumas vantagens como também desvantagens. Quanto às vantagens se pode mencionar “o rápido acesso aos dados acerca das situações habituais de vida dos participantes, o acesso aos dados que são considerados privados e o facto de permitir captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. Como às principais desvantagens da observação participante se enumera:

“O excessivo compromisso que adota o observador frente ao grupo pode chegar a provocar uma identificação tão intensa que altere a sua objetividade e distorça a sua perceção;

“O facto de poder adotar, dentro do grupo estudado, uma só das posições possíveis, que restringirá a sua possibilidade de captar as atividades de interesse nas suas múltiplas facetas;

“Os enormes custos que podem estar associados a trabalhos de tão longa duração”. (Vilelas, 2009, p. 275)

Carlos Moreira afirma que “A observação participante enquanto técnica qualitativa não está isenta de problemas” (Moreira, 2007, p. 194)

Embora como oficial Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior General, onde trabalhamos durante muitos anos no planeamento das atividades relacionadas com todo o processo de reedificação das FAA (2007-2017), que é o objeto de estudo do presente trabalho, tivemos muita influência na análise e exposição dos casos. Em algumas ocorrências relatadas nesta dissertação tivemos participação pessoal, mas, ao elaborar este trabalho, procuramos ter presente que a subjetividade não desvirtuasse a objetividade, mantendo-nos imparcial aos factos para aqueles casos que poderiam tocar a nossa sensibilidade, e tratando-se de um trabalho de pesquisa científica, a objetividade foi sempre preferência.

Conforme Carlos Moreira, “A aproximação à realidade social, com o ponto de vista dos investigados, a partilha das suas experiências quotidianas constitui um bom antídoto contra a falácia do objetivismo” (Moreira, 2007, p. 198)

A questão central do presente trabalho é “Qual tem sido a visão estratégica das autoridades angolanas com relação aos processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento”.

E como questões derivadas saber:

1. Como é realizado o planeamento estratégico nas FAA;
2. Como é percebido o plano estratégico com relação a operacionalização da estratégia.

### 1.3 Estado da Arte

No decurso da revisão da literatura, chegamos à conclusão de que, com relação ao tema em questão, nunca havia sido estudado antes. Este facto despertou em nós o interesse no mesmo, porque durante muitos anos estivemos ligados ao planeamento das FAA.

Para este estudo, incluiremos a apresentação dos conceitos-chave em investigação, com realce para os conceitos de Defesa Nacional, FA, e Planeamento Estratégico, conferindo relevância ao Planeamento Estratégico em Angola, tendo como destaque o Planeamento Estratégico nas FAA.

Ao longo da existência humana, a Defesa tem sido motivo de preocupação dos indivíduos e das sociedades, tendo em consideração algumas características do homem, tais como a agressividade, o instinto de conservação e o sentimento de propriedade. Relativamente à agressividade, o homem quando se sente ameaçado reage. Assim, ao longo dos séculos, homens agrediram outros homens com objetivo de conquistar seus bens, expandir a civilização, capturar e comercializar escravos ou então para construir impérios.

Atualmente o conceito de defesa tem vários significados, embora o mais exercitado seja aquele que se refere à segurança de um Estado ou Nação, através de atividades e medidas políticas, tendo como objetivo a defesa da sua integridade territorial contra as prováveis ameaças.

De acordo Pezarat Correia, “A defesa nacional, para ser entendida como tal, deve ser equacionada em face de valores inerentes a uma entidade política soberana, valores esses que são classificados como interesses e objetivos nacionais. A defesa nacional é uma estratégia global que serve os interesses e objetivos nacionais”. (Correia P. d., 2018, p. 85)

Ainda Pezarat Correia afirma que é comum considerar-se que os interesses nacionais comportam três grandes áreas: a segurança nacional, o bem-estar e a justiça social. (Correia P. d., 2018, p. 85)

Segundo Silva Ribeiro, “Neste contexto, pode assumir-se que a defesa nacional é o conjunto de atos que permitem ao Estado proteger-se de uma ameaça pontual, latente ou concretizada, que afete os interesses nacionais”. (Ribeiro A. , 2017, p. 55)

Ainda Silva Ribeiro afirmou que a “defesa nacional é uma estratégia integral, que serve interesses e objetivos nacionais”. A segurança nacional constitui o interesse diretamente visado pela defesa nacional que, foi definida de forma ampla pelo IDN, como o “conjunto de medidas e ações, adequadamente integradas e coordenadas, que globalmente ou sectorialmente, permitem fortalecer a capacidade da Nação, com vista a alcançar a segurança nacional,

procurando criar as melhores condições para a prevenção e combate de qualquer ameaças que, direta ou indiretamente, se oponham a consecução dos objetivos nacionais” (Ribeiro A. , 2017, pp. 55,56).

Conforme o ordenamento jurídico angolano, a defesa é um instrumento indispensável para garantia dos elementos do Estado soberano (povo, o território e o poder político), contra agressões ou ameaças externas.

Deste modo, o Art.º 1.º da Lei n.º 2/93, de 26 de março, Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas realça que “a Defesa Nacional tem por objetivos garantir a independência nacional, a integridade territorial e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externa, no quadro da ordem constitucional instituída e do direito internacional”.

Como se pode observar, não se trata propriamente de uma definição de Defesa Nacional, mas sim dos objetivos que a Defesa Nacional persegue. Neste caso, segundo Miranda, se pode entender que esta situação é assegurada de dois modos, caracterizados pela essencialidade e pela exclusividade:

1. A essencialidade ou indispensabilidade da defesa nacional que serve a conservação dos três elementos do Estado, nomeadamente: O território, o povo e o poder político;
2. A exclusividade é fundada no facto de a defesa nacional, sobretudo na sua vertente militar, contra qualquer agressão ou ameaça externa, dizer respeito a um domínio de monopólio de Estado, porque só ele pode dispor de força. (Miranda, 2000, p. 52)

Com relação a literatura e artigos científicos relacionados com FA, o dicionário de língua portuguesa define “Forças Armadas como o conjunto das forças de combate e defesa de um país, de carácter permanente e regular, que obedece rígida hierarquia e disciplina, sob o comando do Ministro da Defesa e que responde, em última instância, ao Chefe de Estado ou de Governo da nação”. (Costeleiro J. , 2001)

Na grande maioria dos países, as FA são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sendo que em alguns casos elas estão sob a responsabilidade direta do Ministro da Defesa ou outra entidade que a lei determinar e sob autoridade suprema do Chefe de Estado ou de Governo, conforme o regime político, sendo que, para o primeiro caso nos regimes presidencialistas e no segundo em regimes parlamentares onde o Chefe do Governo é o 1º Ministro. Mas é comum tanto num como noutro regime estarem

sob autoridade suprema do Chefe de Estado que é também o Comandante Supremo, em alguns casos, e Comandante-Em-Chefe, noutros, a exemplo de Angola.

Nos termos da Constituição da República de Angola no seu Art.º 207.º define: “As FA são a instituição militar nacional permanente, regular e apartidária, incumbida da defesa militar do País, organizadas na base da hierarquia, da disciplina e da obediência aos órgãos de soberania competentes, sob a autoridade suprema do Presidente da República e Comandante em Chefe, nos termos da Constituição e da lei, bem como das convenções internacionais de que Angola seja parte”. (CRA, CRA, 2010, p. 74)

Se pode observar, que a definição de FAA não foge ao padrão estabelecido pelas demais, o que é de se considerar como universal, dependendo do carácter e regime de governação. A Constituição da República de Angola, no seu Art.º 108, define “O Presidente da República como o Chefe de Estado, o titular do Poder Executivo e o Comandante em Chefe das FAA”. (CRA, 2010, p. 39). Com esta definição fica claro o sistema de regime Presidencialista do Governo de Angola.

Com relação ao planeamento estratégico, este é considerado um instrumento de gestão, através do qual o grupo diretivo da organização realiza a análise (interna e externa) de seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças as quais possam dificultar os objetivos pretendidos. “O planeamento por si só não será a solução para todos os problemas da organização. No entanto, se bem aplicado serve como uma excelente ferramenta de apoio no processo decisório”. (Costa C. H., 2018, p. 237)

Já Chiavenato, define o planeamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. (Chiavenato, 2003, p. 39)

Mintzberg diferencia planeamento estratégico do pensamento estratégico. Sendo que considera o planeamento estratégico como um trabalho de análise, ao passo que o pensamento estratégico é um trabalho de síntese que envolve intuição e criatividade.

Seguidamente, defende que a primeira atividade impede o surgimento da segunda, em virtude do excesso de formalização, isto é, a demasiada dependência do planeamento estratégico em relação aos diferentes níveis de ação estratégica (empresarial, negócio, funcional). (Mintzberg, 1994, p. 109)

Silva Ribeiro destaca que Mintzberb, ao desvalorizar a função do planeamento estratégico, em benefício de uma aproximação informal à análise do ambiente em que a empresa atua, privilegia a conceção de estratégia como modelo comportamental, porque, desta forma, mobiliza a adoção

de ações intencionais e emergentes. É neste contexto que se considera que “o planeamento consiste em decompor objetivo ou conjuntos de intenções em passos operacionais, enquanto a estratégia trata sintetizar as questões relevantes, a fim de chegar a esses conjuntos de intenções; o planeamento consiste em formalizar passos para alcançar um objetivo, enquanto a estratégia requer criatividade e intuição para desenvolver uma perspectiva de longo prazo para a organização” (Ribeiro A. S., 2017, pp. 65,66)

Ainda Silva Ribeiro destaca que “somente um planeamento estratégico conhecido e concebido segundo determinadas matrizes permite concretizar o grande objetivo da ação estratégica; a obtenção de vantagem estratégica um esforço estratégico, no sentido da alteração da relação de forças entre os atores” (Ribeiro A. R., 2017, p. 186)

Assim, considerando as concepções de Mintzberg, é fundamental rever alguns conceitos que são basilares a uma mais fundamentada análise à conceptualização, à operacionalização e a importância e papel do planeamento estratégico.

Silva Ribeiro define a estratégia como “a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio, e tempo, para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo”. (Ribeiro A. S., 2017, p. 22)

Graça alerta que “a estratégia enquanto ciência (e/ou ‘arte’, como se problematiza e debate constante e obrigatoriamente) entrou também com força nos anos 70-80 do século passado nas áreas da gestão de empresas e de políticas públicas, tornando-se conseqüentemente matéria de reflexão sobre o fenómeno da competitividade, e inevitavelmente da espécie de conflitualidade não – armada que essa competitividade gera, entre atores com interesses confluentes e com necessidade de otimizarem os seus processos de tomada de decisão”. (Graça G. P., 2013, p. 40)

Nichols define o planeamento como “*The activity of preparing a plan*” (Nickols, 2016, p. 5) e Silva Ribeiro define como a atividade de “decompor objetivos ou conjuntos de intenções em passos de operacionalização” (Ribeiro A. S., 2017, p. 65). Quanto ao plano, Nickols define como “um conjunto de resultados pretendidos (termina) associados às ações pelas quais esses resultados devem ser alcançados (meios) (Nickols, 2016, p. 5), combinando os objetivos e as finalidades pretendidas com os meios e os recursos ao dispor”, e que Silva Ribeiro define como “uma direção, um rumo ou um curso de ação escolhido de forma consciente e intencional, ou um conjunto de orientações para lidar com uma determinada situação”. (Ribeiro A. S., 2017, p. 62)

Assim, no âmbito do planeamento estratégico, a estratégia é, como o próprio conceito indica, tratada como um plano: o modo segundo o qual uma organização deve tentar estabelecer os rumos para poder conseguir seguir um determinado curso de ação. Para o efeito, deve-se em primeiro lugar, definir com clareza o contexto teórico necessário à compreensão desta temática para poder operacionalizá-la em contextos práticos. Seguidamente, deve-se analisar os concorrentes que compõem o ambiente de desacordo, próprio do emprego das modalidades de ação estratégica.

O planeamento estratégico articula com coerência os meios nacionais de natureza política, económica, psicossocial e militar, no espaço e no tempo de ação para, em situações de disputa internacional, materializar os objetivos nacionais. (Ribeiro A. S., 2017)

Já o planeamento de forças, segundo Silva Ribeiro, é o processo pelo qual, em âmbito militar, se estabelecem requisitos de meios, baseados numa avaliação das necessidades de defesa nacional, e se edificam e estruturam forças militares, dentro das limitações orçamentais. Isto é, segundo o autor, o planeamento de forças serve o planeamento estratégico, ao edificar e estruturar os meios militares com a dimensão, a composição e a organização adequadas para as FA contribuírem para materializar os objetivos nacionais, face aos desafios estratégicos do ambiente de segurança e às limitações de recursos. (Ribeiro A. S., 2017)

Como em qualquer outro sistema, o planeamento estratégico em Angola é um conjunto de elementos em interação, dos quais os mais significativos se pode enumerar como sendo a doutrina, os atores, as estruturas e os instrumentos.

Quanto à doutrina é importante referir que o planeamento estratégico é um processo tão complexo que requer uma metodologia adequada, capaz de analisar todos os fatores, racionalizar modalidades e conduzir a soluções simples e a consequente adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

Em Angola, o planeamento estratégico tem sido um processo com um modelo não sistematizado, o que cria alguns constrangimentos quanto à sua operacionalização.

Não obstante este fator, aliado à falta dos principais documentos estruturantes para o planeamento estratégico, este processo tem sido elaborado com programas de reequipamento e infraestruturas enquadrados nos Planos de Investimentos Públicos (PIP) e planos de

potenciação das FA, pecando na maioria dos casos no fraco acompanhamento dos resultados e do controlo orçamental.

## **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES HISTÓRICOS (1975-2002)**

### **2.1 Forças Armadas Populares de Libertação de Angola (FAPLA)**

As FAPLA foram o Exército do Governo da República Popular de Angola de 1975 a 1991. Foram criadas a partir das estruturas guerrilheiras do MPLA a 1 de agosto de 1974, na 3.<sup>a</sup> Região Político-Militar do MPLA por ocasião da realização da reunião plenária do MPLA como consequência do fracassado do Congresso de Lusaka, agendado para 21 de junho de 1974.

O texto da sua proclamação, foi assinado por 32 Comandantes de Coluna e 51 Comandantes de Esquadrão. Com a prova de lealdade destes Comandantes à direção, o MPLA decidiu realizar a conferência inter-regional de militantes na 3.<sup>a</sup> Região, resultando daí a criação das FAPLA. “As FAPLA foram transformadas em Exército Nacional a 16 de setembro de 1976 por decisão do alto comando militar nomeadamente: Comandante-em-Chefe, António Agostinho Neto; Ministro da Defesa, Henrique Teles Carreira; e o Chefe do Estado Maior Geral das FAPLA, João Luís Neto (Xietu)”. As FAPLA tinham na sua composição as Forças Terrestres, a FAPADAA e a MGA (JÚNIOR, 2022, p. 59).

O Ramo do Exército como tal não existia pelo que a função de Comandante das forças terrestres era exercida pelo Chefe do Estado Maior Geral. A 21 de janeiro de 1976 foi criada a FAPADAA e a 10 de julho do mesmo ano criada a MGA.

A estrutura do MINDEF (**fig. nº4, pág. 67**), na qual as FAPLA se inseriam, tinha uma grande componente política representada pela Direção Política Nacional das FAPLA, que tinha como missão para além da educação política dos militares, também era responsável pelo trabalho político-partidário nas FA. Com este desenho, o partido (único) MPLA estava bem enraizado nestas estruturas militares, sendo o Chefe da Direção Política na altura designado Vice-Ministro da Defesa Nacional.

As FAPLA estavam na dependência direta do Ministro da Defesa Nacional que era o militar da mais elevada patente e o Chefe do Estado Maior Geral também designado como o 1.º Vice-Ministro da Defesa Nacional.

Com relação à estrutura orgânica das FAPLA (**fig. nº 5, pág. 67**) é importante mencionar que o Ministro da Defesa Nacional tinha o comando político-militar das FAPLA, o Chefe do Estado Maior Geral era o designado 1.º Vice-Ministro da Defesa e o Chefe da Direção Nacional Política das FAPLA, também tinha a categoria de Vice-Ministro da Defesa e responsável pelo trabalho político partidário no seio dos militares. O Chefe da Direção de Operações coordenava

os ramos das FAPLA e exercia o comando das Regiões Militares, uma vez que naquele período não existia o ramo de Exército.

As FAPLA tiveram como primeira unidade regular a 9.<sup>a</sup> Brigada de Infantaria Motorizada que foi formada na base nos efetivos da guerrilha do MPLA oriundos da 2.<sup>a</sup> Região Político-Militar (Cabinda) e da 3.<sup>a</sup> Região Político-Militar (Moxico). O núcleo de oficiais de Comando da Brigada, bem como os Comandantes dos Grupos de Artilharia Terrestre e Defesa Anti-aérea, foram formados em Moscovo, Ex-URSS e os Comandantes de Companhia Baterias e Pelotões, nas especialidades de Artilharia Terrestre, Defesa Anti-Aérea, Comunicações, Engenharia e Reconhecimento foram formados na cidade de Sinferopol, na Crimeia.

A estratégia para formação desta unidade foi em função da evolução da situação política em Portugal, cujo desfecho veio a ser a Independência de Angola. Antes da proclamação das FAPLA as estruturas militares de guerrilha do MPLA estavam enfraquecidas em virtude das divergências políticas no seio do MPLA com o surgimento de divisões internas como a Revolta Ativa, liderada por Joaquim Pinto de Andrade, e a Revolta do Leste, liderada por Daniel Chipenda. A ação das Forças Armadas Portuguesas no teatro das operações também contribuiu de forma determinante para esse enfraquecimento.

As referidas revoltas corroeram a organização militar do MPLA e perante o futuro que se avizinhava, o pensamento político dos dirigentes militares do MPLA foi a de criar uma unidade com características regulares que pudesse dar respostas aos novos desafios. Foi neste sentido que se formou a 9.<sup>a</sup> Brigada de Infantaria Motorizada (**fig. n.º 6, pág. 68**) que defendeu a cidade de Luanda nas vésperas da proclamação da independência de Angola.

Esta unidade teve efeitos multiplicadores, possibilitando a criação de outras unidades de combate, bem como a formação de corpos de oficiais em que muito deles passaram a exercer as mais variadas funções de direção no Estado Maior Geral das FAPLA e nas distintas frentes e zonas militares. De 1976 a 1991 as FAPLA tiveram um crescimento notável, o que permitiu enfrentar as Forças de Defesa da África do Sul. Até à data da assinatura dos acordos de Bicesse, e segundo Miguel Júnior, as FAPLA tinham um efetivo de 175.549 militares repartidos em 25.069 oficiais, 20.150 sargentos e 130.330 soldados. (Júnior M. D., 2003, p. 25).

