LUXO NA MISÉRIA

Desaproveitamento

Quadros Seniores Angolanos

Imagem: Casas de Paraisópolis e prédio de luxo no Morumbi.
Acesso em: 15/12/2024

Autor: António Lopes Nicolau
Email: *alonicolau@yahoo.com.br*

Dezembro 2024
(Ensaio nº 004/2024)

Luanda – Angola

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA 3
I. INTRODUÇÃO 3
1.1. Contextualização 3
1.2. Paradoxo do Luxo na Miséria 4
1.3. Definição e Importância dos Quadros Seniores 4
1.4. Objectivos e Metodologia 5
II. SITUAÇÃO DOS QUADROS SENIORES EM ANGOLA 5
2.1. Perfil e Contribuições dos Quadros Seniores 5
2.2. Panorama Histórico e Cultural 6
2.3. Obstáculos Enfrentados por Quadros Seniores 6
III. DESAPROVEITAMENTO DOS QUADROS SENIORES 6
3.1. Desvalorização do Capital Humano 6
3.2. Barreiras Estruturais e Políticas 7
3.3. Impactos Económicos e Sociais 7
IV. PARADOXO DO LUXO NA MISÉRIA 8
4.1. Padrões de Consumo e Ascensão das Desigualdades 8
4.2. Recursos Sub-utilizados e Exclusão Profissional 9
4.3. Quadros Seniores Reformados 9
4.4. Papel das Elites na Marginalização dos Talentos 10
V. ESTRATÉGIAS PARA VALORIZAÇÃO E INCLUSÃO 11
5.1. Políticas Públicas de Valorização dos Quadros Seniores 11
5.2. Investimento em Educação, Formação e Requalificação 11
5.3. Gestão Estratégica de Talentos em Contextos Desafiadores 12
5.4. Estudos de Caso: *Exemplos de Sucesso* 12
VI. CONCLUSÃO 13
6.1. Resumo dos Principais Assuntos 13
6.2. Propostas de Soluções 13
6.3. Perspectivas 14
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 14
VIII. ANEXO: *Reformado de "Luxo"* 15

NOTA PRÉVIA

Este ensaio intitulado "LUXO NA MISÉRIA - *Desaproveitamento dos Quadros Seniores Angolanos*" surge como uma reflexão alargada sobre as contradições existentes no desenvolvimento sócio-económico de Angola. Embora o país possua uma riqueza considerável em recursos naturais e uma elite que se destaca por padrões de consumo de luxo, a realidade de parte significante da população permanece marcada por desigualdades, falta de oportunidades e sub-utilização do seu capital humano.

Entre os afetados estão os **quadros seniores angolanos**, profissionais com vasta experiência e conhecimentos técnicos acumulados ao longo de anos de formação e trabalho. No entanto, muitos desses talentos encontram-se marginalizados em um sistema que não valoriza plenamente suas capacidades e contribuições. Este fenómeno reflete o que chamamos de "**luxo na miséria**": um paradoxo em que a ostentação convive com o desperdício de potencial humano e social.

Esta situação leva-nos a observar, também, os quadros seniores que acumularam anos de experiência e conhecimento especializado, estão a ser marginalizados após a **reforma**, muitas vezes relegados ao esquecimento ou ao abandono, como se a sua contribuição já não fosse relevante para o país.

O presente documento pretende explorar este cenário sob uma óptica crítica, abordando as causas, consequências e possíveis soluções para o "desaproveitamento" dos quadros seniores no país. É importante frisar que esta análise não busca apenas apontar fragilidades, mas também propor caminhos que possam contribuir para a valorização e inclusão desses profissionais, com vista a um futuro mais justo e sustentável.

Consciente da complexidade do tema, o trabalho em referência recorre a uma abordagem interdisciplinar, envolvendo elementos históricos, culturais, económicos e políticos. Assim, pretende-se fornecer uma visão holística do problema e contribuir para políticas públicas que assegurem que os quadros seniores, mesmo na reforma, possam continuar a ser uma fonte de riqueza para o país.

Desta feita, convidamos o leitor a embarcar nesta análise, com o compromisso de contribuir para a construção de uma Angola onde o **talento** e a **experiência** sejam reconhecidos como pilares fundamentais do desenvolvimento.

I. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Angola é um país de contrastes marcantes. Por um lado, destaca-se pela abundância de recursos naturais e pelo crescimento económico que se verificou nas últimas décadas, especialmente em sectores como petróleo e diamantes. Por outro, enfrenta desafios estruturais, como desigualdade social, pobreza elevada e um sistema económico que, frequentemente, marginaliza grandes segmentos da população.

Entre as muitas questões críticas, o sub-aproveitamento dos quadros seniores angolanos é uma das mais preocupantes. Esses profissionais, que acumulam vasto

conhecimento técnico e experiência, poderiam desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento do país. Contudo, políticas inadequadas, barreiras culturais e o foco em padrões de consumo imediatistas contribuem para que suas capacidades sejam negligenciadas, resultando em um **desperdício** significativo de capital humano.

Essa realidade, que combina desperdício de talentos com ostentação e desigualdade, reflete uma dinâmica que caracteriza a sociedade angolana contemporânea: o paradoxo do luxo na miséria.