Forças terrestres tinham na sua composição um efetivo de 120.689 militares. Dentre eles 14.307 oficiais, 13.369 sargentos e 90.013 soldados. (Júnior M. D., 2003)

A sua estrutura territorial compreendia 5 regiões militares (**fig. n.º 7 pág. 68**) sendo:

1. 1.<sup>a</sup> Região Político-Militar tinha o Posto de Comando Regional na cidade do Uíge e compreendia as Províncias do Uíge, Zaire, Malange, Cuanza-Norte e Bengo.
2. 2.<sup>a</sup> Região Político-Militar tinha o Posto de Comando da Regional na cidade Cabinda e compreendia toda a província de Cabinda.
3. 3.<sup>a</sup> Região Político-Militar tinha o Posto de Comando Regional na cidade do Luena e compreendia as Províncias do Moxico, Lunda-Norte e Lunda-Sul.
4. 4.<sup>a</sup> Região Político-Militar tinha o Posto de Comando Regional na cidade do Huambo e compreendia as províncias do Huambo, Bié, Cuanza-Sul e Benguela.
5. 5.<sup>a</sup> Região Político-Militar tinha o posto de comando regional na cidade do Lubango e compreendia as províncias da Huíla, Cunene, Namibe e Cuando-Cubango.

É de destacar que, esta divisão refletia na maioria as antigas regiões de guerrilha do MPLA aquando da luta de libertação nacional.

A divisão territorial militar da FAPA-DAA (**fig. n.º 8 pág. 69**) compreendia duas Regiões Aéreas sendo:

1. Região Aérea Norte que abrangia as províncias de Cabinda, Zaire, Uíge, Bengo, Luanda, Kwanza-Norte, Malange, Lunda-Norte e Lunda-Sul com o Comando da Região em Luanda
2. Região Aérea Sul abrangia igualmente as províncias do Kwanza-Sul, Benguela, Namibe, Huambo, Huila, Cunene, Bié, Moxico e do Kuando-Kubango com o Comando da Região na cidade do Lubango.

A divisão territorial (**fig. n.º 9 pág. 69**) compreendia duas Regiões Navais sendo:

1. Região Naval Norte (Frota do Norte) que incluía as províncias de Cabinda, Zaire e Luanda com o Comando da Região localizado na cidade do Soyo.
2. Região Naval Sul (Frota do Sul) que incluía igualmente as províncias do Kwanza Sul de Benguela (Lobito) e do Namibe com o Comando da Região localizado na cidade do Lobito.

## **2.2 Forças Armadas de Libertação de Angola (FALA)**

Quanto à organização e funcionamento das FALA pouco se escreveu e desde já agradecemos o contributo do General de Exército reformado Geraldo Sachipengo Nunda que no texto em anexo descreveu como foram criadas as FALA a sua organização e funcionamento.

Como é sabido a UNITA foi um dos movimentos que lutaram pela independência de Angola e reconhecida pelo Governo português como um dos interlocutores a par do MPLA e da FNLA para as conversações, em janeiro de 1975, em Alvor, que conduziram a Angola à independência.

Depois da Proclamação da Independência, devido aos desentendimentos entre os movimentos de libertação, iniciou-se um novo conflito armado que originou a tomada pelas FAPLA de grandes cidades como: Benguela, Nova Lisboa (Huambo), Silva Porto (Bié), Luso (Moxico), Serpa Pinto (Cuando Cubango), Sá da Bandeira (Huíla) e Pereira D'Eça (Cunene), sendo que as FALA ficaram espalhadas por áreas mais ou menos próximas dessas cidades criando para o efeito, unidades de guerrilha dispersa com uma estrutura de pelotão.

Estas unidades de guerrilha, surgiram com o recuo, em 1975, das forças da UNITA das principais cidades do país e constituíam os núcleos da organização para operações militares.

As FALA foram criadas em 13 de março de 1966, por ocasião da fundação do então movimento (UNITA). Foram constituídas com base no núcleo de 12 jovens formados na Academia de Nanquim, na República Popular da China no ano de 1965, e não Nanjing como vem referenciado no texto em anexo.

## **2.3 Criação das Forças Armadas Angolanas**

Depois de um longo período de negociações entre o GRPA e a UNITA, com a mediação de Portugal e na presença dos observadores representantes da Rússia e dos Estados Unidos de América, foram rubricados inicialmente a 1 de maio de 1991 pelos respetivos líderes das delegações, o Protocolo de Entendimento a que chegaram as chefias militares das ex-FAPLA e das ex-FALA e subsequentemente aprovados pelo GRPA e UNITA.

Este Protocolo proporcionou a suspensão de facto das hostilidades em Angola a partir do dia 15 de maio de 1991. Finalmente, a 31 do mesmo mês e ano, o GRPA e a UNITA, representados pelo Presidente José Eduardo dos Santos e Jonas Savimbi, com a mediação do Governo de Portugal e a participação de observadores dos Governos dos EUA e da URSS assinaram os Acordos de Paz de Bicesse, dando assim início a uma nova fase no conflito angolano.

Como resultado dos acordos foram criadas a 9 de outubro de 1991 as FAA na base dos efetivos das Ex-FAPLA criadas a 1 de agosto de 1974 e que se constituiu em Exército Nacional após a proclamação da independência a 11 de novembro de 1975 e as EX-FALA constituídas em forças de guerrilha que combateram o exército governamental até à data da assinatura dos Acordos de Bicesse. Os pressupostos dos acordos de paz consagraram ainda a criação da CCFA. A missão das novas FAA foi definida para a defesa e salvaguarda da independência e da integridade territorial, a sua composição constituída exclusivamente por cidadãos angolanos, e a sua estrutura organizacional unitária.

Como as antigas FA, tanto as do Governo de Angola (FAPLA) como as da UNITA (FALA) eram partidárias, após Bicesse as FAA passaram a ser apartidárias, devendo obediência aos órgãos de soberania competentes, no âmbito do princípio de subordinação à autoridade política, e o seu compromisso público ao respeito da Constituição e outras leis da República de Angola.

O processo de criação das FAA começou com a entrada em vigor do cessar-fogo e deveria terminar na data das eleições, e evoluir em simultâneo com o aquartelamento, desarmamento, e integração na vida civil das tropas excedentárias e desmobilizadas, de maneira que na data prevista para as eleições pudesse apenas existir um único exército, não podendo existir outras forças.

Ficou decidido também, que a organização das FAA deveria ser constituída por um alto comando com dois Chefes indicados por cada uma das partes, os três Ramos das FAA nomeadamente o Exército, a Força Aérea, e a Marinha, bem como o Comando Logístico e de Infraestruturas.

O Exército, deveria ser constituído por 40.000 efetivos, sendo 4.000 oficiais, 6.000 Sargentos e 30.000 soldados sendo 15.000 para as unidades operacionais e 15.000 para as unidades de serviço e apoio. O Governo de Angola deveria fornecer 20.000 militares e a UNITA os outros 20.000 num sistema de proporcionalidade.<sup>3</sup>

Para a Força Aérea com uma composição de 6.000 efetivos e a Marinha com 4.000 respetivamente, o Governo deveria fornecer a partir dos excedentes das FAPLA a estes dois Ramos os efetivos, em virtude de a UNITA na altura não possuir unidades com as características destes Ramos, devendo a sua participação iniciar com o processo de formação das novas FAA.<sup>4</sup>

---

3 Diretiva nº1 /CCFA 24/set/91 pág.14

4 Diretiva nº 6 /CCFA/nov..1991

Assim, entre várias outras disposições criadas em relação à Força Aérea e a Marinha, constavam que elas deveriam estar sujeitas à verificação e fiscalização, e estar subordinadas ao alto comando das FAA.

Para as estruturas de Comando das FAA, ficou definido que a CCFA, subordinada à CCPM, deveria ser especificamente para dirigir o processo de criação das FAA. Para tal foram criadas disposições que asseguraram a natureza não partidária da Estrutura de Comando das FAA.<sup>5</sup>

As nomeações para o alto comando e para os comandos dos três Ramos das FAA foram propostas pela CCFA, e aprovadas pela CCPM. A CCFA constituiu o órgão de transição, até à data das eleições, entre as estruturas político-militares e a estrutura das FAA. É importante destacar que para este processo o Presidente da República de Angola, na qualidade de Comandante-Em-Chefe, não nomeou nem promoveu os oficiais indicados para os vários cargos nas FAA, cabendo este papel à CCPM. Somente após as eleições de 1992 o Presidente da República voltou à normalidade constitucional, nomeando e exonerando os oficiais gerais, uma vez que com a realização das eleições tinha cessado todas as atividades da CCPM, cabendo ao Estado angolano a condução da Política de Defesa Nacional.

A Diretiva n.º 1, Bases Gerais de Formação das FA, definiu o calendário para o levantamento das FAA que teve a seguinte sequência de faseamento:<sup>6</sup>

1. Instalação do Comando Superior das FAA com a nomeação de dois oficiais gerais indicados por cada uma das partes (de imediato);
2. Instalação e operacionalização do Estado Maior General das FAA com os elementos considerados prioritários (de imediato);
3. Implementação dos Centros de Instrução (de imediato);
4. Preparação dos Instrutores (a partir da 1.ª quinzena de novembro de 1991);
5. Implementação das unidades militares de forma progressiva (a partir de 30 de novembro de 1991);
6. Implementação das unidades militares das Regiões e Zonas Militares de forma progressiva (até 29 fevereiro de 1992);
7. Implementação das orgânicas dos Ramos das FAA (a partir de 30 de maio de 1992).

Como ficou ainda estabelecido, os prazos definidos poderiam eventualmente ser ajustados à medida que fossem recolhidos dados de planeamento mais precisos.

---

5 idem

6 Diretiva n.º1 Bases gerais de formação das FA

A organização do Exército era integrada pelas Regiões Militares e Zonas Militares na dependência do Chefe do Estado Maior do Exército com as seguintes funções: Comando e Administração de Unidades e Órgãos; organização e preparação de forças; instrução justiça e disciplina; apoio logístico no seu âmbito e supervisão, de acordo com as ordens superiores, do recrutamento e mobilização de forças.<sup>7</sup>

Cada Região Militar era comandada por um Oficial General Comandante, assistido por um General Adjunto e por um Quartel-General. As Zonas Militares eram comandadas por Oficiais Gerais.

A reorganização da FAN e da MGA deveria ser efetuada a partir dos efetivos iniciais dos Ramos das Ex-FAPLA, garantindo o acesso equilibrado dos elementos das ex-FAPLA e ex-FALA, após a realização dos cursos e estágios considerados adequados, enquanto no Exército seria por levantamento de pequenas unidades e formação de especialistas para os Órgãos de Comando e Serviços.<sup>8</sup>

#### **2.4 A guerra e a mudança estrutural das Forças Armadas Angolanas**

Não obstante o programa de levantamento das novas FAA, foram particularmente difíceis e complexos os processos de desarmamento e desmobilização das duas forças militares, FAPLA e FALA, em simultâneo com a constituição das FAA.

“O défice de confiança entre o MPLA e a UNITA fez-se sentir criticamente neste domínio, na medida em que cada um procurou preservar uma ‘reserva de força’ para o caso de o conflito reacender. Os atrasos sucessivos nos calendários estabelecidos e a fiscalização pelas Nações Unidas tornaram inevitável que a declaração de extinção das duas forças militares e da criação das Forças Armadas únicas fosse sobretudo um ato formal, com responsabilidades políticas para os angolanos”. (Monteiro, 2016, p. 113).

Com o objetivo de se cumprir com o calendário acordado em Bicesse, mesmo com as deficiências no processo de formação das novas FA, a 27 de setembro de 1992, foram extintas as FAPLA e as FALA passando a existir somente as FAA, visto que já se tinham desenvolvido algumas ações no domínio da sua formação, tais como a tomada de posse do primeiro grupo de oficiais do Comando Superior e dos seus membros do Estado Maior, e a 29 e 30 de setembro

---

7 Diretiva n.º 4/CCFA/out.1991

8 Diretiva n.º 6 /CCFA/nov. 1991 “Normas Básicas para a reorganização da Força Aérea e Marinha de Guerra Angolana”

de 1992 foram realizadas as primeiras eleições multipartidárias em Angola, tendo o partido MPLA vencido e que as mesmas foram consideradas pela comunidade internacional como sendo “geralmente livres e justas”. Contudo o partido UNITA rejeitou os resultados das eleições, alegando “fraude maciça e generalizada”, pretexto para ter regressado à guerra visando o derrube de um Governo legitimado pelo voto popular.

O processo de formação das FAA decorreu de forma lenta até à sua extinção. Esta morosidade foi inerente aos problemas de acantonamento e da desmobilização das forças militares. Daí que até às vésperas das eleições as novas FAA não estavam concluídas na íntegra. Até aquele período tinham sido incorporados 32.000 efetivos sendo 25.000 oriundos das ex-FAPLA, 7.000 das ex-FALA dos quais 4.000 desertaram. (**Vide figura n.º 10. Pág. 70**) Destaca-se desta estrutura, para além dos três ramos das FAA, a inclusão do Comando de Logística e Infraestruturas.

É de salientar que a assinatura dos acordos de paz para Angola criou para os angolanos, pela primeira vez desde 1975, ano da proclamação da Independência do país, a expectativa de uma vida melhor e também uma grande oportunidade de desenvolvimento sustentável. Infelizmente este sonho durou pouco tempo.

Esta curta época de paz teve que ver com o facto de a UNITA rejeitar os resultados das eleições Presidenciais e Legislativas realizadas em 29 e 30 setembro de 1992, em obediência aos Acordos de Bicesse, e, por isso, ter regressado a guerra.

O reacender do conflito armado em 1993, em virtude da rejeição pela UNITA dos resultados das eleições de setembro de 1992, conforme previsto nos Acordos de Bicesse, provocou profundas alterações no quadro organizativo de todo o sistema de forças das FAA, uma vez que não estava concluído o processo de formação e, em face da situação, não estarem em condições de enfrentar as forças militares da UNITA. Estas preservaram as suas melhores unidades, acrescidas da deserção massiva de um grupo de oficiais generais e de outros oficiais, além de sargentos e soldados provenientes das FALA. Nesse período a UNITA ocupou quatro capitais de Províncias, nomeadamente Mbanza-Congo, Uíge, Ndalatando e Huambo, assim como vários Municípios e Comunas.

Para contrapor as forças militares da UNITA, as FAA deixaram de atuar com base nas estruturas de Bicesse e após um processo de reorganização passaram a funcionar com uma organização que vigorou de 1994 a 2002. Esta organização diferente dos Acordos de Paz de Bicesse foi adotada com um efetivo de 140.000 homens e meios de combate das ex-FAPLA o que permitiu

no ano de 1994 se iniciar uma ampla ofensiva para o restabelecimento da soberania nacional com a reocupação dos territórios ocupados pela UNITA, conforme a Visão Estratégica do Governo de Angola na altura, o que veio a concretizar-se a 4 de abril de 2002, com a assinatura dos Acordos de Paz do Luena, que permitiram terminar a guerra definitivamente **.(figura n.º 11 Pág 70).**

O Estado Maior estava organizado em:

1. Órgãos de Administração e Justiça Militar;
2. Estado Maior de Planeamento;
3. Estado Maior Operacional;
4. Estado Maior de Ensino;
5. Comando de Logística e Infraestrutura

Com esta estrutura as FAA estiveram no seu alto nível de organização, dando maior autonomia aos órgãos de operações e planeamento, o que permitiu enfrentar as forças militares da UNITA.

No período compreendido entre 1992 e 2002, houve algumas tentativas de resolução para o fim da guerra. É neste sentido que é rubricado o Protocolo de Lusaka a 31 de outubro de 1994 pelos Chefes das Delegações do GRA e da UNITA, e o Representante Especial do Secretário-Geral da ONU em Angola, à época Alioune Blondin Beye. O acto ocorreu na presença dos Representantes dos Países observadores do Processo de Paz em Angola, nomeadamente: Governo dos Estados Unidos da América; Governo da Federação da Rússia; e Governo de Portugal. O foco deste novo pacto estava centrado na necessidade da conclusão da implementação dos “Acordos de Paz para Angola”, assinados em Lisboa a 31 de maio de 1991.

Do referido protocolo ficou determinado a necessidade de se concluir a formação das FAA, incluindo a desmobilização. Como resultado, regressaram para as FAA 5.080 militares da UNITA, sendo 5.000 para o Exército, 70 para a Força Aérea e 10 para a Marinha de Guerra. O processo da conclusão da formação das FAA seria feito sob a verificação e fiscalização das Nações Unidas, de forma a garantir a existência de Forças Armadas únicas, nacionais, apartidárias e obedientes aos órgãos de soberania da República de Angola. A composição das FAA deveria obedecer ao princípio da proporcionalidade entre as forças militares do Governo e da UNITA, conforme os Acordos de Bicesse.

Contudo, mesmo com a assinatura do referido protocolo, a guerra em Angola prosseguiu por mais oito anos, tendo terminado em 2002, com a assinatura do Memorando de Entendimento do Luena, também conhecido como Acordo do Luena, após a morte do líder da UNITA Jonas

Savimbi, em combate. Deste Entendimento ficou decidido que deveriam ser reintegrados os efetivos das ex-Forças Militares da UNITA, segundo as vagas existentes e a desmobilização dos excedentes. Para o fim do conflito em Cabinda, o Governo de Angola assinou em 2006 com o Fórum Cabindês para a Democracia os Acordos do Namibe. Como resultado, foram incorporados nas FAA 879 militares da Frente de Libertação do Enclave de Cabinda (FLEC) e passados a disponibilidade e reforma 139. Para além das ex-FAPLA, ex-Forças Militares da UNITA, as FAA passaram a contar também com ex-militares da FLEC.

### **CAPÍTULO 3: PROCESSOS DE REEDIFICAÇÃO/RESTRUTURAÇÃO/REDIMENSIONAMENTO DAS FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS (2007 2017)**

Os processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento dos órgãos do Estado Maior General das FAA e Ramos das Forças Armadas, visaram adequar as forças armadas às transformações, de modo a se constituírem num dos meios de autoridade do Estado, com poder de dissuasão e capacidade de resposta militar eficaz, através do qual se assegura o alcance e/ou manutenção dos objetivos nacionais, com ênfase para a defesa militar de Angola.

É importante referir que, de 1991 a 2018 as FAA passaram por várias alterações nas suas estruturas organizativas tendo como objetivo a consolidação e preservação da integridade e da soberania nacional num amplo desígnio de afirmação e de desenvolvimento económico, e ainda em assumir as suas responsabilidades no âmbito dos compromissos assumidos aos níveis regional e internacional, nomeadamente: ONU; UA; CPLP; SADC; CEEAC; e a CIGL.

Nesta perspetiva, Angola realizou neste período vários processos de Reedificação, Reestruturação e Redimensionamento das suas FA e de todos os seus instrumentos de segurança e defesa. Para este trabalho, o período de análise está circunscrito ao processo de reedificação que foi realizado no período de 2007-2018.

#### **3.1 1ª Fase 2002-2007 (Reestruturação)**

A 24 de Março de 2001 e com base nas experiências adquiridas e tendo em conta a realidade existente naquele período no contexto regional e nacional, o Chefe do Estado Maior General das FAA exarou as indicações sobre a reestruturação do Estado Maior General e aprovado pelo Comandante-em-Chefe das FAA, tendo como objetivo a reorganização do Estado Maior General, conferindo-lhe uma maior capacidade de direção e de organização colegial, de modo a permitir uma nova dinâmica funcional com ênfase para:

Reestruturação do Estado Maior General, por forma a torná-lo num órgão colegial mais eficaz na condução das operações militares;

1. Adequação do sistema de forças e o dispositivo militar, e neste âmbito melhorar os subsistemas de recrutamento e incorporação, de logística, de ensino e de manutenção e prestação técnica;

2. Clarificação da área político-administrativa e a relação institucional entre o poder político e o Comando Militar, através de Leis Orgânicas do Ministério da Defesa Nacional, do Estado Maior General das FAA e dos Ramos das Forças Armadas:
3. Adaptação ao momento, à luz das orientações doutrinárias, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, O Conceito Estratégico Militar e as Missões das Forças Armadas

Com estas orientações, ficou aqui exposto e reforçado a necessidade de se elaborarem/atualizarem os documentos estruturantes para o planeamento estratégico de defesa nacional de modo a se melhorarem os métodos de organização e funcionamento das FAA.

A 19 de março de 2002, o Comandante-em-Chefe exarou a Diretiva n.º 001 que orientou a entrada em vigor da nova organização estrutural das FAA, considerando que por força dos Acordos assinados em 1991, foram criadas as premissas para a formação do Exército Nacional único, denominado FAA e uma vez que as FA vinham funcionando com estruturas orgânicas provisórias houve a necessidade de rever a estrutura funcional e estrutural, dotando-as de uma estrutura mais flexível e dinâmica.

Assim, desde 2002 e depois de um novo processo de reestruturação, as FAA estavam organizadas de acordo com a (**figura n.º 12 pág. 71**), tendo como destaque o surgimento de dois Chefes Adjuntos para a Área Operacional e de Desenvolvimento e outro para a Área de Educação Patriótica, ainda dois Vice-Chefes do Estado Maior General um para o Apoio Social e o outro Vice-Chefe de Estado Maior para a Logística e Infraestrutura, que na organização de Bicesse era designado por Comando de Logística e Infraestruturas.

Nesta estrutura, deixaram de existir os Chefes de Estado Maior para o Planeamento, Operacional e Ensino criadas nas estruturas de 1994 e no lugar destes, foram criadas as Direções Principais e Direções Independentes assim como os órgãos de apoio. Os órgãos de administração e auxiliares de justiça penal não sofreram alterações de relevo.

Assim, as FAA passaram a contar com a seguinte estrutura:

#### Organização Geral

1. Estado Maior General das FAA
2. Órgãos de Conselho
3. Órgãos Auxiliares e Administração da Justiça.
4. Direções Principais do Estado Maior General
5. Direções do Estado Maior General

6. Órgãos de Apoio do Estado Maior General.
7. Arquivo Histórico do Estado Maior General;

#### Organização geral dos três Ramos das Forças Armadas

##### 1-Estado Maior do Ramo

As demais estruturas similares a do Estado Maior General, mas de um nível inferior.

A divisão territorial e administrativo-militar foi constituída em Regiões Militares, Zonas Aéreas e Zonas Marítimas, Unidades, Estabelecimentos, Órgãos de Execução e de Serviços.

Deste modo, a divisão territorial do Exército passou de cinco Regiões Militares do processo de 1994 para 10 Regiões Militares, conforme (**figura n.º 13 pág.71**) sendo que: Na organização territorial administrativa da Força Aérea Nacional, a partir das duas anteriores regiões aéreas foram criadas quatro Zonas ver (**figura n.º 14 pág.72**).

Na organização territorial administrativo da Marinha de Guerra das duas Regiões Navais existentes inicialmente foram criadas quatro Zonas Navais e um sector naval ver (**figura n.º 15 pág. 72**).

### **3.1.1 Organização e funcionamento das Forças Armadas Angolanas**

Desde sempre e independentemente do regime político, as FA têm sido uma instituição fundamental de qualquer Estado. Para tal, há que garantir, em permanência que a elas sejam atribuídas missões adequadas, para que a sua organização e funcionamento tenham em consideração as missões para as quais devem ser preparadas e que os meios postos a sua disposição sejam os necessários de modo a estarem à altura dos objetivos pelos quais são criadas.

As FAA são a componente militar de Defesa Nacional e encontram-se sob autoridade suprema do Presidente da República e Comandante-em-Chefe e obedecem aos Órgãos de Soberania nos termos da Constituição e da Lei, bem como das convenções internacionais de que Angola seja parte (Art. 207.º CRA).

Como instituição militar nacional são permanentes, regulares e apartidárias (Art. 207.º CRA).

Como Instituição inserem-se no Estado através do Ministério da Defesa Nacional; 9

---

9 Lei 2/93 LDNFA artigo 14 nº2

A Manutenção pelas FAA, de uma composição exclusiva por cidadãos angolanos e de uma organização única para todo o território nacional;<sup>10</sup>

O seu funcionamento tem em vista a sua permanente preparação para a defesa militar do País. A sua atuação desenvolve-se no respeito pela Lei Constitucional e pelas leis em vigor por forma a fazer corresponder os diplomas, normas e orientações estabelecidas nos seguintes níveis:<sup>11</sup>

1. Conceito Estratégico Militar;
2. Missões das Forças Armadas;
3. Sistema de Forças;
4. Dispositivo Militar.

Como foi referido acima, a inserção das FAA na Administração Central do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional, reflete na prática a sua subordinação ao poder político instituído e constitui hoje uma realidade que permite garantir um quadro de relacionamento institucional, liberdade de ação política dos órgãos de soberania e o pleno funcionamento das instituições democráticas.

Este articulado trata-se de um legado da teorização de forma definitiva, de dois textos do período da Revolução Francesa nomeadamente:

1. O artigo 12º da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão que afirma que “a garantia dos direitos do homem e do cidadão necessita de uma força pública, esta força é, pois, instituída no interesse de todos e não no interesse particular daqueles a quem é confiada”<sup>12</sup>
2. No Título IV (Força Pública) n.º 12 da Constituição francesa, de 3 de setembro de 1791, depois reproduzido em constituições posteriores que estabelecia “a força pública é obediente; nenhum corpo armado pode deliberar”<sup>13</sup>

Neste sentido, podemos observar o estipulado nas várias constituições a obediência das FA aos órgãos de soberania, tendo como objetivo essencial de preservar e garantir o equilíbrio de poderes em relação à componente militar da defesa nacional. A tendência, relativamente ao controlo das FA pelo poder político vai no sentido de este ser feito de forma co-responsabilizada

---

10 CRA, artigo 207 n.º 2

11 Lei 2/93 LDNFA artigo 22º

12 <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php>

13 <https://web.archive.org/web/20110726014620/http://sourcebook.fsc.edu/history/constitutionof1791.html>

pelos vários órgãos de soberania. Com estes pressupostos, as FA não ficam subordinadas exclusivamente nem ao Chefe de Estado, nem ao órgão legislativo nem ao Governo, mas a todos os órgãos de soberania democraticamente eleitos, de forma adequada e de acordo com a situação concreta de cada País.

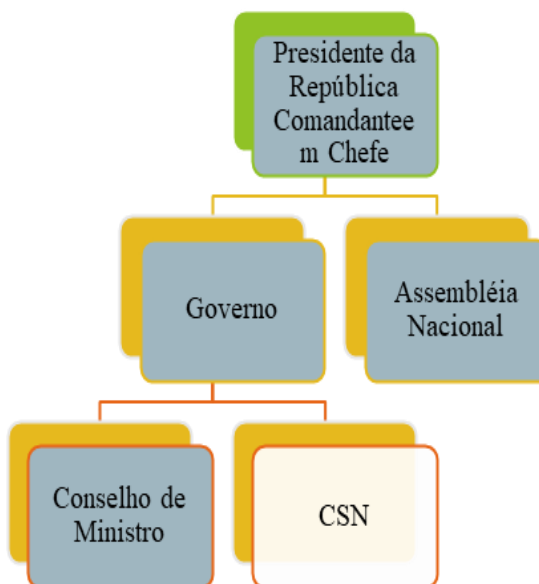
De uma forma geral, a inserção das FA na Administração Central do Estado faz-se através dos Ministérios da Defesa, independentemente das relações jurídicas, políticas e de autoridade que na maior parte das vezes são estabelecidas por lei.

Assim, a organização do Estado Angolano para a Defesa Nacional e com responsabilidade para o planeamento estratégico é estruturada da seguinte forma:

- Órgãos de Direção;
- Órgãos de Execução;
- Órgãos Consultivos;
- Órgãos de Comando.

Quantos aos atores, decisores obedecem a seguinte estrutura:

Figura 1 Estrutura dos Órgãos de Direção com responsabilidade no planeamento estratégico



Fonte: Autoria própria

Neste caso, o Presidente da República promulga as leis e é o Chefe de Estado, o titular do Poder Executivo e o Comandante-em-Chefe das FAA (Art.º 108.º da CRA).

Como Comandante em Chefe, em matéria de segurança nacional, compete ao Presidente da República:<sup>14</sup>

1. Definir a política de segurança nacional e dirigir a sua execução;
2. Determinar, orientar e decidir sobre a estratégia de atuação da segurança nacional;
3. Aprovar o planeamento operacional do sistema de segurança nacional e decidir sobre a estratégia de emprego e de utilização das FAA, da Polícia Nacional e demais organismos de proteção interior e dos órgãos de inteligência e de segurança de Estado;
4. Convocar e presidir o Conselho de Segurança Nacional;
5. Promover a fidelidade das FAA, da Polícia Nacional e dos Órgãos de inteligência e de segurança de Estado à Constituição e às instituições democráticas.

A Assembleia Nacional aprova as leis, fiscaliza o Governo e aprova o seu Programa e Orçamento. A Assembleia Nacional de acordo ao artigo 164 da CRA dentre as matérias a legislar com reserva absoluta se destacam:

1. Lei de Base de Organização de Defesa Nacional;
2. Lei de Base de Organização, do Funcionamento e da Disciplina das Forças Armadas.

Ao Governo de Angola compete a condução da Política de Defesa Nacional. Neste âmbito, compete ainda:<sup>15</sup>

1. Promover a defesa nacional;
2. Analisar o projeto de Orçamento das Forças Armadas, onde se pode inserir os vários programas de aquisição de armamento e construção de infraestruturas e os demais programas de desenvolvimento das Forças Armadas;
3. Elaborar projetos de lei e de decretos-leis sobre Defesa Nacional e Forças Armadas para deliberação da Assembleia Nacional.

Os Ministros como responsáveis dos Departamentos Ministeriais são os auxiliares do Titular do Poder Executivo e responsáveis pelas estratégias gerais e a sua execução e o Chefe do Estado-Maior General das FAA o responsável pelo aconselhamento técnico-militar e pela execução da estratégia militar.

---

14 CRA, artigo 123 alíneas a), b), c), d) e e)  
15 Lei 2/93 de 26 de março LDNFA artigo 12

O CSN funciona como Órgão de consulta do Presidente da República para os assuntos relativos à condução da política e estratégia da segurança nacional, bem como à organização ao funcionamento e à disciplina das FAA.<sup>16</sup>

Assim, como em qualquer outro sistema, a documentação estruturante para o planeamento estratégico é fundamental, mas no caso angolano os poucos documentos estruturantes existentes para o efeito nem sempre estão claramente definidos, o que resulta em algumas dificuldades nas várias relações hierárquicas.

Assim, em 1998, o Ministério da Defesa Nacional da República de Angola procedeu ao levantamento de toda documentação estruturante, tendo chegado a conclusão de terem sido aprovados somente os seguintes diplomas:

1. Lei 1/93 de 26 de março LDNFA;
2. Lei Geral do Serviço Militar;
3. CEDN, aprovado através da resolução interna nº6/93 do Conselho de Ministros da República de Angola.

Todos os demais diplomas estavam elaborados, mas não aprovados de acordo com o quadro refletido na **(figura nº 3 pág. 66)**, onde se dá destaque aos diplomas para o enquadramento, organização, recursos e justiça militar. Nos diplomas para o enquadramento somente o CEDN foi aprovado com a resolução n.º 3/93.

Os diplomas de apoio aos recursos estão elaborados e aprovados como as Leis Geral do Serviço Militar de Carreira dos militares das FA e as Bases Gerais do Sistema de Segurança Social. Os outros diplomas estão por elaborar. Deve-se destacar que nos diplomas relacionados com o enquadramento, organização e recursos estão inseridos os documentos estruturantes e fundamentais para o planeamento estratégico nas FAA.

No quadro está refletido a Constituição da República como a lei mãe que enforma todo o edifício Legislativo de Defesa Nacional, a qual a LDNFA deve estar em consonância com a Constituição de Angola e os demais diplomas alinhados com a LDNFA e com a Constituição.

Apesar de em 2010 entrar em vigor uma nova Constituição, os atos do Governo em matéria de defesa nacional são apoiados pela Lei 2/93 LDNFA que continua a servir de suporte, apesar da mesma ter sido aprovada num contexto diferente e que atualmente se encontra bastante desatualizada, tendo em consideração os pressupostos da atual Constituição.

---

<sup>16</sup> Artigo 136 da CRA

Um dos exemplos desta situação foi o Decreto Presidencial n.º 99/21 que nomeia o novo Comandante da Marinha de Guerra, o qual refere na alínea d) do Art.º 122.º e do n.º 3 do Art.º 125.º, ambos da CRA, e ainda conjugados com as alíneas b) e c) do Art.º 9.º da LDNFA, ouvido o Conselho de Segurança Nacional. Na CRA os referidos artigos dizem respeito à Constituição de 2010, mas com relação aos artigos da LDNFA as alíneas b) e c) do Art.º 9.º da LDNFA e com destaque para a alínea c), este ato é realizado ouvido o Conselho de Defesa Nacional e não o Conselho de Segurança Nacional. Esta designação foi adaptada aquando do processo de reedificação pelo que é recomendável atualizar a LDNFA com os pressupostos da CRA de 2010.

No que respeita o Art.º 5.º da LDNFA, postula o CEDN “a definição dos aspetos fundamentais da estratégia global do Estado adotado para a consecução dos objetivos da Política de Defesa Nacional”<sup>17</sup>

Este conceito expresso não suscitou qualquer observação quanto à metodologia adotada para a sua formulação e aprovação. Estando em causa a definição da estratégia global de Angola para a prossecução dos objetivos da Política de Defesa Nacional, foi manifestamente insuficiente a sua aprovação pelo Conselho de Ministros, precedida apenas da proposta do Ministro da Defesa Nacional, ouvido o Conselho de Chefes de Estado Maior. Neste processo foi deixado de fora o contributo das outras componentes da Defesa Nacional para o seu enriquecimento e a participação de outros Órgãos de conselho que institucionalmente existem em outros níveis, nomeadamente o Conselho de Defesa Nacional, atualmente designado por Conselho de Segurança Nacional

É de referir que o conteúdo destes diplomas CEDN e LDNFA careciam de objetivação e delimitação para as ações subsequentes, como a elaboração de Diretivas (Ministerial e de Planeamento) que permitissem a elaboração do Conceito Estratégico Militar; as Missões das FA; a Definição do Sistema de Forças e o Dispositivo Militar.

Atualmente, esforços estão a ser feitos para a conclusão dos principais diplomas, de forma a permitir um planeamento objetivo e que vá de encontro à prossecução dos objetivos nacionais.

---

<sup>17</sup> Lei 2/93 de 26 de março página 26

### **3.1.1.1 Planeamento Estratégico nas FAA**

O planeamento estratégico nas FA tem como objetivo essencial prever as ações a desenvolver para se alcançarem os objetivos estratégicos fixados para as Forças Armadas pelos Órgãos de soberania competentes.

Constitui ainda um processo que abarca o desenvolvimento de um conjunto de atividades de elaboração e adoção de documentos reitores e principais relativos a consecução de umas FA capazes e organizadas e compreende dois ciclos nomeadamente o quinquenal e o anual.

Como já foi referido no capítulo anterior, a inexistência de documentos estruturantes cria alguns constrangimentos, uma vez que não se consegue adotar uma metodologia para o Planeamento Estratégico em Angola.

Contudo, e considerando a importância de se dotar as FAA dos fundamentos para o cumprimento das missões de acordo a Lei Constitucional da República de Angola, bem como atendendo à necessidade de se estabelecer uma filosofia e respetivos mecanismos que concorram para a consecução da preparação e condução das FA, através do Diário da República de 19 de Fevereiro de 1993, 1.<sup>a</sup> série, n.º 7, do Governo de Angola, foram definidos os fundamentos da estratégia de condução operacional das FAA tendo como objetivos:

1. Assegurar a orientação reitora para o desenvolvimento e emprego das FA
2. Estabelecer as linhas gerais para a regulação do processo de planeamento das FA.

Ainda neste diploma, na secção II, está elucidado o sistema de forças constituído por uma componente operacional englobando o conjunto de forças e meios das FA relacionadas entre si numa perspetiva de emprego operacional e uma componente de implantação territorial englobando o conjunto de órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das FA. O sistema de Forças foi estabelecido para um efetivo de 140.000 militares distribuídos da seguinte forma<sup>18</sup>:

- 124.000 militares para o exército;
- 11.000 Força Aérea;
- 5.000 para a Marinha de Guerra.

No referido diploma foi ainda circunscrevido que o planeamento das FA tinha como objetivo essencial prever as ações a desenvolver para se alcançarem os objetivos estratégicos conferidos

---

18 Diário da República de 19 de fevereiro de 1993 1.<sup>a</sup> série n.º7

às FA pelos órgãos de soberania angolano e que no processo de planeamento das FAA compreendia as seguintes atividades principais:

1. A elaboração do conceito estratégico militar;
2. Formulação do Plano (quinquenal) de desenvolvimento das FA;
3. Elaboração das diretivas operacionais e logísticas de desenvolvimento do plano estratégico das FAA.