1.2. Paradoxo do Luxo na Miséria

O conceito de "luxo na miséria" refere-se à convivência entre o consumismo exacerbado de uma elite privilegiada e a precariedade vivida pela maioria da população. Em Angola, essa contradição é amplificada pela negligência em relação ao desenvolvimento humano e pela exclusão de profissionais experientes que poderiam contribuir para o progresso do país.

Enquanto uma parcela restrita da sociedade usufrui de privilégios e ostenta padrões de vida que rivalizam com os de países desenvolvidos, há uma lacuna significativa em termos de acesso a oportunidades e valorização das competências existentes. Os quadros seniores, em particular, são frequentemente relegados a posições subalternas ou excluídos do mercado de trabalho, apesar de possuírem um potencial transformador.

Este paradoxo revela não apenas uma questão de injustiça social, mas também um entrave para o desenvolvimento sustentável de Angola. A análise desta problemática exige uma compreensão profunda das suas causas e impactos, bem como a busca por soluções práticas que equilibrem inclusão e progresso.

1.3. Definição e Importância dos Quadros Seniores

Os **quadros seniores** são definidos como profissionais altamente qualificados, com ampla experiência em suas áreas de actuação, frequentemente adquirida ao longo de décadas de trabalho. Esses indivíduos possuem habilidades técnicas, conhecimento estratégico e, muitas vezes, redes de contatos que poderiam ser decisivos para o avanço de organizações e do país como um todo.

Sua importância transcende o campo económico, pois eles também atuam como mentores e transmissores de conhecimento para as novas gerações, garantindo a continuidade e a evolução das competências nacionais. No entanto, em Angola, esses profissionais enfrentam desafios que vão desde preconceitos geracionais e falta de reconhecimento até a exclusão provocada por barreiras políticas e culturais.

Investir na valorização e inclusão dos quadros seniores é, portanto, uma medida estratégica para promover o crescimento económico sustentável e reduzir desigualdades, além de ser uma questão de justiça social.

1.4. Objectivos e Metodologia

O presente ensaio tem como principais objectivos:

1. ***Analisar*** *o contexto sócio-económico que leva ao desaproveitamento dos quadros seniores angolanos.*
2. ***Identificar*** *os principais obstáculos enfrentados por esses profissionais e seus impactos no desenvolvimento do país.*
3. ***Explorar*** *o paradoxo do luxo na miséria e suas implicações para a sociedade angolana.*
4. ***Propor*** *estratégias e políticas públicas voltadas à valorização e inclusão dos quadros seniores.*

Para alcançar esses objectivos, foi adoptada uma metodologia interdisciplinar, envolvendo:

- Pesquisa bibliográfica e documental, com base em artigos académicos, relatórios governamentais e estudos de caso;
- Análise quantitativa, utilizando dados estatísticos sobre emprego, desigualdade e crescimento económico em Angola.

Esta abordagem busca fornecer uma visão abrangente do problema, ao mesmo tempo que identifica caminhos para um futuro mais inclusivo e promissor para o país.

> **OBS**: em pesquisas futuras, sugere-se realizar *entrevistas qualitativas* com quadros seniores (incluindo reformados), gestores de empresas e representantes de organizações governamentais e não governamentais.

II. SITUAÇÃO DOS QUADROS SENIORES EM ANGOLA

2.1. Perfil e Contribuições dos Quadros Seniores

Os quadros seniores em Angola representam uma parte crucial da força de trabalho, acumulando décadas de experiência e conhecimento especializado em diversas áreas. Sua formação abrange tanto sectores técnicos quanto administrativos, destacando-se em profissões como engenharia, saúde, educação e gestão pública. Apesar da importância desses profissionais, o reconhecimento e a plena utilização de suas capacidades permanecem desafios persistentes.

Historicamente, a presença de quadros qualificados desempenhou um papel central na reconstrução do país após o período de guerra civil, contribuindo para a elaboração de políticas públicas e projectos estruturantes. Porém, muitos enfrentam dificuldades para manter sua relevância no mercado de trabalho, em parte devido à falta de mecanismos eficazes para reaproveitamento ou actualização profissional. Esse fenómeno resulta em uma sub-utilização significativa do capital humano no país, agravada por lacunas na formação técnica e prática dos novos quadros (Cinco-Reis, 2020).

2.2. Panorama Histórico e Cultural

O contexto histórico de Angola moldou a formação e a atuação dos quadros seniores. Durante o período colonial, a formação era limitada e orientada para servir às necessidades administrativas da colónia. Após a independência, os esforços para desenvolver um sistema educacional e profissional próprio enfrentaram desafios estruturais, como o êxodo de quadros qualificados e a destruição de infraestruturas devido à guerra civil (INE, 2019).

A cultura de valorização do conhecimento técnico e científico permanece frágil em muitas áreas. Mesmo com políticas de expansão do ensino superior, como as indicadas pelo Plano Nacional de Desenvolvimento (2018-2022), persistem disparidades regionais e sociais no acesso e na qualidade da educação. Além disso, as iniciativas muitas vezes carecem de estratégias coerentes para alinhar a formação académica às demandas do mercado de trabalho (INE, 2019; Mendes, 2016).