Foi com o suporte deste diploma que se desenvolveu todo um processo de planeamento das FAA. Assim, no quadro do processo de redimensionamento foi elaborado o projeto de lei de programação militar no qual vai refletir que os investimentos públicos necessários ao levantamento do sistema de forças e do dispositivo devem ser objeto de programação plurianual, nos termos a definir em lei especial. E os programas de investimento público são objeto de aprovação pela Assembleia Nacional, mediante leis de programação militar.

Como já mencionado, devido à não existência de uma Lei específica de Programação Militar, estes programas têm sido enquadrados em PIP e Planos de Potenciação das FA.<sup>19</sup>

O PIP é definido como um documento de planeamento no qual são inseridos os projetos/programas relativos às obras e infraestruturas, cuja materialização não depende diretamente do orçamento corrente e anual atribuído às FA, mas sim dos ROT.

As implementações dos projetos/programas estão dependentes da política a adotar pelas FAA e dos recursos financeiros disponibilizados pelo Governo, nomeadamente o Ministério das Obras Públicas.

A sua metodologia de elaboração obedece ao seguinte:<sup>20</sup>

1. Definição das necessidades e prioridades das U/E/O;
2. Definição dos tetos (órgão de coordenação económica do Governo);
3. Distribuição dos indicadores/tetos (U/E/O) por parte do EMG;
4. Redefinição das prioridades (U/E/O);
5. Harmonização do plano (Unidade Orçamental) EMG;
6. Aprovação do Plano (CCEM).

Para a sua elaboração são definidos os seguintes prazos<sup>21</sup>:

---

19 Documento elaborado pela DPPO/EMG

20 idem

21 idem

- Nos meses de março e abril definição das necessidades e prioridades das Forças Armadas Angolanas;  
junho e julho e distribuição dos tetos orçamentais pelo Ministério das finanças;
- Agosto setembro e outubro reajuste dos programas em função das possibilidades/limites;
- novembro e dezembro submissão a aprovação dos programas
- Execução do Plano (ano económico)<sup>22</sup>

O asseguramento técnico-material, conforme o Diário da República é realizado com: <sup>23</sup>

1. Aquisição dos meios técnicos materiais, a ser realizada pelo Ministério da Defesa Nacional.
2. O abastecimento dos meios técnicos-materiais, a ser realizada pelas FA.

É importante mencionar que este diploma foi exarado num período de reorganização dos órgãos do Ministério da Defesa Nacional e que devido ao retorno ao conflito armado após as eleições de 1992, as FAA passaram a exercer na totalidade os pressupostos do abastecimento técnico-material, isto é, a aquisição e abastecimento, permitindo a realização de contratos diretos com os fornecedores de bens e serviços, o que retirou ao Ministério da Defesa a possibilidade de exercer as funções previstas no decreto, durante aquele período.

Mesmo depois do fim do conflito armado e com todas as estruturas do Ministério da Defesa Nacional em pleno funcionamento, as FA continuaram a fazer as aquisições diretas, o que criou alguns conflitos de interesse entre o Ministério da Defesa Nacional e as FAA.

Esta situação começou a ser revertida a partir de 2010, aquando da reunião com as chefias militares presidida pelo então Presidente da República, José Eduardo dos Santos. Neste encontro ficaram vincadas as competências e desde esta data o Ministério da Defesa Nacional começou a atuar conforme o diploma de 1993. <sup>24</sup>

Com a nomeação, em 2014, do Ministro da Defesa Nacional, nas circunstâncias João Manuel Gonçalves Lourenço, este imprimiu novas dinâmicas e a partir daquele momento o Ministério da Defesa Nacional retomou o seu papel de entidade primariamente responsável pela aquisição

---

<sup>22</sup> idem

<sup>23</sup> idem

<sup>24</sup> Diário da República de 19 de fevereiro de 1993 1ª série nº7

de bens e serviços para as FA e estas responsáveis pela distribuição a várias unidades, conforme o estipulado no diploma de 1993.

### **3.2 2ª Fase 2007-2017 (Reedificação)**

O Processo de Reedificação das FAA teve como objetivo fundamental a sua projeção e transformação, de modo a torná-la capaz de cumprir com as missões de acordo com a constituição da República de Angola.

Para uma organização, seja ela militar ou não, o foco direcionado para o planeamento estratégico é importante para definir com clareza a sua missão para que todos os seus membros tenham conhecimento da visão e dos valores, uma vez que é com o planeamento estratégico que irão surgir os planos de ação para o curto, médio e longo prazos, criando muitas das vezes as premissas para a elaboração dos planos orçamentais. (Gilles, 2015)

A missão representa em si a razão da existência de uma organização e pode estar diretamente ligada aos objetivos institucionais, bem como aos motivos pelos quais foi criada e pode ainda acentuar o domínio das competências mais relevantes para o desempenho das atividades previstas no âmbito constitucional ou em estatutos das organizações. . (Gilles, 2015)

Para além das missões específicas acometidas às FAA, a sua missão principal está consagrada na Constituição da República de Angola e define nos termos do Artigo 207 da Constituição “Como a instituição militar nacional com carácter permanente, regular e apartidária, incumbida da defesa militar do país, enquanto componente militar da Defesa Nacional, e estão Organizadas na base da hierarquia, da disciplina e da obediência aos órgãos de soberania competentes, sob a autoridade suprema do Presidente da República e Comandante-em-Chefe, nos termos da Constituição e da lei, bem como das convenções internacionais de que Angola integra”. (CRA, 2010) Quanto aos valores, estes se podem observar nas convicções, nas crenças e em tudo aquilo em que os elementos das FAA acreditam. Os valores indicam como uma organização pretende atuar para realizar a sua visão. Os valores são elementos que podem servir o modelo de conduta e pode servir de fator para afirmação da organização.

Para este processo de reedificação, se podem resumir os seguintes valores: Patriotismo; Ética; Hierarquia; Disciplina; Sentido do dever.

Estes têm sido fatores determinantes no cumprimento das missões das FAA quer no período do conflito armado e mesmo em outros em que as FAA estiveram envolvidas.

“A Visão como impulsionadora da inspiração deve ser clara, concisa, coerente com a missão, de modo que todos os elementos a compreendam e a sintam. A visão de futuro raramente muda, é estável e deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que aquela organização pretende fazer.” (Gilles, 2015).

Se pode entender, a Visão Estratégica como um método para realizar o planeamento e definir metas para alcançar os objetivos estratégicos definidos como uma forma para concretizar a visão do futuro buscando o caminho que tem e deve seguir bem como as ações necessárias para atingir esses objetivos.

Uma das ferramentas que poderia ser utilizada na altura de modo a se efetuar as sínteses de análises internas e externas; identificar os principais elementos para a gestão da organização, neste caso as FAA, de maneira a estabelecer prioridades na atuação, bem como preparar as opções estratégicas neste caso os riscos e problemas a resolver seria a análise SWOT. Esta análise permite ainda ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação da estratégia. A sua utilização no processo de planeamento pode estimular a organização para outros níveis. Costa afirma que “Esta análise consiste em uma importante ferramenta que auxilia na elaboração do planeamento estratégico” (Costa C. H., 2018)

De acordo com (Jone, 2011), as forças e fraquezas estão relacionadas com o ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças são relacionadas com o ambiente externo, possuindo as seguintes características:

#### 1. Ambiente Interno:

- Forças (Strengths): Nesse item deve-se apresentar quais são as competências mais fortes da organização/empresa e quais são as bases para que se consiga alcançar esses pontos fortes. Esse relacionamento com as bases dos pontos fortes da organização/empresa permite que se tenha a exata noção de quais os pontos que devem ser preservados e mais importantes que são dentro da análise.
- Fraquezas (Weaknesses): são os pontos onde os concorrentes são melhores ou os pontos que organização/empresa ainda não tem domínio completo. Esses pontos também devem ser mensurados e estudados e tentar revertê-los em forças.

#### 2. Ambiente Externo:

- Oportunidades (Opportunities): as oportunidades são forças externas que influenciam positivamente e não se tem controlo sobre as mesmas.

Podem ser regionais, nacionais ou até mesmo mundiais. Mais importante do que conhecer essas oportunidades é saber o que será feito para que a organização/empresa não deixe passar oportunidades.

- Ameaças (Threats): são forças externas que não sofrem influência da organização/empresa e pesam negativamente. Podem ser considerados desafios e transformados em oportunidades. No entanto podem pôr em risco a vantagem competitiva da organização/empresa. Por isso, devem ser identificados e monitorados constantemente.

Não tendo sido observado naquele período nenhum modelo de processo estratégico que pudesse identificar os objetivos estratégicos, para este trabalho, procuramos entender, de acordo com a análise circunstanciada do ambiente organizacional das FAA, com destaque para as forças ambientais dominantes que o caracterizaram sobre (ameaças ou oportunidades, no ambiente externo ou ainda os pontos fortes e fracos no ambiente interno) determinadas estratégias, que deveriam na altura servir de modelo de trabalho, tendo em conta a caracterização dos ambientes externo e interno.

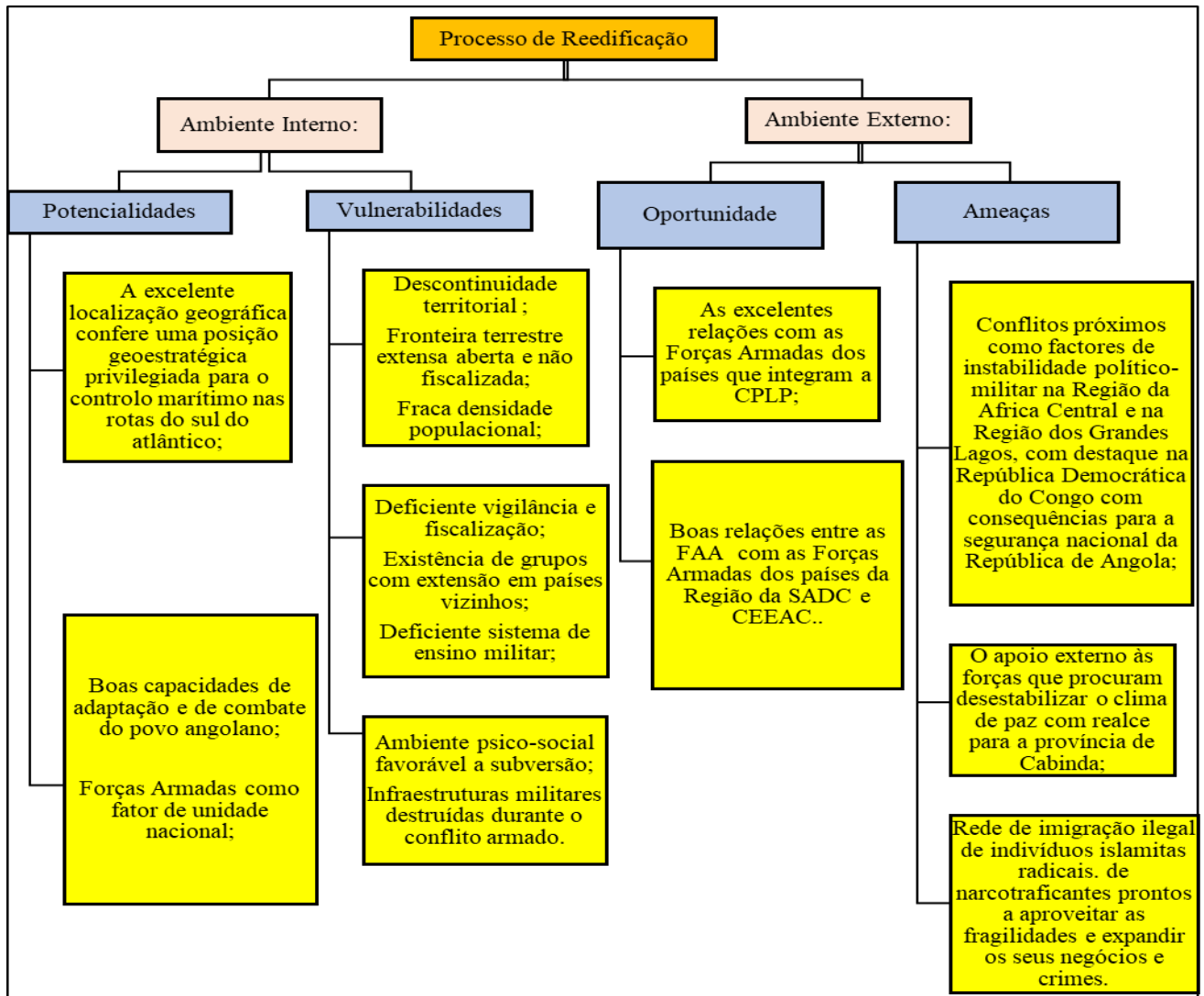
Embora as Diretivas de Reedificação/Reestruturação/ não tenham sido claras relativamente à Visão Estratégica para cada processo, com este trabalho, procurou-se entender a Visão Estratégica das autoridades angolanas para cada um dos referidos processos.

Assim, do estudo realizado na Diretiva de Reedificação do Comandante em Chefe e adaptado para este trabalho, foram identificados objetivos estratégicos tirando vantagens das oportunidades da conjuntura atual, colmatando as vulnerabilidades bem como dos proveitos das potencialidades, de modo a minimizar as ameaças sendo que:

1. Da análise das Potencialidades/Vulnerabilidades identificamos os seguintes objetivos estratégicos:
  - Reestruturar os Órgãos do Estado Maior General e Ramos das FAA;
  - Definir a nova organização administrativa militar das FAA;
  - Criar o novo Sistema de Ensino Militar.
2. Da análise das Oportunidades/Ameaças identificamos o seguinte objetivo estratégico:
  - Fortalecer as capacidades operacionais com o reequipamento e modernização das FAA.
3. Da análise das Oportunidades/Vulnerabilidades, identificamos o seguinte objetivo estratégico:

- Consolidar e Aprofundar as ações no âmbito da cooperação militar com os países membros da CPLP, bem como o contributo das FAA para o estabelecimento da Paz na Região dos Grandes Lagos.

Análise SWOT processo de reedificação



Fonte: Autoria própria

Deste modo, com base no objetivo estratégico foram desenvolvidas ações com destaque para a reestruturação das FAA passando a funcionar com a seguinte estrutura: ver **(figura nº 16. Pág. 73)**

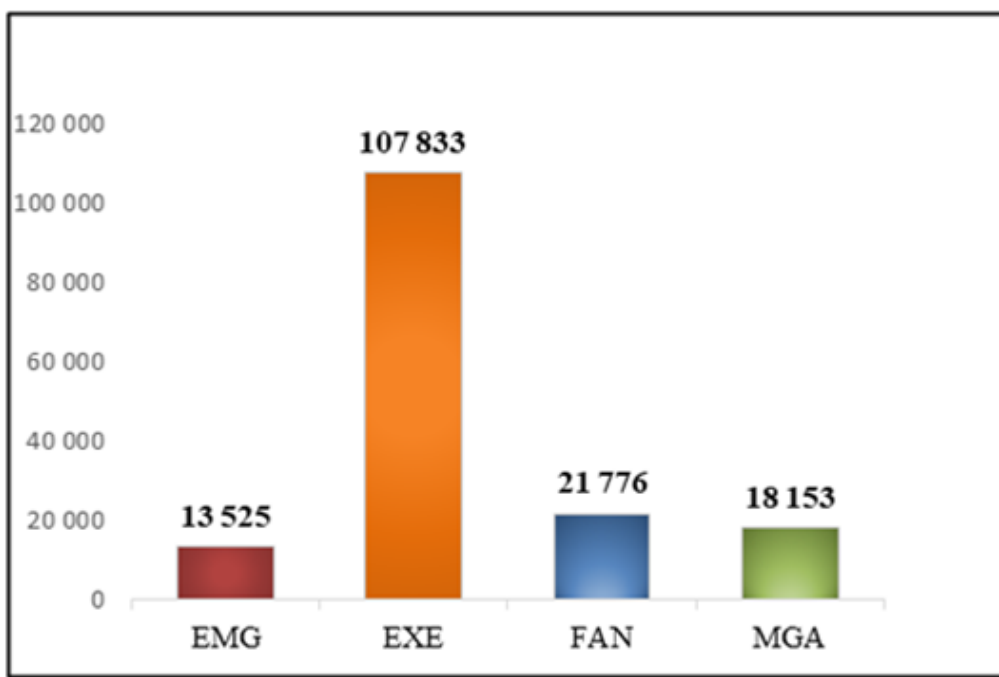
1. Órgãos de Comando;
2. Órgãos Auxiliares e de Administração de Justiça;
3. Órgãos de Consulta;

4. Órgãos de Direção e Coordenação, de Supervisão e Controlo de Inspeção e de Apoio;
5. Unidades Operacionais de Subordinação Central;
6. Unidades, Estabelecimentos e Órgãos de Subordinação Central.

Quanto ao número de efetivos das estruturas adotadas, foram apuradas um total de 161.287 militares de acordo com o relatório anual das FAA 2017 sendo (Gráfico 1 e 2:

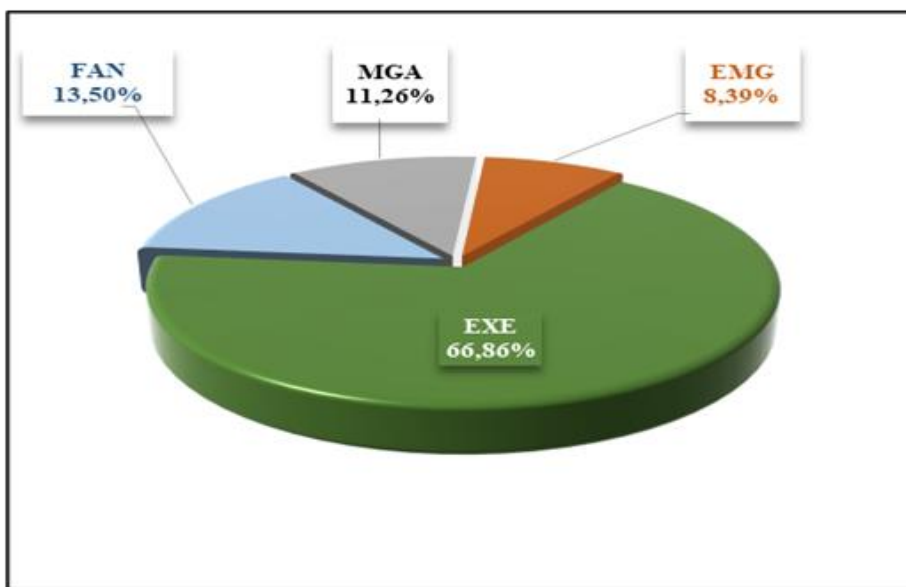
- 13.525 no EMG;
- 107.833 no EXE;
- 18.153 na FAN;
- 21.766 na MGA.

Gráfico 2: Quantidade de efetivos adotados no EMG e Ramos das FAA no Processo de Reedificação



Fonte: Relatório das FAA2007 com adaptação do autor

Gráfico 3 Percentagem dos efetivos adotados



Fonte: Relatório das FAA2007 com adaptação do autor

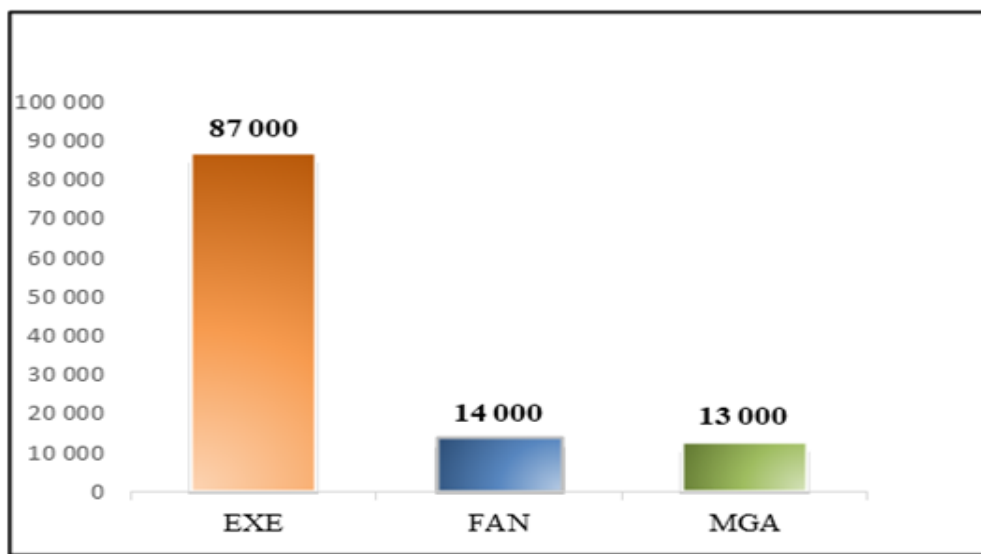
Importa recordar que na indicação dos efetivos a diretiva não se referiu aos quantitativos para o Estado Maior General. É compreensiva esta omissão, uma vez que os efetivos em comissão no Estado Maior General e nos Órgãos militares de apoio à Presidência da República são provenientes dos três Ramos das FAA.

De acordo com os gráficos 1 e 2 nota-se que os quantitativos estabelecidos na diretiva tiveram acréscimos tanto ao nível do total nas FAA como nos Ramos das FAA, sendo que no geral houve um acréscimo de 47.287 efetivos; destes, no EME um acréscimo de 20.833 efetivos; na FAN acréscimo de 7.776 e na MGA um acréscimo de 5.153 efetivos.

Este aumento de pessoal pesou bastante nos orçamentos aprovados para as FAA, visto que o maior esforço financeiro era com o pessoal.

Desse modo, um dos objetivos definidos neste processo, que visava a diminuição dos efetivos militares, não foi cumprido. Também a visão estratégica do Governo de Angola ficou comprometida, porque foram poucos os recursos para o apetrechamento das FAA com os equipamentos militares modernos que lhe permitiriam cumprir cabalmente com a Visão estratégica para aquele período.

Gráfico 4 Efetivos estabelecidos na Diretiva de reedificação



Fonte: Relatório das FAA2007 com adaptação do autor

Relativamente ao Objetivo Estratégico (1.2), a divisão territorial e administrativa Militar ficou constituída em seis (6) Regiões Militares, incluindo a RML; quatro (4) Zonas Aéreas; quatro (4) Zonas Marítimas e Unidades, Estabelecimentos, assim como Órgãos de execução e de Serviços. Esta nova divisão territorial militar visou permitir o enquadramento fácil dos esforços de defesa, tendo em atenção às direções estratégicas de vital importância, nomeadamente Cabinda, Norte/Leste e Sul do País.

Assim, das 10 Regiões Militares ficaram reduzidas a seis Regiões Militares para o Exército e com relação à Força Aérea Nacional e Marinha de Guerra deixaram de existir as Zonas Aéreas e Marítimas passando para Regiões Aéreas e Regiões Navais. ver (**Fig. 17 Pág 73 e Figs. 18, 19 Pág.74**)

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico (1.3), no quadro do processo de reedificação, as Forças Armadas Angolanas definiram o sistema de ensino militar com objetivo de elevar o nível de formação dos quadros militares, o que se resumiu na seguinte organização:

1. Sub-Sistema de Ensino do EMG;
2. Sub-Sistema de Ensino do Exército;
3. Sub-Sistema de Ensino da Força Aérea Nacional;
4. Sub-Sistema da Ensino da Marinha de Guerra Angolana

Neste subsistema, são administrados vários cursos, desde o Curso Superior de Guerra, Curso Geral de Guerra (Promoção a Oficial General), Licenciatura em Engenharia, Medicina, Administração Militar, Ensino de Base, Ensino Médio e Curso de Formação Pré-Militar.

Nos Sub-sistemas dos Ramos das FAA (EXE, FAN e MGA), a formação vai desde a instrução militar básica do pessoal incorporado, assim como o ensino médio, licenciatura e vários cursos de superação profissional.

Assim, nos vários sistemas de ensino das Forças Armadas Angolanas foram formados até 2017 um total de 9.991 efetivos sendo:

1. 1.874 no Subsistema do EMG;
2. 7.211 no Subsistema do EXE;
3. 314 no Subsistema da FAN;
4. 592 no Subsistema da MGA.

Destes, 72 efetivos formados no ISTM são militares da Guiné-Bissau, São-Tomé e Príncipe, Moçambique e Cabo Verde.<sup>25</sup>

Da análise das **Oportunidades/Ameaças** as FAA reorganizaram as suas estruturas funcionais, tendo como objetivo a elevação do grau de prontidão e eficácia na condução das operações militares, bem como a evolução da sua preparação e desenvolvimento, mediante o reequipamento e modernização dos meios de combate. Para tal, foram elaborados os programas para a aquisição, reparação e manutenção do armamento e técnica, nomeadamente para o EXE, FAN e MGA, com destaque para as aquisições de aeronaves de combate do tipo SU-30 e de transporte do tipo IL-76 e AN-74, bem como helicópteros, com realce para os de vigilância marítima.

Também foram reforçados os trabalhos relacionados com a adequação e/ou revisão e promoção da arquitetura legal das FA, nomeadamente a legislação pertinente, os documentos conceptuais, doutrinários, regulamentares e operacionais afins.<sup>26</sup>

Tendo em consideração a estratégia definida na conjugação dos fatores das **Oportunidades/Vulnerabilidades**, as FAA assumiram compromissos de engajamento de forças e meios para a constituição das forças regionais, tendo em conta a necessidade de se

---

25 Fonte; relatório anual das FAA (2017)

26 Diretiva de Reedificação das FAA, 2008 pp. 5, 6

garantir a paz, a segurança e a estabilidade regionais e permitir a manutenção de um quadro político favorável à integração regional.

Angola tem sido um dos países com maior interesse em defender uma política de paz, estabilidade, integração regional e desenvolvimento, e em manter uma presença ativa nos mecanismos criados para o efeito. O facto de ter vivido longos anos de um conflito que destruiu as infra-estruturas económicas e afetado todo o tecido social, valoriza o real sentido da palavra paz e permite assumir, de facto, a estabilidade e a segurança como dois elementos essenciais à promoção do desenvolvimento.

A trajetória histórica de Angola apresenta-nos exemplos de solidariedade e de apoio à luta dos povos pela sua libertação nacional, do estabelecimento de relações de amizade e cooperação com outros Estados, em bases justas e de reciprocidade de vantagens e de defesa dos interesses da paz e do desenvolvimento.

As ações no âmbito da cooperação técnico-militar têm sido aproveitadas estrategicamente com a realização dos exercícios Felino (teste regulares à capacidade de intervenção dos países da CPLP em missões de apoio à paz e de ajuda humanitária ao nível técnico e operacional), o que tem constituído uma referência na componente de defesa da comunidade linguística continental. Estes exercícios começaram com a componente de Defesa, de modo a dar corpo e aproveitar um dos melhores mecanismos de Cooperação efetiva entre os Estados Membros.

Para o cumprimento deste objetivo, no período de 9 a 27 de setembro de 2019, Angola acolheu o conjunto de exercícios da série Felino, atividade realizada entre as FA dos Países participantes da CPLP, na Brigada de Forças Especiais, na região de Cabo Ledo, província de Luanda.

Este exercício contou com as seguintes etapas:

- 1.<sup>a</sup> Etapa: Com o planeamento do Estado Maior na Carta, com objetivo de empregar forças e meios;
- 2.<sup>a</sup> Etapa: com atividades na carta e no terreno.

Ainda para a consolidação das ações no âmbito da CPLP ao nível bilateral, Angola tem desenvolvido ações no capítulo da formação castrense com a participação de militares angolanos em estabelecimentos marciais em Portugal, bem como a formação de militares em instituições de ensino de Angola, com a participação de militares de Cabo-Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau.

### **3.3 3.ª fase 2017-2018 (Redimensionamento)**

A 21 de Março de 2018 o Comandante-em-Chefe das FAA exarou a diretiva na qual estabelecia os princípios pelos quais as Forças Armadas Angolanas se devem guiar a fim de observar as missões a si acometidas de acordo com a legislação em vigor na República de Angola em que, de entre outras tarefas, determinava:

1. Promover a reestruturação do MINDENVP e das FAA;
2. Redimensionar as FAA, estabelecendo a quantidade do efetivo para o tempo de paz e de Guerra;
3. Reequipar as FAA com o necessário e na medida do possível, em conformidade com os recursos disponíveis e a serem gradualmente disponibilizados pelo Estado Angolano.

Em paralelo com a elaboração do Pacote Legislativo da Defesa Nacional e das FAA, para o cumprimento das orientações estratégicas determinadas pela Diretiva, foi realizado um rigoroso diagnóstico sobre os seguintes temas:

- A situação política e militar do país no contexto externo e interno
- A avaliação das capacidades combativas das FAA.

Da análise comparativa entre a estrutura orgânica atual e a proposta de organização do MINDENVP, destaca-se:

1. A integração das FAA como um dos pilares fundamentais na estrutura do MINDENVP;
2. A integração do SISM no MINDENVP;
3. A criação da DNSM no MINDENVP, que tem por missão apoiar a definição da política de saúde militar, incluindo a aquisição e produção industrial de produtos químicos, medicamentos e meios médicos, bem como coordenar a participação dos serviços de Saúde das FAA em atividades interministeriais e acompanhar a sua execução.

A passagem dos Serviços de Saúde das FAA para as estruturas do MINDENVP tem que ver com a importância estratégica que assumem os Serviços de Saúde Militar, no Sistema Nacional de Saúde, na assistência médica e medicamentosa aos efetivos das FAA, aos órgãos de Segurança e Ordem Interna, Antigos Combatentes, Veteranos da Pátria e seus dependentes diretos.

Outra alteração substantiva nas estruturas das FAA é a criação do Comando Conjunto para as Operações Militares e uma área específica para o Planeamento Estratégico Militar, sendo que:

1. O Comando Conjunto para as Operações Militares que é o órgão que tem por missão assegurar o exercício, pelo Chefe do Estado-Maior General, do Comando Operacional das Forças e Meios da Componente Operacional em todo o tipo de situações e missões das FAA, exceto aquelas acometidas aos Ramos das FA;
2. Planeamento Estratégico Militar que tem por missão prestar apoio ao Estado-Maior, nos âmbitos da prospetiva estratégica militar e da transformação das relações militares internacionais, do planeamento de forças, da doutrina militar conjunta e combinada, da organização e métodos e da atividade de avaliação dos órgãos.

Ainda foi definido o sistema de comando das FAA em três níveis, em vigor nas FAA (EMG, RM, Divisão e Brigada) passou para três níveis, a saber:

1. EMG (Estado-Maior Conjunto);
2. RM (Comando Operacional Conjunto);
3. Brigada ou Equivalente.

Apesar de a Diretiva consagrar a extinção da Divisão Inter-Armas, recomenda-se que, em caso de alteração da situação, ou em caso de necessidade operacional, as FAA possam criar temporariamente unidades de escalão Divisão.

Quanto à divisão territorial militar, a proposta de organização do EMG e dos RFA contempla: ver (**figura n.º 20 Pág 75**)

1. Exército: 7 Regiões Militares (Cabinda, Norte, Nordeste, Leste, Centro, Sudeste e Sul) e 1 Guarnição Militar (Luanda); menos uma com relação a divisão territorial anterior que era de 6 Regiões Militares incluindo Luanda conforme **figura n.º 17**. Nesta alteração é destaque a divisão da anterior Região Leste em duas regiões sendo a Região Militar Nordeste e a Região Militar Leste, bem como a Região Militar Sul com a criação da Região Militar Sudeste
2. FAN: 2 Regiões Aéreas (Norte e Sul); sem alteração
3. MGA: 3 Regiões Navais (Norte, Centro e Sul). Acréscimo de mais uma Região naval.

Paralelamente à reestruturação do MINDENVP e das FAA, atualmente está em curso o redimensionamento e reequipamento das FAA, a revisão do pacote legislativo da Defesa Nacional e das FAA, tendo como objetivo a delimitação das funções de Direção e de Comando, respetivamente do MDNVP e do Chefe do Estado-Maior General das FAA.

Neste capítulo estão a ser elaborados/atualizados os ante-projetos de Leis que, aprovados, vão impulsionar o planeamento estratégico nas FAA com o acréscimo do pacote inicial dos seguintes ante-projetos:

1. Lei de Bases da Programação Militar;
2. Lei da Heráldica Militar;
3. Lei das Infra-estruturas Militares;
4. Lei da Mobilização e Requisição;
5. Estatuto Orgânico da ANCAD.

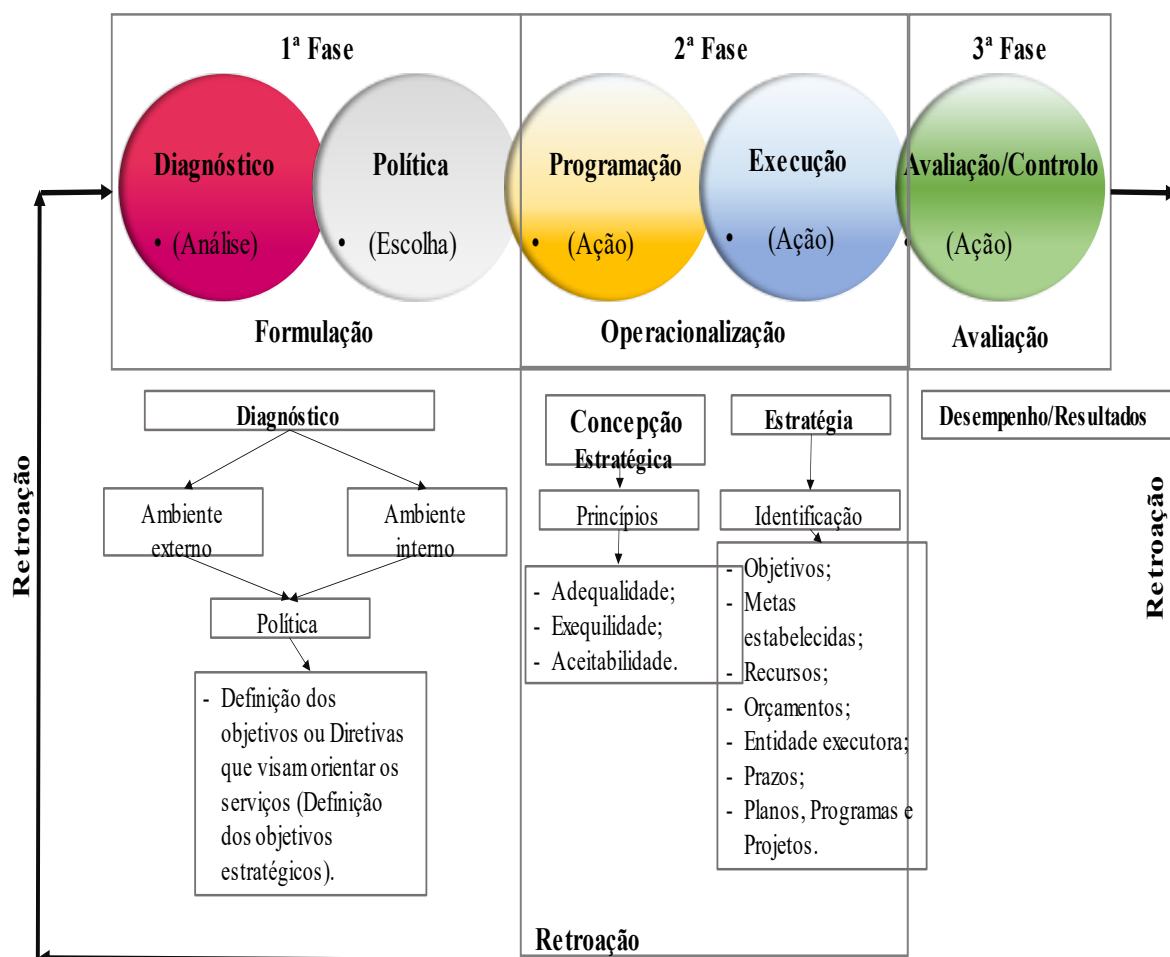
De recordar que este processo ainda está em curso e caso se proceda como os anteriores os resultados não serão diferentes, se a metodologia do grupo de trabalho não for conforme nossa recomendação na conclusão.

## CONCLUSÃO

Como se pode observar, todas as Diretivas para a Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento emanadas desde 2001, no essencial as orientações foram as mesmas que se resumiram somente nas estruturas orgânicas, divisão territorial e documentos conceptuais.

Assim, como os processos não obedecem ao esquema dialético do planeamento estratégico, fundamentalmente na ligação entre a formulação e a operacionalização, com destaque para o não cumprimento do controlo e avaliação das ações programadas, os objetivos preconizados não são alcançados.