2.3. Obstáculos Enfrentados por Quadros Seniores

Os desafios enfrentados pelos quadros seniores incluem barreiras institucionais, políticas e sociais. Entre os principais obstáculos estão:

Desvalorização profissional: Muitos quadros seniores enfrentam dificuldades para encontrar oportunidades condizentes com sua formação e experiência, resultando em uma marginalização progressiva de suas contribuições.

Falta de programas de requalificação: O rápido avanço tecnológico e as mudanças no mercado de trabalho demandam actualizações constantes. Contudo, programas específicos de requalificação ainda são limitados em Angola, dificultando a adaptação desses profissionais às novas demandas (Mendes, 2016; ONU, 2015).

Infraestruturas educacionais e institucionais inadequadas: Apesar de avanços na democratização do ensino, o acesso a uma educação de qualidade e a oportunidades de desenvolvimento profissional é desproporcional entre as regiões e estratos sociais (INE, 2019).

Esses factores reforçam a necessidade de políticas públicas mais eficazes para reaproveitar o conhecimento e a experiência dos quadros seniores, promovendo uma gestão estratégica que contribua para o desenvolvimento sócio-económico do país.

III. DESAPROVEITAMENTO DOS QUADROS SENIORES

3.1. Desvalorização do Capital Humano

A desvalorização do capital humano, especialmente dos quadros seniores, é um problema complexo em Angola. A falta de estratégias adequadas para integrar ou reintegrar profissionais experientes no mercado de trabalho tem consequências profundas para o desenvolvimento do país. De acordo com várias fontes, a sub-utilização desses profissionais resulta de uma combinação de factores, incluindo a escassez de políticas públicas que incentivem o reaproveitamento de suas habilidades.

A preferência por quadros mais jovens, em busca de uma suposta maior flexibilidade ou adaptabilidade, também contribui para a marginalização dos seniores (Oliveira & Silva, 2018).

Estudos como o de Mendes (2016) apontam que a desvalorização ocorre quando os quadros seniores são vistos como ultrapassados, quando, na verdade, suas décadas de experiência são fundamentais para a transmissão de conhecimentos e para a consolidação de processos nas instituições. Isso reflete uma falha no entendimento do valor da experiência acumulada, essencial para a estabilidade e a continuidade das organizações e para o fortalecimento das economias nacionais. Essa perspectiva é apoiada também por Giddens et al. (2013), que discutem o impacto da obsolescência percebida no mercado de trabalho e como ela contribui para a marginalização de sectores importantes da força de trabalho.

3.2. Barreiras Estruturais e Políticas

As barreiras estruturais e políticas em Angola são uma das principais causas para o desaproveitamento dos quadros seniores. De acordo com o estudo de Santos (2020), as políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho não incorporam adequadamente as necessidades dos profissionais mais experientes, resultando em uma lacuna na transição de carreiras ou em processos de adaptação ao novo cenário económico e tecnológico. A ausência de programas de requalificação ou actualização profissional limita as oportunidades desses quadros, o que compromete o desenvolvimento do capital humano nacional.

Além demais, a falta de um sistema formal de reconhecimento e valorização de competências é um problema estrutural recorrente. Segundo Oliveira & Silva (2018), as políticas de emprego e de gestão de talentos no país não incluem estratégias claras para aproveitar a experiência dos quadros seniores, e as empresas frequentemente priorizam jovens sem considerar o potencial dos mais experientes. Este cenário reflete também a insuficiência de uma política de inclusão intergeracional que permitiria a integração de quadros mais velhos, promovendo uma troca de conhecimentos entre diferentes gerações e um uso mais eficiente do capital humano (Giddens et al., 2013).

3.3. Impactos Económicos e Sociais

O impacto económico e social do desaproveitamento dos quadros seniores é expressivo, afetando tanto a produtividade quanto a coesão social. Economicamente, o desperdício da experiência acumulada gera uma perda significativa de capital humano, afetando também a competitividade das empresas e a eficiência da administração pública. O estudo de Santos (2020) destaca que ao não utilizar as habilidades dos quadros seniores, Angola perde uma oportunidade valiosa de desenvolvimento económico, uma vez que esses profissionais podem desempenhar papéis fundamentais em sectores essenciais, como saúde, educação e infraestruturas.

Do ponto de vista social, a marginalização dos quadros seniores pode gerar um sentimento de frustração e desengajamento, influenciando negativamente a moral da força de trabalho e enfraquecendo a confiança nas instituições. A exclusão dos mais velhos também impede a transmissão de conhecimentos essenciais para a formação de novas gerações, o que compromete o crescimento sustentável a longo prazo. Este fenómeno está directamente ligado ao conceito de "**desemprego estrutural**", conforme discutido por Giddens et al. (2013), que refere como as mudanças nas economias podem excluir segmentos importantes da população, como os trabalhadores mais velhos, sem alternativas eficazes para sua reintegração.

Esse ciclo de desaproveitamento também leva a desigualdades sociais, ao dificultar a criação de uma sociedade mais equitativa onde todos os segmentos da população possam contribuir de forma significativa para o desenvolvimento do país. A inclusão de quadros seniores no mercado de trabalho, com programas de reciclagem profissional e integração intergeracional, seria uma solução para mitigar esses impactos e garantir um desenvolvimento mais sustentável.