Figura 2. Fases para o planeamento estratégico



Fonte: Autor com adaptação da Diretiva Estratégica do Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas Portuguesas

Deste modo, para os processos que envolvem o planeamento estratégico, é recomendável que se elabore e aprove a documentação estruturante de suporte ao referido processo e tendo como base a seguinte metodologia:

1. Fase da formulação estratégica: com a elaboração de diagnósticos internos e externos; definição dos objetivos estratégicos
2. Fases operacional: onde são programadas as ações, avaliação dos meios humanos, técnicos e financeiros bem como a coordenação de esforços, seguidamente a fase orçamental com os investimentos, a afetação de recursos correspondentes aos objetivos de desenvolvimento.
3. Fase da Avaliação onde se faz o controlo das ações desenvolvidas bem como o desempenho da organização, seu alinhado com os objetivos políticos e caso o programa não esteja a ser cumprido de acordo com os objetivos definidos fazer-se a retroação.

Para o efeito, se deve começar desde o diagnóstico, de modo a corrigir os desvios.

Pelo que podemos observar, o maior problema destes processos consiste na articulação da formulação e a operacionalização. De acordo Silva Ribeiro, (2017, p. 100) “a formulação e a operacionalização de uma modalidade de ação, implica a resolução de inúmeras questões relativas a preparação e ao emprego do poder nacional, que nem sempre podem ser enunciadas com antecipação ou precisão, em virtude de surgirem, por si mesmas da necessidade de manter ou alterar certas situações, ou da perplexidade provocada pela exigência de resposta a questões quanto aos objetivos a alcançar”.

As entidades envolvidas no processo de 2001 não prestaram atenção à orientação do Comandante-Em-Chefe sobre a necessidade do estabelecimento da relação institucional entre o poder político e o comando militar, através das leis orgânicas do MDN e do EMGFADFAA, o que reperia as orientações estabelecidas através do Decreto de 1993.

Outro aspeto importante a reter é o facto de no processo de transição do pessoal para as novas Forças Armadas não se ter obedecido ao regime de precedência dos oficiais o que permitiu aos oficiais subordinados terem sido enquadrados como chefes e os anteriores chefes como subordinados dos seus antigos oficiais. Esta situação criou sérios constrangimentos de relacionamentos e nos vários processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento o foco esteve muito virado na retificação deste desiderato, o que causou o inflacionamento de oficiais com destaque para a classe de oficial general.

Também no processo de enquadramento do pessoal proveniente da UNITA, alguns destes já com a patente de oficial general enquanto a patente mais alta naquela altura para os oficiais da ex-FAPLA era de coronel.

Neste sentido houve a necessidade de se proceder a reajustes, com todas as consequências daí resultantes. Como se pode observar, estes processos para além de inconclusivos permitiram criar uma pirâmide invertida do ponto de vista de pessoal, cabendo aqui a analogia de um indivíduo com uma cabeça grande e o corpo pequeno. Os processos levaram à “macrocefalia” das FAA.

Os vários Ministros da Defesa encontraram algumas dificuldades na articulação institucional entre o Ministério da Defesa Nacional e o Comando das Forças Armadas, uma vez que com o recomeço da guerra em 1993 o Ministério da Defesa Nacional não tinha ainda consolidado as suas estruturas funcionais, sendo que parte das estruturas responsáveis pelo planeamento e aquisições de bens e serviços foram inseridas nas estruturas organizacionais das FAA, não obstante a disposição do Diário da República de 19 de fevereiro de 1993, 1.ª série n.º 7 que determinou que a aquisição dos meios técnicos materiais, deveriam ser realizadas pelo Ministério da Defesa Nacional e o abastecimento dos meios técnicos-materiais, da responsabilidade das forças Armadas.

Como foi dito acima, este diploma foi exarado num período de reorganização dos órgãos do Ministério da Defesa Nacional e que devido ao retorno da guerra, após as primeiras eleições multipartidárias realizadas em Angola em 1992, as FAA passaram a exercer na totalidade os pressupostos do abastecimento técnico-material, isto é, a aquisição e abastecimento para fazer face à situação de guerra, o que retirou ao Ministério da Defesa todo o protagonismo no processo das aquisições durante o conflito armado.

Esta situação permitiu aos responsáveis militares realizarem contratos diretos de fornecimento de bens e serviços para as Forças Armadas e concomitantemente a sua distribuição. Mesmo com o fim do conflito armado em 2002, e com todas as estruturas do Ministério da Defesa Nacional em pleno funcionamento, as Forças Armadas continuaram a realizar aquisições diretas de bens e serviços, o que criou muitos constrangimentos, devido a conflitos de interesse entre o Ministério da Defesa Nacional e as FAA.

Outrossim, o Ministério da Defesa Nacional reclamava para si o modelo de funcionamento como anteriormente utilizado nas ex-FAPLA, conforme **figuras n.ºs 4 e 5 pág 67**.

Naquela época, conforme as estruturas orgânicas refletidas nestas figuras, o Ministério da Defesa Nacional tinha grande ascendência sobre as FAPLA, devido ao carácter do regime

político então vigente. O Ministro da Defesa Nacional era militar e o responsável político das FAPLA exercendo também o comando operacional das mesmas. Com a criação das FAA, esta situação ficou alterada devido ao apartidarismo consagrado no Art.º 207.<sup>a</sup> da CRA.

Com a estrutura, definida nesta primeira fase, a visão Estratégica do Governo de Angola foi de consolidar o processo de paz e reconciliação nacional através da integração dos quadros militares da UNITA nas FAA de acordo com os pressupostos dos acordos de Lusaka que previa a “integração de 5,080 efetivos das Forças da UNITA e com relação ao Entendimento do Luena, de 4 de Abril de 2002 ficou acordado a integração dos efetivos consoante as vagas existentes nas FAA e os excedentes serem desmobilizados sendo que destes, 74.041 efetivos foram desmobilizados e 23.195 passaram a beneficiar de reforma vitalícia das FAA e outros reintegrados na vida social nos vários departamentos ministeriais”. É importante referir a integração nesta estrutura dos efetivos provenientes das EX-FLEC.

Destaca-se que “no cômputo geral, e na base dos Acordos, foram licenciados um total de 291.400 Ex-militares, sendo 50.389 Oficiais, não elegíveis aos Programas de Reintegração implementados pelo executivo angolano e, 241.011 Ex-militares entre sargentos e soldados elegíveis aos Programas de Reintegração”<sup>27</sup>

Para o cumprimento dos diversos programas os investimentos do Governo de Angola e dos parceiros internacionais (Banco Mundial, Comissão Europeia e Fundos Multipaíses), se resumiram no seguinte quadro.

---

27 Relatório do Instituto de Reintegração Sócio-Profissional dos Ex-militares (IRSEM)

Gráfico 5: Valores disponibilizados para os programas de desmobilização e reintegração dos Ex-militares

Componente	Implementador	Fonte de Financiamento	Montante (USD)
Desmobilização	FAA	GoA	157.000.000,00
Reinserção	FAA+IRSM	GoA	
		GoA-programa especial	747.000,00
		BM-projeto Especial	4.276.640,00
		IDA/BM	32.620.763,00
		MDRP//Fundo Multipaíses	20.711.832,00
		Comissão Europeia	5.107.093,00
Reintegração	IRSM	GoA-Contrapartida PGDR	4.548.806,00
		Total	225.012.134,00

Fonte: Relatório do Instituto de Reintegração Sócio-Profissional dos Ex-militares (IRSEM)

Não obstante os esforços financeiros tanto do Governo de Angola, como do Banco Mundial e da comunidade internacional, este processo está longe de conhecer o seu fim porque se tem reivindicado a não inclusão de muitos ex-militares da UNITA, bem como ex-FAPLA embora a implementação do PDGR tenha contribuído para a reintegração de grande parte do seu público alvo (ex-FMU) e, dessa forma, tenha prestado uma valiosa contribuição para o sucesso do processo de paz e de estabilização nacional, e por outro lado, os objetivos definidos na Diretiva em parte não foram cumpridos em virtude da interrupção do processo.

Para o cumprimento da Diretiva de Reedificação de 2006, foi constituído o GTMER que teve como missão a elaboração de toda a documentação inerente ao processo. Embora não se tivesse observado o rigor conforme o esquema, o GTMER elaborou a documentação inicial como o diagnóstico das FAA que permitiu analisar os ambientes externo e interno, que por sua vez definiu a missão e os objetivos a serem alcançados, tendo elaborado os planos e os orçamentos para a materialização dos programas.

O que não se observou neste processo foi a última etapa que é a de avaliação e controlo para monitorar o desempenho. A não avaliação e controlo das ações programadas não permitiu analisar com profundidade o grau de cumprimento e ao ser nomeado um novo Ministro da Defesa anulou todo o processo, dando início a um novo.

A razão fundamental dos avanços e recuos nestes processos se deve à intenção dos titulares dos cargos de ministro da Defesa em exercerem maior influência (Comando) nas Forças Armadas, com destaque para o controlo das aquisições de bens e serviços que estiveram sob responsabilidade das Forças Armadas durante o período do conflito armado e que somente a

partir de 2017 o Ministério da Defesa Nacional passou a exercer esta atividade com maior determinação.

A Diretiva de Reedificação de 2017, com todos os defeitos que possa conter, deveria ser o ponto de partida desde que se cumprisse com os pressupostos do planeamento estratégico, evitando deste modo a perda de tempo e esforço intelectual.

Na fase da formulação verificou-se um grande défice nas ações do grupo de trabalho envolvido no processo, tendo comprometido todas as outras ações em virtude da inexistência dos principais documentos estruturantes para um planeamento estratégico eficaz, o que se refletiu nos resultados esperados. É importante referir que a conclusão da análise do ambiente (interno e externo), a missão, visão, valores, possibilitam determinar os objetivos estratégicos permitindo, deste modo, a elaboração do plano estratégico.

A visão estratégica para o processo de Reedificação (2007-2017) foi a de tornar as FAA num instrumento de Diplomacia Militar com forte presença no continente africano, de modo a manter o prestígio alcançado nos longos períodos de conflito armado.

Esta visão ficou seriamente comprometida, na medida em que na fase de implementação não foram cumpridos determinados pressupostos dos programas e orientações, começando mesmo pelo incumprimento dos números de efetivos estabelecidos pela Diretiva, bem como a falta de articulação dos programas de reequipamento e infraestruturas propostas pelas FAA. Com a nomeação do novo Ministro da Defesa Nacional na fase de implementação, o processo foi interrompido não tendo para o efeito atingido os objetivos estabelecidos para a referida fase.

Quanto ao processo de Redimensionamento (2018), a visão estratégica foi a de recuperar o lugar e papel do Ministério da Defesa Nacional com relação às FAA. Como foi referido, devido ao recomeço da Guerra depois das eleições de 1992, o Ministério da Defesa Nacional estava em formação e tinha pouca intervenção nas FAA. Assim um dos objetivos deste processo era de voltar a organização do período de partido único onde o Ministério da Defesa Nacional detinha o Comando das FAA (ver fig. 5 Estrutura Orgânica do MINDEF). Este processo continua e se não for acautelado os aspetos acima descritos os resultados serão os mesmos dos anteriores, a exemplo do não cumprimento do número de efetivos estabelecidos na diretiva, o não cumprimento dos programas de reequipamento/potenciação, assim como a não melhoria das condições de quartelamento dos efetivos militares.

Como se pode observar, os processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento desde 2002 não têm produzido resultados satisfatórios, porque, independentemente de não se proceder conforme a análise acima exposta, estes são interrompidos na fase de implementação,

ficando sem avaliação dos resultados alcançados e sempre que se muda o titular da pasta da Defesa Nacional novas diretivas de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento são difundidas, sem se ter em consideração os processos anteriores, pelo que tudo recomeça de novo.

Verifica-se também para além dos aspetos mencionados o desnível de conhecimentos científicos em matéria de Defesa Nacional e das Forças Armadas entre os órgãos de execução e os Órgãos de decisão, uma vez que, desde a criação das FAPLA, os Dirigentes angolanos desenvolveram vários programas de formação dos efetivos a todos os níveis nos vários Países com destaque para os Países do antigo pacto de Varsóvia.

Estes esforços tiveram maior impacto nos níveis intermédios porque no nível superior, em muitos casos, tendo em consideração a duração da formação, não deram muita importância com receios de perderem os respetivos cargos e concomitantemente os privilégios.

Esta situação tem reflexos até à data presente porque o que se verifica é que ao nível dos técnicos (execução) existe um maior entendimento das matérias relacionadas com a Defesa Nacional e das Forças Armadas o que não acontece nos níveis de direção.

Assim, se compreende o fracasso dos vários processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento.

Deste modo, durante aproximadamente 21 anos as FAA vêm realizando ações de modo a cumprir com as Diretivas emanadas no âmbito dos processos de Reestruturação/Reedificação/Redimensionamento sem no entanto obter resultados quanto a melhoria da sua organização e funcionamento, que a continuar pode afetar a sua capacidade operacional e concomitantemente perder o respeito e prestígio na região central e austral de África, estatuto conquistado durante os longos anos de guerra em que as mesmas estiveram envolvidas.

## BIBLIOGRAFIA

### 1. Obras e Artigos Científicos

Alves, C. A. (2013). Política Externa de Angola em tempo de Guerra e a Paz. Obtido de <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/31604/1/Pol%C3%ADtica%20externa%20angolana.pdf>

Alves, C. A. (2013). Tese de Doutoramento. Política Externa Angolana em tempo de Guerra e Paz: Colonialismo e pós colonialismo. Coimbra, Coimbra, Portugal.

Anstee, M. (08 de Agosto de 2004). web noticias. Obtido de [noticias.uol.com.br](http://noticias.uol.com.br): uol.busca

Bernardino, L. (Revista Militar 2585/2586 de Junho/JULho de 2017 ). A participação de Portugal na criação das Forças Armadas Angolanas-25º aniversário dos Acordos de Bicesse. A participação de Portugal na criação das Forças Armadas Angolanas-25º aniversário dos Acordos de Bicesse.

Bernardino, L. (Junho/Julho de 2017). A participação de Portugal na criação das Forças Armadas Angolanas. 25º Aniversário da Criação das FAA, p. 3.

Bernardino, L. (Revista Militar 2585/2586 de Junho/JULho de 2017). A participação de Portugal na criação das Forças Armadas Angolanas-25º aniversário dos Acordos de Bicesse. A participação de Portugal na criação das Forças Armadas Angolanas-25º aniversário dos Acordos de Bicesse, pp. pp,543-659 neste PDF pág. 3.

CEIC. (21 de Junho de 2017). Apresentação do Relatório Económico de Angola. Apresentação do Relatório Económico de Angola.

Chiavenato, I. &. (2003). Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. Campus- Rio de Janeiro.

Correia. (2011). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Porto Editora.

Correia. (2018). Lisboa: Manual de Investigação em Ciências Sociais Porto Editora.

Correia, P. d. (Janeiro de 2018). Manual de Geoplítica e Geoestratégia. Lisboa, Portugal: Edições Almedina, S.A.

Costa, C. H. (2018). A Importância do Planejamento Estratégico para as Organizações. 15º Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa congrega.

Costa, J. (s.d.). Angola. Angola: Escolar Editora-Angola.

- Costeleiro, J. (. (2001). Dicionário de Língua Portuguesa contemporânea. Lisboa: Editorial Verbo.
- CRA. (2010). Luanda, Angola: Imprensa Nacional.
- Creswell, J. (2010). Em J. Creswell. Porto Alegre: Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto Artme 3<sup>a</sup> ed.
- Fávero, A. &. (2019 Jan-Dez). A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e Limites. Revista Contrapontos, Vol. 191nº1 Itajai.
- Gilles,B. Paula (11 Agosto 2015) Revista Treasy- Missão, Visão e Valores a forma mais simples de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa
- Graça, P. B. (2005). A construção da Nação em Africa . Coimbra: Almedina.
- Graça, P. B. (January de 2013). Revista Económica e Sócioambiental. Área de Estudos Estratégicos, p. 40.
- Jone, G. &. (2011). Fundamentos da Administração Contemporânea. São Paulo: Bookman: 3<sup>a</sup> Ed.
- Júnior, M. (2003). A Formação e o Desenvolvimento das Forças Armadas. Luanda: Colecção Ensaio.
- JÚNIOR, M. (2022). Guerra na àfrica Austral- Análise das Estratégias Militares Angolana e Sul-Africana 1976-1988. Em M. JÚNIOR, Guerra na àfrica Austral- Análise das Estratégias Militares Angolana e Sul-Africana 1976-1988 (p. 59). Luanda: Mayamba Editora, Lda.
- Kripka, R. M., & Scheller, M. &. (Julio-Diciembre de 2015). Pesquisa Documental na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e caracterização. Revista Investigaciones UNAD Bogotá-Colombia nº14.
- Messiant, C. (2004). As Causas do fracasso de Bicesse e Lusaka: Uma análise Crítica. Obtido de Accord 15\_4Why did Bicesse and Lusaka fall\_2004ENG.PDF: [https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/accord%2015\\_4Why%20did%20Bicesse%20and%20Lusaka%20fail\\_2004\\_ENG.pdf](https://rc-services-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/accord%2015_4Why%20did%20Bicesse%20and%20Lusaka%20fail_2004_ENG.pdf)
- Mintzberg, H. (January-February de 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. The Fall and Rise of Strategic Planning. EUA: Harvard Business Review.
- Miranda, J. e. (2000). O Direito da Defesa Nacional e das Forças Armadas. Edição Cosmos.

Monteiro, A. (2016). 25 anos dos Acordos de Bicesse. Regresso à Bicesse, p. 113.

Moreira, C. D. (2007). Teorias e Práticas de Investigação. Em Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (p. 194). Lisboa.

Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management.

Nunda, G. S. (2021). Testemunho de sachipengo Nunda sobre o papel do general Chilungutila na edificação das FALA. Club-K.

Ribeiro, A. (2017). Coimbra, Portugal: Teoria Geral da Estratégia o Essencial ao Processo Estratégico Edições, Almedina S.A.

Santos, J. E. (2001). PR empossa novos chefes militares. Jornal de Angola.

Silva, M. A. (2013). A Técnica de Observação nas Ciências Humanas. Goiana: Educativa.

Vilelas, J. (2009). Investigação:O Processo de Construção do Conhecimento. Lisboa: Sílabo,Lda 1ª Edição.

## 2. Documentos

Acordos de paz rubricados a 31 de maio de 1991 entre o GRA e a UNITA

CEDN- “Resolução nº 6/93

CRA. (2010). Luanda, Angola: Imprensa Nacional.

Documentos cedidos pela DPPO/EMG/FAA

Diretiva nº 3 /CCFA/out. 1991 “Efetivos do Exército Angolano”

Diretiva nº 4/CCFA/ out/1991 “Levantamento das Unidades Militares”

Diretiva nº 6/CCFA/nov. 1991 “Normas Básicas para a Reorganização da Força Aérea e Marinha de Guerra Angolana”

Diretiva nº 7/CCFA/ “Organização da Força Aérea Nacional”

Diretiva nº 8/CCFA/ “Organização da Marinha de Guerra angolana”

Diretiva Estratégica do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas

Nacional, I. (23 de Março de 1993). Lei nº2/93. *Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas*.

Luanda, Angola: Imprensa Nacional.

Word Bank Document: “Angola: Diagnóstico Sistemático Nacional”

Relatório do GTMRE

Relatório anual das FAA de 2017

Gen Nunda (9 de junho de 2021) Texto elaborado em Londre-Reino Unido

### 3. Artigos de Imprensa e Internet

Santos, J. E. (2001). PR empossa novos chefes militares. *Jornal de Angola*.

Jornal de Angola de 15 de fevereiro de 2001 Discurso de tomada de posse da Chefias Militares

<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-antiores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/declaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html>

<https://web.archive.org/web/20110726014620/http://sourcebook.fsc.edu/history/constitutionof1791.html>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Processo>

<https://www.treasy.com.br/missao-visao-e-valores/>

# ANEXOS

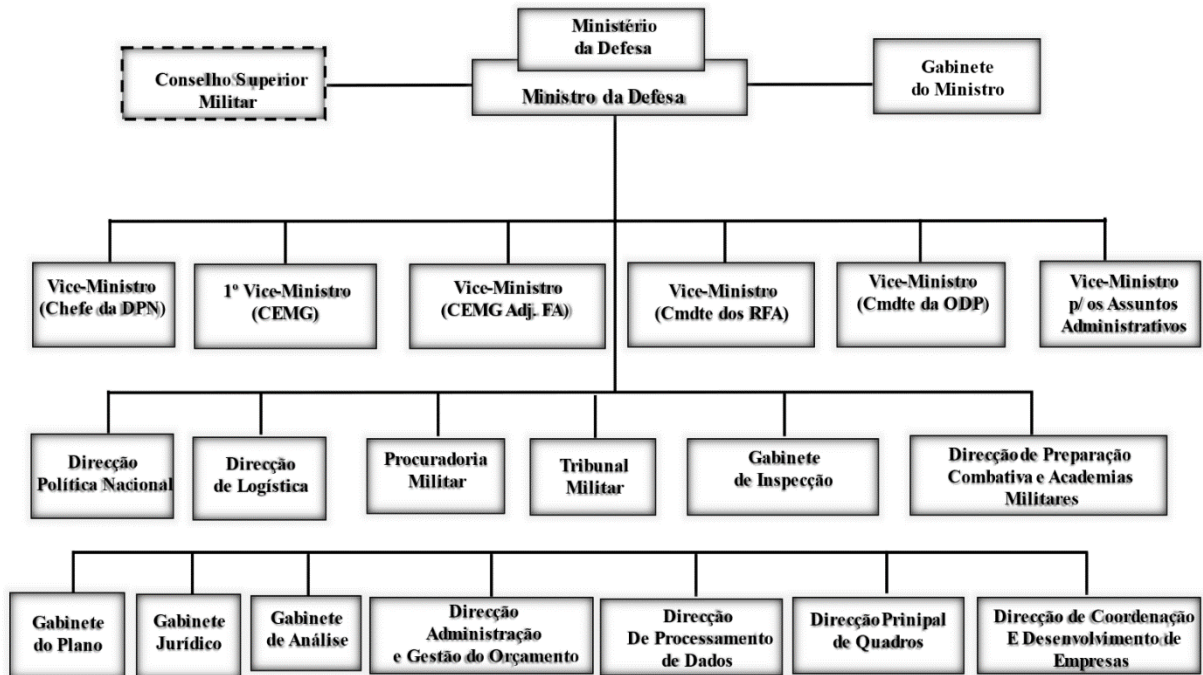
## Anexo A

Figura 3: Edifício legislativo de Defesa Nacional



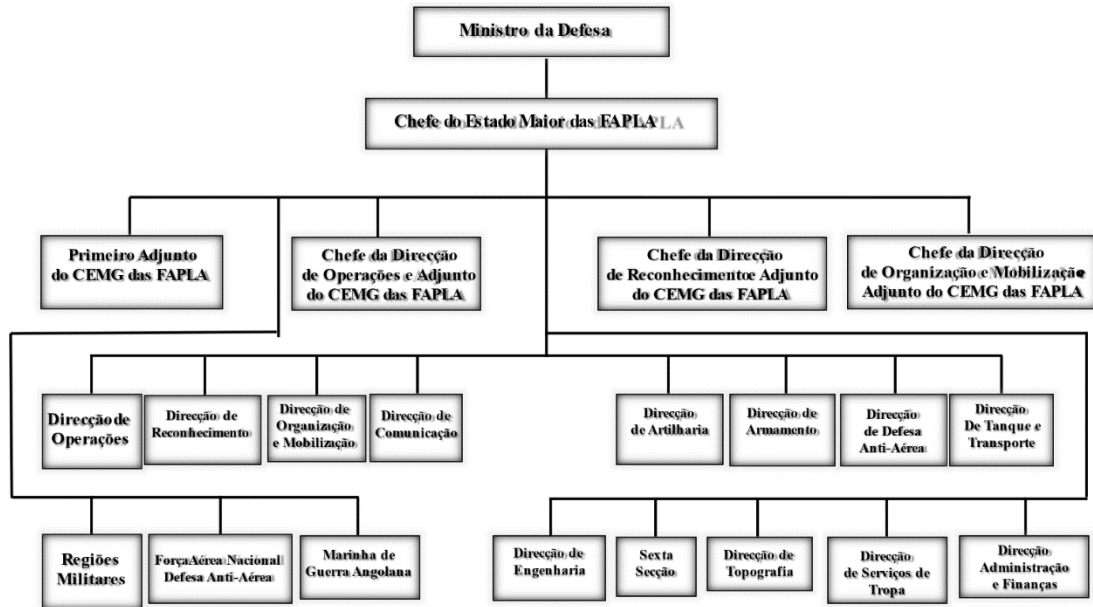
Fonte: Autoria própria adaptada a documentação dos arquivos da Direção Nacional de Política de Defesa/MINDEF

Figura 4: Estrutura Orgânica do MINDEF



Fonte: Autoria própria adaptada a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 5:** Estrutura Orgânica do EMG das FAPLA



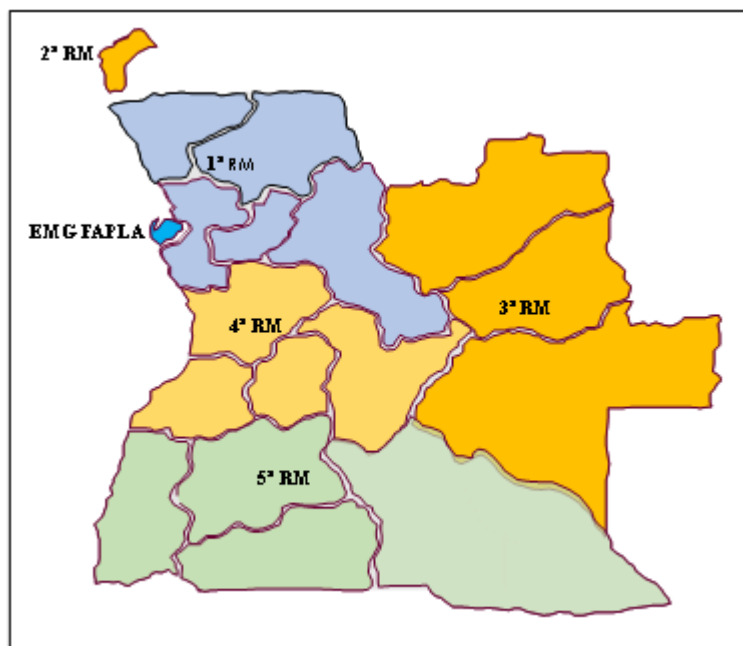
Fonte: Autoria própria adaptada a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 6:** Estrutura Orgânica da 9ª Brigada de Infantaria motorizada



Fonte: Estrutura Orgânica da 9.ª Brigada de Infantaria Motorizada: Fonte adaptado da documentação dos arquivos das FAA

**Figura 7:** Divisão Administrativa Militar das Ex-FAPLA



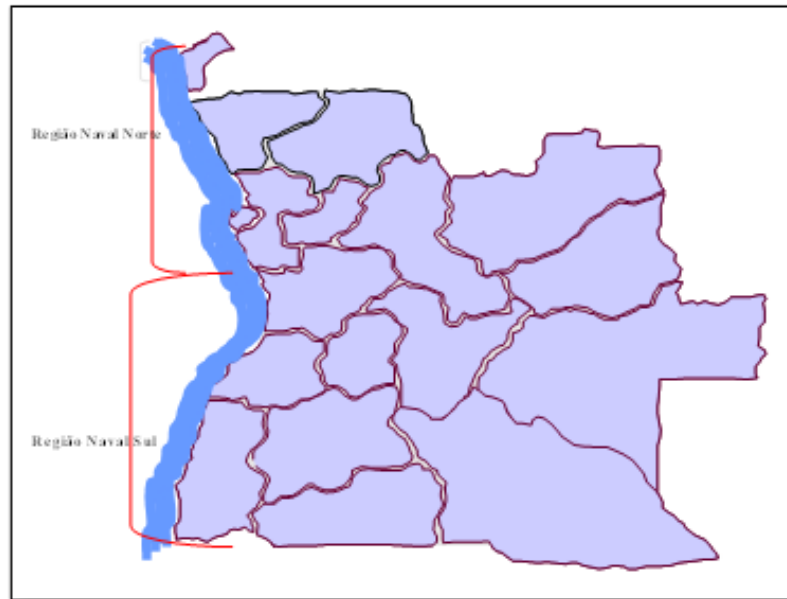
**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 8:** Divisão Administrativa Militar da FAPA-DAA (FAPLA)



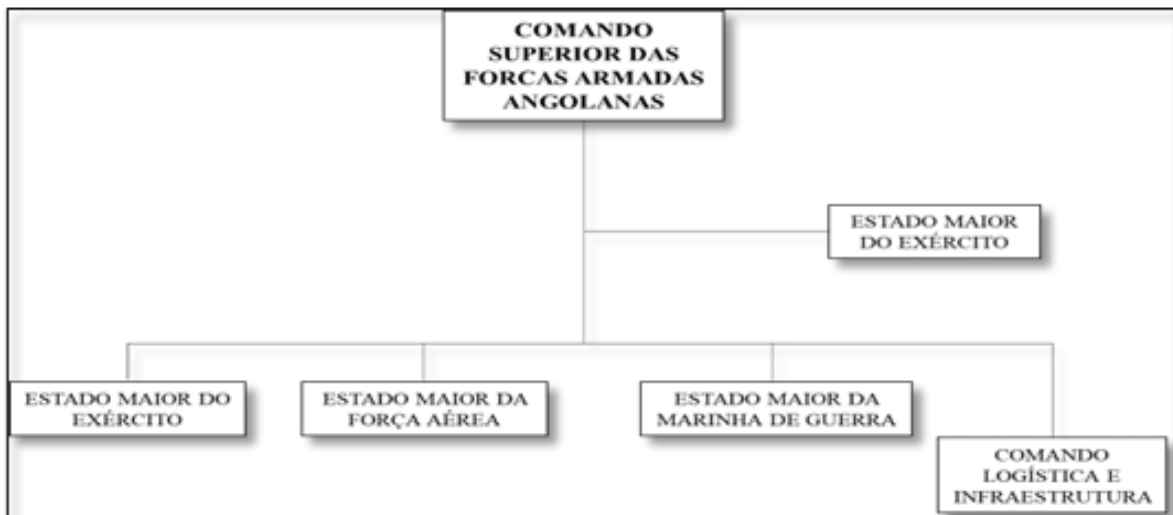
**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 9:** Divisão Administrativa da MGA (FAPLA)



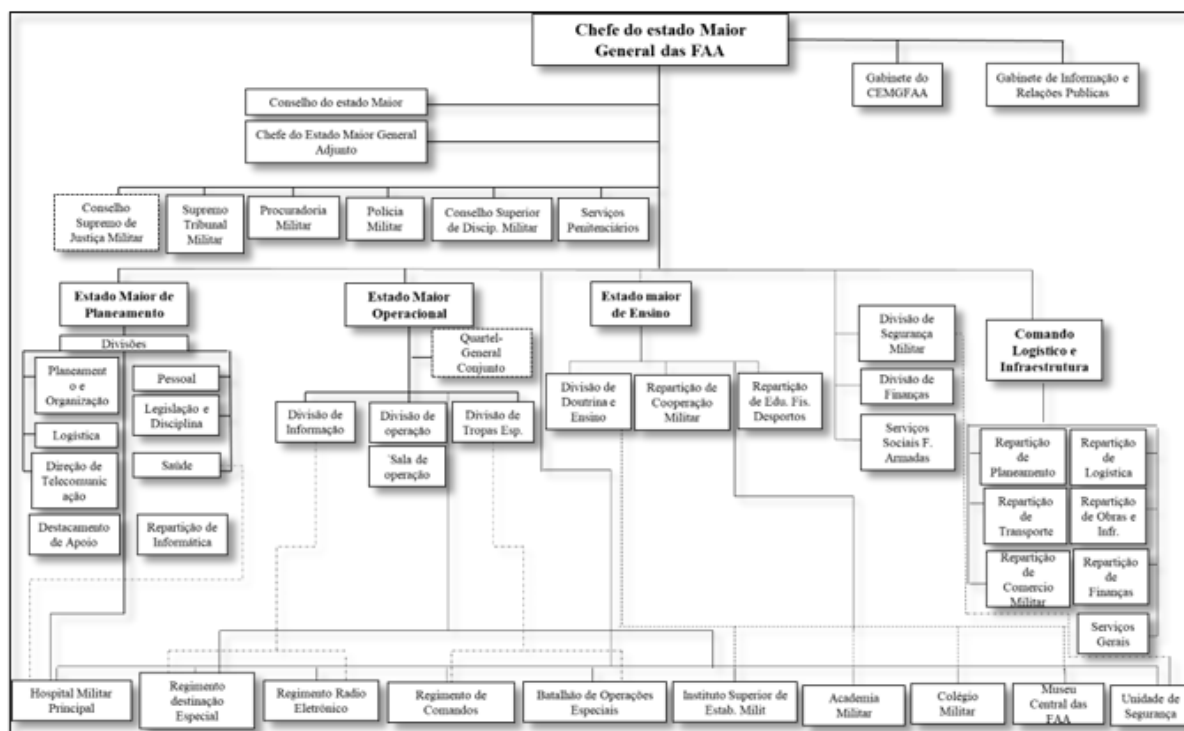
**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 10:** Estrutura Orgânica das FAA (Bicesse):



**Fonte:** Diretiva CCFA

Figura 11: Estrutura Orgânica processo de reestruturação 1994



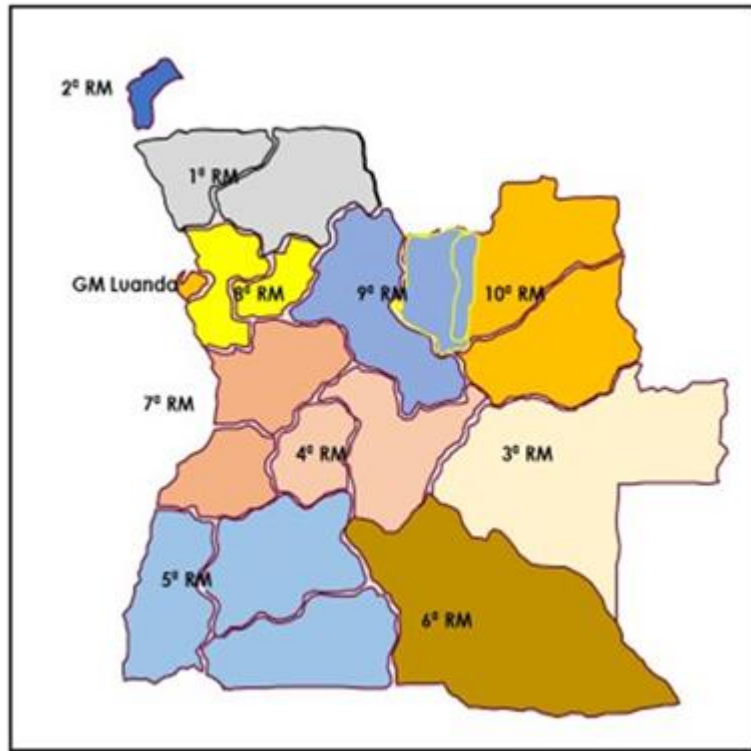
Fonte: Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

Figura 12: Estrutura Orgânica processo de reestruturação 2001



Fonte: Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 13:** Divisão administrativa militar das FAA processo 2001



**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

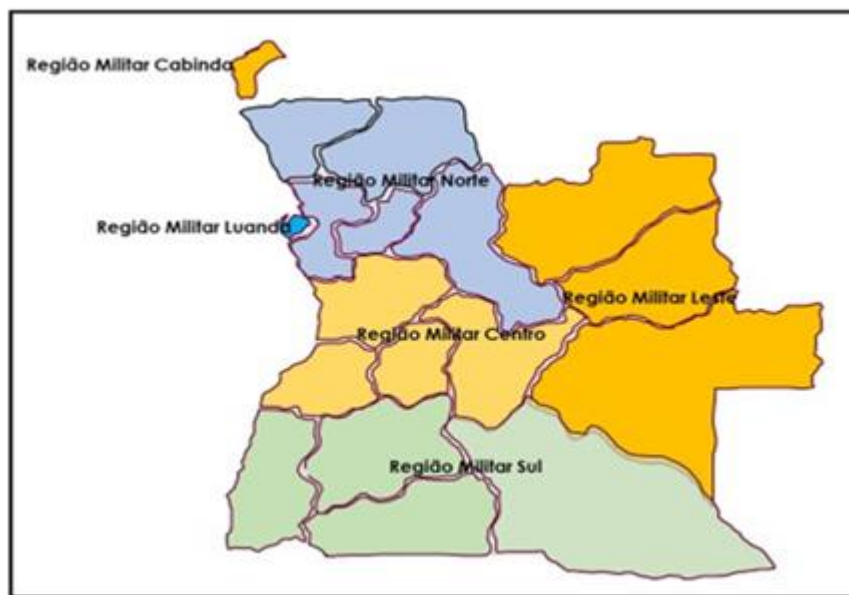
**Figura 14:** Divisão Administrativa da FAN processo de reestruturação 2001