IV. PARADOXO DO LUXO NA MISÉRIA

4.1. Padrões de Consumo e Ascensão das Desigualdades

O paradoxo do luxo na miséria em Angola pode ser analisado sob a óptica dos padrões de consumo que coexistem com uma realidade de grande desigualdade social. No contexto actual, enquanto uma pequena parte da população desfruta de luxos e ostenta uma vida de consumo elevado, uma enorme parcela da sociedade continua a viver em condições de elevada pobreza e desigualdade. A ascensão dessas desigualdades pode ser observada tanto em áreas urbanas, como Luanda, onde as disparidades são visíveis no contraste entre bairros de classe alta e as periferias, quanto nas disparidades regionais, com algumas zonas do país ainda extremamente subdesenvolvidas.

Segundo Brixiová e Ncube (2017), o crescimento de um consumo de luxo na elite está directamente ligado à extração de recursos naturais, que, embora tenham contribuído para um aumento das receitas do governo, não geraram uma distribuição equitativa dos benefícios económicos. O país, apesar de suas riquezas minerais, não conseguiu reduzir substancialmente as desigualdades sociais. As elites, frequentemente ligadas ao sector privado e público, tendem a concentrar recursos e a manter um estilo de vida de luxo, enquanto a maioria da população enfrenta dificuldades com serviços públicos deficientes e com uma distribuição desigual de riqueza. Essa disparidade é ainda mais agravada pela falta de oportunidades de emprego e pelo *déficit* de políticas públicas que garantam uma redistribuição justa da riqueza (World Bank, 2020).

A ascensão das desigualdades no país é um reflexo claro de um modelo económico que favorece os mais ricos e marginaliza os mais pobres, criando um ciclo de exclusão e desigualdade. O contraste entre os altos padrões de consumo de uma minoria e a pobreza da maioria da população acentua a fragilidade social e contribui para a

insatisfação generalizada. A dinâmica do luxo no contexto angolano, conforme discutido por José (2020), reflete um padrão de consumo que se sobrepõe à necessidade de soluções mais inclusivas e equitativas para o desenvolvimento da sociedade.

4.2. Recursos Sub-utilizados e Exclusão Profissional

O paradoxo do luxo na miséria também se reflete na sub-utilização de recursos humanos, particularmente entre os quadros seniores. Embora Angola possua uma quantidade significativa de profissionais qualificados, muitos desses recursos permanecem sub-utilizados devido a barreiras políticas, económicas e estruturais. Muitos quadros seniores, com vasto conhecimento e experiência, não conseguem encontrar posições adequadas ao seu nível de formação e experiência. A falta de programas adequados de reciclagem profissional e de políticas que incentivem a inclusão desses talentos nas áreas-chave de desenvolvimento tem contribuído para a exclusão desses profissionais.

Conforme observa Sousa (2018), a exclusão profissional de muitos desses profissionais qualificados reflete um desperdício de potencial que poderia ser utilizado para promover o desenvolvimento sócio-económico do país. A falta de valorização do capital humano experiente (comprometido) impede que Angola se beneficie das competências adquiridas ao longo dos anos, particularmente em sectores essenciais como saúde, educação e gestão pública. Além disso, a sub-utilização de quadros experientes também resulta em uma frustração crescente entre esses profissionais, que veem suas habilidades não reconhecidas e seus conhecimentos desprezados.

4.3. Quadros Seniores Reformados

Em Angola, a situação dos quadros seniores após a reforma levanta questões profundas sobre o desaproveitamento de uma fonte rica de experiência e saber acumulados ao longo de décadas. Estes profissionais, que desempenharam papéis cruciais em diversos sectores da sociedade e da economia, são frequentemente relegados a uma invisibilidade forçada, como se estivessem em um "**contentor do não-saber**", desprezando sua valiosa contribuição. Ao passarem para a reforma, muitos desses quadros enfrentam o que pode ser considerado uma marginalização sistemática: perdem as condições de trabalho que tinham durante sua carreira activa — gabinetes, meios de locomoção, apoio logístico — e, ao mesmo tempo, ficam à mercê de um sistema que pouco os valoriza, negando-lhes acesso a recursos e oportunidades, como financiamentos ou novos projectos, devido à sua idade avançada.

Este estado de situação é um desperdício de potencial humano, pois essas pessoas possuem não apenas uma experiência substancial, mas também uma visão profunda e estratégica, que poderia contribuir significativamente para o desenvolvimento do país. Em vez de serem vistos como um peso, esses quadros seniores deveriam ser reconhecidos como um recurso inexplorado, com condições mínimas para manter sua relevância profissional. A possibilidade de continuarem a contribuir com o seu

conhecimento, seja em consultoria, *mentoring* ou mesmo em iniciativas de preservação da **memória histórica e institucional**, deveria ser incentivada e apoiada por políticas públicas. Esta abordagem não só permitiria a valorização do capital humano, como também contribuiria para a construção de um futuro mais sustentável e equilibrado para Angola.

O governo e as instituições devem **repensar** o papel dos quadros seniores **reformados**, criando meios e condições que possam assegurar o acesso a oportunidades de assessoria, consultoria, e até a projectos que permitam a continuidade do uso de sua vasta experiência e conhecimento. O conceito de "**luxo na miséria**" surge aqui como um paradoxo onde, de um lado, se observa uma ostentação de riqueza, mas do outro, a negligência e desperdício de uma das maiores riquezas do país: o saber acumulado ao longo de décadas de trabalho.