**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA



**Figura 17:** Divisão administrativa militar do Exército processo de reedificação



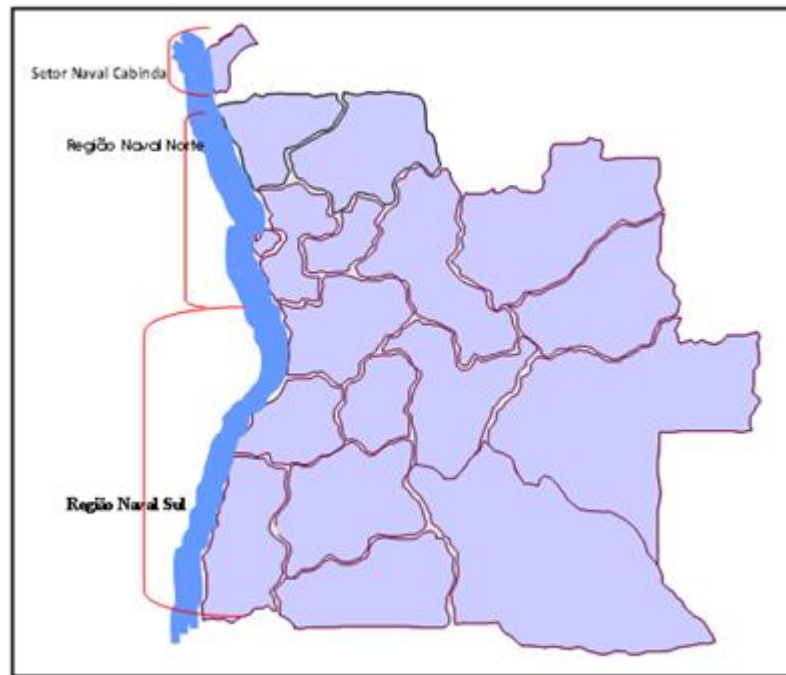
**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 18:** Divisão Administrativa militar da FAN processo de reedificação



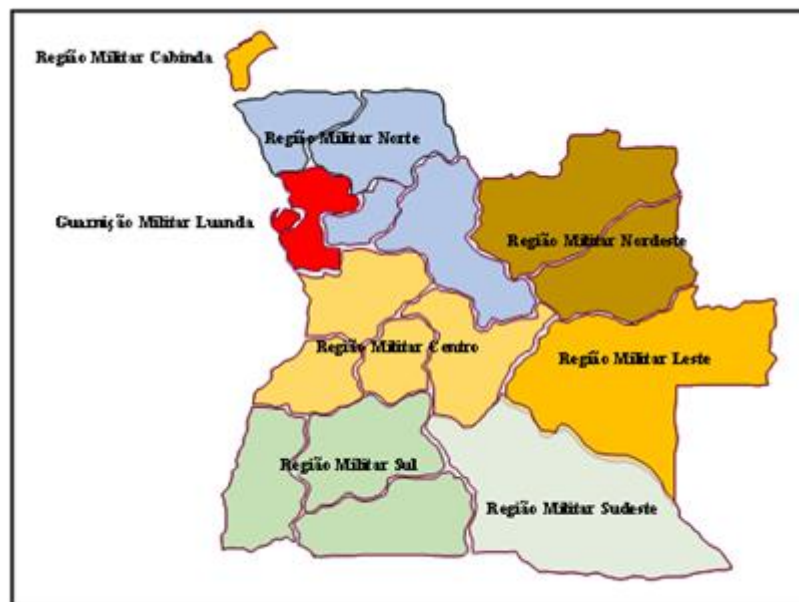
**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 19:** Divisão Administrativa militar da MGA processo de reedificação



**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

**Figura 20:** Divisão administrativa do EXE diretiva de 2018



**Fonte:** Autoria própria adaptado a documentação dos arquivos das FAA

## **Anexos B**

### **Forças Armadas de Libertação de Angola (FALA)**

#### **Início**

As Forças Armadas de Libertação de Angola (FALA) criadas em 13 de Março de 1966, na altura da fundação do então movimento. Elas foram constituídas com base no núcleo de 12 jovens formados na Academia de Nanjing ou Nanquim, República Popular da China, durante o ano de 1965. (Jonas Malheiro Savimbi, Tiago Sachilombo, Muanangola, Isaías Massumba, Mateus Banda, Paulino Moisés, David Jonatão Chingunji “Samuimbila”, Jacob Inácio, Jeremias Kussia, Nicolau Bianque Chiyuka, José Kalundungu, José Samuel Chiwale. Depois deste primeiro grupo, 12º e o último a ser enviado pela UNITA, a Nanjing, foi Miguel N’Zau Puna, que terminaria o seu curso político militar em 1967. Samuel Piedoso Chingunji “Kapesi Kafundanda” foi o quadro interno mais destacado da UNITA a juntar-se à guerrilha, vindo a ser Chefe do Estado-Maior Geral das FALA, antes mesmo do II Congresso da UNITA. De acordo com Puna, a verdadeira organização só começou a tomar forma em 1970, dois anos depois do regresso de Savimbi do exílio forçado pela Zâmbia, por causa dos ataques ao CFB, desde 1966 até 1967.

#### **A difícil implantação no terreno escolhido**

Como foi dito na despedida do Comando da Academia de Nanjing, quando os primeiros 11 terminaram o Curso Político Militar, até ao 25 de Abril de 1974, pelo caminho ficaram muitos. Tiago Sachilombo, foi o primeiro a apresentar-se à PIDE, em 1969, tendo cooperado com os Flechas nas operações contra a UNITA e o MPLA até 1974. Foi aliciado com a promessa de ser presidente de uma futura república dos Bundas. Muanangola, que na primeira reunião de Quadros realizada em Chatuika, na nascente do rio Luio, aquando do regresso de Savimbi, na companhia de Puna, em 1968, foi indicado como Comissário Político e encarregue de desenvolver a guerrilha a norte do CFB, em 1969, desertou com 144 soldados armados para o então Zaire e reingressou na FNLA e passou a combater a UNITA, nas Zonas do Leua e Cazage e Dala, na Lunda. Queria ser Comandante Geral e não Comissário Político, porque achava que tinha mais direito do que Samuel Chiwale, porque a maioria dos guerrilheiros eram cokwe, o grupo etno-linguístico dele. Isaías Massumba e Mateus Banda voltaram para a Zâmbia. Paulino Moisés morreu em 1969, num ataque dos guerrilheiros do MPLA, quando fazia comício na área

do Lumai.<sup>28</sup> David Jonatão Chingunji morreu num ataque às tropas portuguesas, em 18 de Junho de 1970, no CFB, na área de Kavimbi.<sup>29</sup> O dia da sua morte foi consagrado dia da organização juvenil da UNITA. Jacob Inácio, Jeremias Kussia, Nicolau Bianque Chiyuka foram presos pela PIDE e enviados para São Nicolau e Luanda, onde continuaram vigiados até ao 25 de Abril.

### **Acção militar e organização**

A sua primeira acção militar contra as forças coloniais portuguesas foi o ataque ao quartel da tropa portuguesa em Cassamba, no dia 4 de Setembro de 1966, porém o ataque mais importante foi ao quartel das tropas portuguesas no Luau, então Vila Teixeira de Sousa, no dia 25 de Dezembro de 1966. A primeira Escola de Quadros foi criada em 1968, em Luanguinga. Savimbi ensinava Estratégia, N'Zau Puna ensinava Geografia e Política e Kalundungu, Tática Militar. O curso que começou com 15 alunos foi crescendo até chegar a 50. Em 25 de Dezembro de 1968, foram promovidos os primeiros comandantes, oficiais e sargentos. Savimbi, N'Zau Puna, Chiwale, Samuimbila, Kalundungu, Sachilombo, Kalundungo (treinados na China) e Njolomba (treinado na Rússia) passaram a ser majores.<sup>30</sup> Em Agosto de 1969, realizou-se o II Congresso da UNITA, na área de Sachimbanda, que teve apenas um delegado estrangeiro, da SWAPO, chamado Katumbo. De salientar que a SWAPO, paradoxalmente, esteve ligado à UNITA desde 1966, facilitando os movimentos da UNITA desde Dar-Es-Salam até a Zâmbia e a UNITA, à medida que foi evoluindo também permitiu a chegada da SWAPO à fronteira sul de Angola, pelo Kuando Kubango. A relação entre a UNITA e a SWAPO foi quebrada com a invasão das Forças Sul-Africanas do regime do apartheid, em 1975.

Antes do II Congresso da UNITA, em Agosto de 1969, as áreas de actividade da UNITA foram divididas em três regiões militares:

---

<sup>28</sup> Puna, Miguel Maria N'Zau. 1919. *Mal Me Querem*. Guerra e Paz, Editores, S. A. Lisboa. p.

<sup>29</sup> Savimbi, Jonas Malheiro. 1979. *Angola: A Resistência em busca de uma Nova Nação*. Edição da Agência Portuguesa de Revistas. Lisboa. p. 21-23.

<sup>30</sup> Puna. p. 79.

- REGIÃO 1 – Compreendia a margem direita do rio Lungue-Bungo, desde a fronteira com a Zâmbia, Kuando Kubango, fronteira com a Namíbia. Tinha como zonas principais. a Zona 0, na área de Gago Coutinho, actual Lumbala Nguimbo; Zona 1. na área de Cassamba-Kangamba; e a Zona 6, na nascente do rio Luio. A Região I era comandada por N'Zau Puna – Secretário Geral da UNITA.
- REGIÃO 2 – As áreas da margem esquerda do rio Lungue-Bungo, parte da fronteira com a Zâmbia, área do Luso até à fronteira com o Zaire (Katanga). Esta região era comandada directamente por Savimbi.
- REGIÃO 3 – Compreendia a zona entre a nascente do rio Lungue-Bungo, a expandir para a área do Kuanza, do Bié e para o Menongue, onde muitas vezes tiveram de partir com elementos da SWAPO para atingir a área do Cunene. Esta região era comandada por Samuel Chiwale – Comandante Geral das FALA.<sup>31</sup>

Como é sabido a UNITA era um dos movimentos que lutaram pela independência de Angola e foi reconhecida pelo Governo português como um dos interlocutores a par do MPLA e da FNLA para as conversações em Janeiro de 1975, Alvor, que conduziram a Angola à independência.

### **As FALA, depois de 1976**

Depois da Proclamação da Independência e com o início da guerra civil em Angola a UNITA reorganizou as suas Forças Armadas e segundo Miguel Júnior elas passaram por 4 fases.

#### **Fase da mobilização e início da Guerra de Guerrilhas**

A partir da tomada das cidades de Benguela, Huambo, Bié, Luena, Menongue, Lubango e Onjiva pelas FAPLA, as FALA ficaram espalhadas por áreas mais ou menos próximas dessas cidades. Foi com base nessa realidade que surgiram as Bases de Reagrupação da área da Serra do Moco, nos limites das províncias de Benguela e Huambo; de Lomanda e Chilembô Chuti – na região do Chiumbo, Bimbi e Mungo e norte do Bailundo; Chinyama e Chipindo – a sul do Huambo e norte da Huila; Kalonete na região da Nharea e Andulo; Kambandua - Ringoma e Umpulo, a sul e sudeste do Bié; Lungue-Bungo e Lumbala Nguimbo, no Moxico; as bacias do Kuele, Kuebe, Longa e Luatuta, no Kuando Kubango; Onañue e Cuvelai no Kunene. A

---

<sup>31</sup> Puna. p. 88.

Direcção da UNITA foi toda para o Lungue-Bungo, onde, em Março de 1976, foi realizada a Conferencia de Sandona, que definiu a linha política de orientação da Guerra de Guerrilha, depois da qual foram reafirmadas as linhas de orientação política, militar e administrativa da condução da guerra.

Foram reafirmados os princípios de condução da guerra de guerrilha, com base no Pensamento de Mao Tse Tung:

Adopção da guerra de guerrilhas, para a luta contra uma força militar superior e convencional.

Os seis princípios estratégicos da guerra de guerrilhas:

1. **Iniciativa, flexibilidade e plano, na condução de uma acção de decisão rápida, no decurso da guerra prolongada, na condução da acção no exterior das linha na guerra no interior das linhas;**
2. **Criação das Bases de Apoio;**
3. **Coordenação com a guerra regular;**
4. **Defensivas estratégicas e ofensiva estratégica;**
5. **Passagem da Guerra de Guerrilha para a Guerra de Movimento;**
6. **Relações de Comando.**<sup>32</sup>

Estes princípios pressupõem que a guerra seria muito difícil e prolongada.

A força principal para a realização dessa guerra é a classe camponesa, que em 1976, constituía quase 85% da população de cerca de 5 milhões de angolanos.

Para que a UNITA pudesse mobilizar soldados, alimentação para os mesmos e cuidasse da saúde dos soldados e da populações sob o seu controlo, precisava de ter oficiais e soldados disciplinados e conscientes do seu papel.

Entre os documentos discutidos e divulgados na Conferência de Sandona, estavam as **TRÊS GRANDES REGRAS DE DISCIPLINA:**

---

<sup>32</sup> Savimbi, Jonas Malheiro. 1979. CARTILHA DO GUERRILHEIRO DA UNITA. Edição da Agência Portuguesa de Revistas. Lisboa.

- 1ª Obedecer às instruções superiores em tudo;
- 2ª Não receber nada do Povo (nem a pena de uma galinha);
- 3ª Tudo o que capturar em combate deve-se entregar ao Comando.<sup>33</sup>

**Dez pontos de atenção:**

1. Falar com delicadeza;
2. Pagar honestamente tudo o que se comprar;
3. Devolver tudo o que se pedir emprestado;
4. Pagar tudo o se estragar;
5. Não faltar respeito a outras pessoas;
6. Não estragar as culturas do Povo;
7. Não tomar liberdade com as mulheres alheias;
8. Não roubar;
9. Amar e respeitar, acima de tudo, o seu Partido;
10. Ser responsável e consciente da sua missão.<sup>34</sup>

**O Código de Disciplina Militar.**

Estes documentos chegaram aos diversos comandantes das FALA, em Abril e Maio de 1976. Em Dezembro de 1976, foi realizado o primeiro Curso de Comandantes das Regiões e Sectores Militares, com o objectivo de dar uma formação adequada aos mesmos sobre e para a condução da guerra de guerrilhas e a gestão das suas fases.

Em Abril de 1977, no IV Congresso da UNITA, realizado na Benda, nos limites das províncias do Huambo, Huila e Kuando Kubango, foi aprimorada a divisão administrativa das Regiões Militares. Foram criadas as Regiões Militares 11, 15, 25, 35, 41, 45, 49, 63, 71, 89 e 91.

A Operação desencadeada pelas FAPLA, a partir das cidades do Huambo e do Bié, a partir do dia 07 de Julho de 1977, em todo o Planalto Central de Angola, mudou completamente a ideia da criação da Base de Apoio no território do Planalto Central, deslocando essa escolha para a província do Kuando Kubango.

---

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Ibidem.

Em 1978, depois da Reunião de Quadros realizada na Região Militar 11, área do Mutumbo, município do Chitembo, face à estabilização e à evolução que tinha havido, depois da Ofensiva das FAPLA de 1977 e a Ofensiva do Luatuta em 1978, foram criadas as Primeiras Frentes Político Militares: FPM Centro Norte, a norte do CFB, do Litoral ao Rio Kuanza; FPM Centro Leste, sul do CFB, do rio Kubango até fonteira com a Zâmbia; FPM Centro Sul, do rio Kubango até ao litoral. FPM Sul, praticamente da linha do Menongue para a fronteira sul com a Namibia, estabelecida para a criação da Base Estratégica da UNITA.

### **O início da criação das Unidades Semi-Regulares e da criação e consolidação da Base de Apoio**

A Conferência de Katapi, realizad no Luiana, em Maio de 1979, criou as estruturas que doravante iriam constituir as bases para a criação da Base de Apoio e da expansão da actividade da UNITA para o Norte e o Nordeste do País.

Foram distribuídos os livros e manuais de orientação Política, Estratégica e Tático-Operacional para a nova fase da guerrilha que iniciaria a partir dessa Conferência:

1. ANGOLA: A RESISTÊNCIA EM BUSCA DE UMA NOVA NAÇÃO
2. A CARTILHA DO GUERRILHEIRO DA UNITA
3. QUO VADIS... ANGOLA NOSSA

Foi criado o Comando Operacional Estratégico e estabelecido o Plano da criação das Forças Semi-Regulares, que levariam à criação das Unidades Regulares, a partir de 1982, depois do V Congresso da UNITA, realizado em Chimbunjango, ao longo do rio Kapembe, a sul de Mavinga. Igualmente, foi decidido o envio de jovens Comandantes, com o 5º Ano do Liceu para a Formação Militar em Marrocos, como alternativa à República Popular da China.

No V Congresso foi decidida a criação das Frentes Estratégicas: A Frente Estratégica Estamos a Voltar, que englobavam o Kuando Kubango e o Moxico e a Frente Estratégica Frustração do Povo (norte do CFB, províncias do Huambo, Benguela e Kuanza Norte e Bié. O objectivo era

a expansão e a consolidação da Base de Apoio. A FEFP seria o instrumento para dividir as forças do Governo, para não concentrarem todas as suas forças e atenções para a Jamba.

Em 1983, foi criada a Frente Estratégica Esperança Negra, norte do CFB, (províncias do Bié, Lunda Sul, Lunda Norte e sudeste de Malanje). O objectivo era implantar-se nesse território e dividir as atenções do Comando das FAPLA para a Frente Estratégica Estamos a Voltar e a Frente Estratégica Frustração do Povo. Esta, estava preparar as condições para levar a guerrilha para o norte do rio Kuanza até à fronteira norte com a então República do Zaire.

As FALA, desde 1975, ainda a partir da cidade do Huambo, começou a desenvolver as Telecomunicações, incluindo já a interceptação das comunicações das FAPLA, em Outubro de 1975. Elas foram crescendo com o desenvolvimento das FALA, tendo-se tornado no meio de Comando por excelência e a maior fonte de inteligência militar das FALA.

Todas as Unidades de Comandos, Unidades de Compactas de Guerrilha, Batalhões Regulares Semi-Regulares, Batalhões Regulares, Estruturas Políticas e Administrativas com responsabilidades tinham os seus meios de comunicações, que eram controladas a partir do seu Comando Central no Quartel General da Jamba.

De ressaltar que no decorrer de toda a guerra houve sempre Guerrilhas Dispersas, aumento em número e tamanho das Unidades Compactas de Guerrilha, dos Batalhões Semi-Regulares e Forças Especiais, Brigadas de Explosivos, das Unidades, primeiro Brigadas e depois Batalhões Regulares e de Companhias Anti-Tanques, no âmbito e perspectiva do cumprimento da orientação estratégica de combinar sempre a guerra de guerrilha com a guerra regular.

## **FIM**

Geraldo Sachipengo Nunda

09 de Junho de 2021

Londres – Reino Unido