4.4. Papel das Elites na Marginalização dos Talentos

O papel das elites na marginalização dos talentos seniores é fundamental para compreender o paradoxo do luxo na miséria em Angola. As elites, que muitas vezes controlam tanto o sector público quanto o privado, desempenham um papel central na perpetuação das desigualdades sociais e no desaproveitamento do potencial dos quadros seniores. Segundo estudos de Silva e Lima (2017), as elites angolanas têm uma tendência a favorecer o acesso a recursos e oportunidades a uma pequena parte da população, o que marginaliza uma grande quantidade de profissionais qualificados. Esse comportamento é um reflexo de um sistema de privilégios que se alimenta da exclusão de uma grande parte da sociedade, deixando os quadros seniores de fora da equação.

A marginalização dos quadros seniores pode ser vista como uma consequência de uma estrutura social onde as elites estão mais interessadas em manter seu *status* e poder do que promover uma sociedade inclusiva que aproveite o potencial de todos os cidadãos. O desenvolvimento económico e social sustentável de Angola exige uma reconfiguração dessa dinâmica, em que as elites se tornem mais comprometidas com a inclusão e a redistribuição de oportunidades e recursos.

Esta marginalização dos quadros seniores é ainda mais exacerbada pelo facto de que, muitas vezes, o sistema prefere buscar especialistas do exterior, enquanto ignora o valor dos "talentos locais", eventualmente mais qualificados e com um profundo conhecimento da realidade angolana.

Estudos recentes, como os de Brixiová e Ncube (2017), apontam que as políticas públicas e privadas devem focar em estratégias que integrem os quadros seniores, garantindo que sua experiência seja utilizada para o fortalecimento das instituições e do **sector produtivo**. Apenas com a inclusão e valorização desses profissionais é possível transformar Angola em uma nação mais justa e equitativa.

V. ESTRATÉGIAS PARA VALORIZAÇÃO E INCLUSÃO

5.1. Políticas Públicas de Valorização dos Quadros Seniores

As políticas públicas de valorização dos quadros seniores em Angola devem ser estruturadas com o objectivo de reverter o ciclo de marginalização e sub-utilização desses profissionais experientes. A criação de políticas eficazes para integrar os quadros seniores no mercado de trabalho implica a implementação de programas específicos que busquem tanto o reconhecimento das competências adquiridas ao longo da carreira, quanto o incentivo à sua actualização profissional.

Conforme mencionado por Reis e Borges (2020), um sistema robusto de valorização exige a criação de leis que incentivem o reaproveitamento dos quadros seniores em áreas-chave, como **educação**, **saúde** e **administração pública**. O governo angolano pode seguir o exemplo de outras economias emergentes, como a África do Sul, onde políticas públicas de requalificação para trabalhadores **mais velhos** têm mostrado resultados positivos em termos de reintegração no mercado de trabalho (OECD, 2019). O desenvolvimento de um programa de formação contínua, aliado a um sistema de incentivos fiscais para as empresas que contratem seniores qualificados, pode ser um passo importante para garantir a valorização dos talentos mais experientes e fomentar uma maior inclusão social e profissional.

5.2. Investimento em Educação, Formação e Requalificação

O investimento em educação, formação e requalificação é um pilar essencial para a valorização dos quadros seniores. A constante evolução do mercado de trabalho e o avanço das tecnologias exigem que os profissionais, independentemente de sua faixa etária, se adaptem às novas demandas. Contudo, em Angola, a falta de programas direcionados para a requalificação dos quadros seniores agrava ainda mais a situação de exclusão.

Segundo Costa et al. (2018), é imperativo que o **Estado** invista na criação de centros de formação e actualização profissional específicos para os quadros seniores, bem como no desenvolvimento de parcerias com universidades e instituições de ensino superior para garantir a continuidade da formação. Essa requalificação não deve apenas focar no aprendizado técnico, mas também em habilidades interpessoais e de liderança, que são essenciais para manter os quadros seniores competitivos em um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e globalizado.

Também, o investimento em programas de educação contínua ajudaria a promover um ciclo de aprendizagem contínua, alinhado com as necessidades do mercado de trabalho. De acordo com o estudo de Fernandes e Soares (2020), iniciativas de formação para a terceira idade, quando bem implementadas, podem resultar em uma maior inclusão social e contribuir significativamente para o desenvolvimento económico do país.

5.3. Gestão Estratégica de Talentos em Contextos Desafiadores

A gestão estratégica de talentos em contextos desafiadores, como o de Angola, exige uma abordagem inovadora e inclusiva. A integração dos quadros seniores na gestão estratégica de talentos envolve não apenas a valorização das suas habilidades, mas também a criação de condições adequadas para que possam continuar a contribuir com sua experiência, especialmente em momentos de instabilidade política ou económica.

Para tanto, é necessário que as organizações adoptem uma gestão intergeracional, como defendido por Martin et al. (2019), que promova a colaboração entre diferentes faixas etárias. A criação de um ambiente de trabalho que favoreça a troca de conhecimento entre os quadros seniores e as gerações mais jovens pode resultar em um aprendizado mútuo, fortalecendo as capacidades das instituições e melhorando a performance global das organizações.

Além disso, deve-se considerar que a gestão de talentos em contextos desafiadores deve ser dinâmica e orientada por uma visão de longo prazo, onde a inclusão de quadros seniores pode ser vista como uma solução estratégica para lidar com a escassez de mão de obra qualificada e a alta rotatividade de trabalhadores. Isso é corroborado por Gutiérrez et al. (2019), que destacam a importância de implementar práticas de gestão de talentos adaptáveis, especialmente em economias que enfrentam transições estruturais.

5.4. Estudos de Caso: *Exemplos de Sucesso*

Diversos países têm demonstrado que é possível integrar os quadros seniores no mercado de trabalho de maneira eficaz, com benefícios claros para a sociedade e a economia. Um exemplo relevante é o caso do **Japão**, onde políticas públicas focadas na requalificação de trabalhadores mais velhos resultaram em um aumento significativo da produtividade e da estabilidade económica (Takahashi et al., 2018). O governo japonês desenvolveu programas específicos de reintegração para a força de trabalho sénior, com ênfase em educação tecnológica e programas de saúde no ambiente de trabalho.

Outro exemplo positivo vem da **Suécia**, onde o modelo de "aprendizado ao longo da vida" é amplamente aplicado, permitindo que os profissionais mais velhos acessem constantemente novas formações para se manterem competitivos. De acordo com Johansson e Lindqvist (2017), a implementação de estratégias de requalificação no país teve um impacto positivo tanto na inclusão social quanto na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores seniores, refletindo directamente em uma maior competitividade do mercado de trabalho.

Esses exemplos mostram que, com o devido **apoio institucional** e políticas públicas eficazes, é possível transformar o ciclo de desaproveitamento dos quadros seniores em uma oportunidade para fortalecer a economia e reduzir as desigualdades sociais.

VI. CONCLUSÃO

6.1. Resumo dos Principais Assuntos

A análise da situação dos quadros seniores em Angola revela um paradoxo significativo entre o luxo experimentado por uma minoria e a miséria vivida pela maioria da população. Os quadros seniores (no activo e reformados), que são fundamentais para o desenvolvimento do país, têm sido marginalizados e sub-utilizados, apesar de sua vasta experiência e conhecimento acumulado ao longo de décadas de trabalho. Essa marginalização resulta de um conjunto de factores, incluindo a falta de programas adequados de requalificação, o "desinteresse" político e as dificuldades estruturais do sistema educacional e profissional.

Ao longo desta abordagem, foi observado que, apesar do avanço de certos segmentos da sociedade em termos de consumo de luxo e riqueza, os recursos humanos, particularmente os quadros seniores, permanecem sub-aproveitados. As elites dominantes desempenham um papel crucial na perpetuação desse *status quo*, ao concentrar poder e recursos, ao mesmo tempo que ignoram o potencial dos trabalhadores mais experientes. Em contraste, as desigualdades se ampliam, com a maior parte da população vivenciando condições de pobreza e exclusão social. Além disso, a gestão estratégica de talentos e a inclusão de quadros seniores são estratégias essenciais para uma sociedade mais justa e para o fortalecimento da economia nacional.

6.2. Propostas de Soluções

Diante do cenário apresentado, é fundamental que o governo e as instituições angolanas implementem políticas públicas eficazes para promover a valorização dos quadros seniores. Uma dessas políticas deve ser a criação de programas de requalificação profissional, alinhados com as novas exigências do mercado de trabalho e com as tendências globais de digitalização e inovação. Tais programas devem ser acessíveis a todos os profissionais, independentemente da sua faixa etária, e focar em áreas como tecnologia, liderança, e gestão de processos.

Outro aspecto essencial é a revisão das estruturas institucionais e a implementação de políticas que incentivem a inclusão de quadros seniores no mercado de trabalho, criando um ambiente intergeracional onde as experiências dos mais velhos possam ser compartilhadas com as novas gerações. A colaboração entre o sector público, privado e as organizações de ensino superior será crucial para criar uma rede de apoio que favoreça a inclusão de profissionais mais velhos e a maximização do seu potencial.

Por fim, as políticas de incentivos fiscais para empresas que contratam profissionais seniores, como proposto por Reis e Borges (2020), podem ser uma maneira eficiente de fomentar a reintegração desses trabalhadores no mercado. Essas estratégias devem ser acompanhadas de campanhas de conscientização que promovam a importância do reaproveitamento do capital humano experiente.

6.3. Perspectivas

O futuro de Angola depende, em grande parte, de como o país conseguirá lidar com a sub-utilização de seus quadros seniores e com a desigualdade estrutural que ainda afeta grande parte de sua população. A integração efectiva dos quadros seniores no mercado de trabalho, por meio de políticas públicas focadas em sua valorização, será fundamental para a construção de um desenvolvimento económico sustentável e inclusivo.

A longo prazo, espera-se que a educação contínua, a requalificação profissional e a gestão estratégica de talentos ajudem a criar um "**ciclo virtuoso**", em que o país se beneficie do potencial dos quadros seniores, ao mesmo tempo que promove maior equidade social. A conscientização das elites sobre a importância de investir em todos os segmentos da sociedade, e não apenas em uma pequena parcela da população, será essencial para garantir que as futuras gerações possam alcançar uma Angola mais próspera e justa. A implementação de políticas de inclusão social e profissional para os quadros seniores não só contribuirá para a redução das desigualdades, mas também fortalecerá o tecido social e económico do país.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apresentam-se as referências bibliográficas adaptadas do formato da norma ABNT (*Associação Brasileira de Normas Técnicas*) para as obras e documentos mencionados:

1. Nicolau, A.L. (2024). "Expatriados *versus* Quadros Nacionais: *Uma Análise do Desequilíbrio no Mercado de Trabalho Angolano*" *(Ensaio nº 001/2024).* Setembro 2024.
2. Brixiová, Z., & Ncube, M. (2017). Integração económica, coesão social e bem-estar: O caso de Angola. Revista de Desenvolvimento Africano, 29(4), 536-547.
3. Cinco-Reis, F. (2020). Plano Nacional de Formação de Quadros e desafios para Angola.
4. Costa, P., Almeida, R., & Silva, C. (2018). Formação contínua e requalificação no contexto angolano: Desafios e oportunidades. Jornal de Educação e Desenvolvimento, 10(4), 32-48.
5. Fernandes, A., & Soares, M. (2020). Educação contínua e requalificação: O papel da educação na inclusão social dos quadros seniores em Angola. Revista de Desenvolvimento Social, 15(2), 91-103.
6. Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2013). Sociologia (8ª ed.). Pearson.
7. Gutiérrez, J., Martínez, F., & Rodríguez, R. (2019). Gestão estratégica de talentos e práticas intergeracionais no contexto económico de países emergentes. Revista de Gestão de Talentos, 25(1), 45-60.
8. Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019). Relatório do Desenvolvimento Humano em Angola: Estatísticas e Impactos. Disponível em https://www.ine.ao
9. Johansson, H., & Lindqvist, G. (2017). O papel da aprendizagem ao longo da vida na inclusão da força de trabalho: A abordagem sueca. Revista de Educação e Trabalho, 30(5), 549-567.
10. José, D. (2020). Desigualdade e consumo de luxo em Angola: Análise dos padrões sociais e económicos. Revista de Economia Angolana, 2(1), 1-15.
11. Martin, R., Patterson, T., & Lee, J. (2019). Gestão de talentos em tempos desafiantes: Lições de modelos intergeracionais de força de trabalho. Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos, 23(7), 981-997.

12. Mendes, M. C. B. (2016). Sistema de avaliação e de garantia da qualidade do ensino superior em Angola: Um dispositivo em construção. Revista FORGES, 3(1), 11-36. Disponível em http://revista.forges.org
13. OECD. (2019). Trabalhadores mais velhos e o futuro do trabalho: Estratégias para integrar profissionais experientes. Publicações da OCDE.
14. Oliveira, M., & Silva, J. (2018). A valorização dos quadros seniores e as suas implicações para a produtividade. Revista de Gestão de Talentos, 5(2), 45-61.
15. Plano Nacional de Desenvolvimento 2018-2022. (2020). Revisão oficial publicada pelo Governo de Angola. Disponível em https://www.governo.gov.ao
16. Reis, P., & Borges, R. (2020). Políticas públicas e a inclusão de quadros seniores no mercado de trabalho: Perspectivas para Angola. Revista de Políticas Públicas, 18(2), 123-137.
17. Santos, J. (2020). Políticas públicas e gestão do capital humano em Angola: Uma análise crítica. Luanda: Editora CEC.
18. Silva, R., & Lima, F. (2017). Elites e exclusão social em Angola: Implicações para o desenvolvimento económico e social. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 6(3), 33-46.
19. Sousa, A. (2018). Sub-utilização de quadros seniores em Angola: Análise do impacto no crescimento económico. Estudos de Desenvolvimento Económico, 22(3), 72-85.
20. Takahashi, Y., Nishida, T., & Kobayashi, H. (2018). A integração dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho japonês: Um modelo para outras economias. Revisão de Política Económica Asiática, 13(2), 283-296.
21. World Bank. (2020). Angola: Economia, pobreza e desenvolvimento. Relatório do Banco Mundial. Disponível em https://www.worldbank.org
22. Casas de Paraisópolis e prédio de luxo no Morumbi: separados por um muro, com estatísticas bem diferentes (2020). Disponível em: ***https:// ichef.bbci.co.uk/ace/ws/800/cpsprodpb/DA48/production/_110008855_paraispolis.jpg.webp***. Acesso em: 15 de Dezembro de 2024.

VIII. ANEXO: *Reformado de "Luxo"*

"**SHORT Curriculum Vitae**"
(Exemplo de ocupação profissional liberal, em tempo de reforma, no contexto do subcapítulo "**4.3. Quadros Seniores Reformados**")

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E PROFISSIONAIS: Mestre em Desenvolvimento Social e Económico, *com especialização em Políticas Económicas e Desenvolvimento Empresarial* (Estudos africanos); **Licenciado** em Economia, *com especialização em Contabilidade e Finanças;* **Diplomado** em Gestão de Empreendimentos; **Estudos Avançados** sobre Evolução Histórico-Social do Brasil; **Perito Contabilista** – Cédula nº 20120105 da OCPCA, **Contabilista**, inscrito em 1979 no Minfin sob nº **00264**; Curso Geral de Administração e Comércio; Curso de Gestão de Projectos (Academia BCG); Curso de Agregação Pedagógica do Ensino Superior; Curso de Formação de Formadores; Consultor nas áreas de Contabilidade, Finanças e Gestão de Empreendimentos; Formador e Professor Universitário, em cerca de duas décadas (nas áreas de contabilidade e ciências afins).

TRABALHOS ACADÉMICOS, ARTIGOS E ENSAIOS: "A Emergência dos Pequenos e Médios Empresários Angolanos no Contexto Urbano de Luanda, 1975-1991" (Tese de Mestrado, Lisboa, 2001); Sebenta de "*Contabilidade Financeira Avançada*" (2009); Brochura sobre a "*Problemática dos Contratos de Construção* - Ensaio" (2007); Brochura sobre a "*Sistematização do Processo de Prestação de Contas das Sociedades Comerciais e Empresas Públicas em Angola* - Ensaio" (2007); Apontamentos de "*Noções Gerais de Contabilidade*" (2006); Apontamentos de "*Contabilidade Geral*" (2006); "A Contabilidade Verde e suas Relações com outras Contabilidades" (Ensaio 003/2024). Outubro 2024; "A Contabilidade como Pilar do Desenvolvimento de Angola" (Ensaio 002/2024). Outubro 2024; "Expatriados Vs. Quadros Nacionais: *Uma Análise do Desequilíbrio no Mercado de Trabalho Angolano*" (Ensaio 001/2024). Setembro 2024; "Programa MVI - Marcha Verde para o Interior" *(Artigo nº 011/2024).* Junho 2024; "Contribuição ao Renascimento da *Província de Ambaca* no Contexto Hodierno de Angola" *(Artigo nº 008/2024).* Março

2024; “Reflexões sobre a Natureza Humana e a Moralidade – Dinheiro como Sepulcros (*Kitadi Jimbila*)” *(Artigo nº 006/2024).* Fevereiro 2024; OCPCA (1990-2023) - *Contribuição às Memórias da OCPCA*. Ensaio/*Draft*, Novembro 2024; INAPEM (1990-2018) - Contribuição à Memória das MPME em Angola. Ensaio/*Draft*, Outubro 2024; “Não me Preocupa o que Há, Mas o que Há-de Ficar”. (2023). Dezembro 2023; “Inversão de Valores (*serolav ed oãsrevni*) e o (*re*)Posicionamento da(s) Família(s) *num Contexto em Mudança(s)*”. (2023). Actualizado e Melhorado. Setembro 2023.

OUTRAS ACTIVIDADES: Membro da ***CTSE*** *(Comissão Técnica do Sector Empresarial) e do Conselho Geral do* ***CNNCA*** *(Conselho Nacional de Normalização Contabilística de Angola)*, (2023 - …); Membro da ***Comissão Curricular Nacional de Administração, Negócio e Direito***, inserida nas Comissões Nacionais para Harmonização Curricular de Graduação do Subsistema de Ensino Superior (*nº 6º, Despacho nº 3051/19, MESCTI, de 16 de Julho);* Interlocutor (Ponto Focal) da OCPCA, junto das representações do BM - Banco Mundial e BAD-Banco Africano de Desenvolvimento (*Despacho nº 20/PCDIR/2018*); Integrante do Grupo de Trabalho para a criação da Academia OCPCA (*Despacho nº 18/PCDIR/2018*); Coordenador (*institucional*) e Ponto Focal do Grupo Técnico que elaborou o “*Documento de Orientação Estratégica p/ a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano*” - patrocinado pelo PNUD e co-financiado pela Cooperação Espanhola (*Luanda, 2013*); Coordenador (*institucional*) do Projecto para “*Minorias Étnicas e Culturais*”, junto da Casa de Angola de Lisboa - financiado pelo Fundo Social Europeu, através do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (*Lisboa, 2001-2002*); Secretário-Geral e Director do Pelouro de Formação da Casa de Angola (*Lisboa, 2000-2003*); Membro do Conselho Municipal da Juventude de Lisboa (*Lisboa, 1998-2001*); Membro Fundador do SICAA – *Secretariado Interactivo e de Coordenação das Associações Angolanas* (*Lisboa, 1999*); Promotor e Membro Fundador do CENTERCOOP – *Centro de Estudos e Cooperação para o Desenvolvimento* (*Lisboa, 1997*); Membro co-Fundador da AJEA – *Associação dos Jovens Empresários Angolanos* (*Luanda, 1992*); Promotor e co-Fundador da TOYPAN – *Prestação de Serviços e Comércio Geral, Lda* (*Luanda, 1992*); Colaborador em diversas acções de formação e actividades associativas; Participante em vários seminários, *workshops*, palestras, conferências e congressos, a nível nacional e internacional.-

P.S: “**mais velho**” (“jovem antigo” ou “*kota”*), é tido como uma “biblioteca viva” nas sociedades africanas e não como simples “*retalho da vida*”, às vezes, assim tratado de forma pejorativa por “intelectuais” alheios à nossa cultura e “idiossincrasia”.