

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2024/2025**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O PAPEL DO SERVIÇO CÍVICO DE MOÇAMBIQUE NA
SUSTENTABILIDADE DAS FORÇAS ARMADAS**

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

**Aniceto Delton Joaquim Mataruca
CORONEL, ADMINISTRAÇÃO MILITAR**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O PAPEL DO SERVIÇO CÍVICO DE MOÇAMBIQUE NA
SUSTENTABILIDADE DAS FORÇAS ARMADAS

COR ADMIL Aniceto Delton Joaquim Mataruca

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2025



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O PAPEL DO SERVIÇO CÍVICO DE MOÇAMBIQUE NA
SUSTENTABILIDADE DAS FORÇAS ARMADAS

COR ADMIL Aniceto Delton Joaquim Mataruca

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR TIR INF/GNR, Paulo Duarte Machado

Pedrouços 2025



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Aniceto Delton Joaquim Mataruca**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**O Papel do Serviço Cívico de Moçambique na Sustentabilidade das Forças Armadas**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2024-2025**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **05 de Maio de 2025**

Aniceto Delton Joaquim Mataruca
COR (MOZ), ADMIL



Agradecimentos

A realização do presente trabalho de investigação não teria sido possível sem o contributo e o valioso apoio de diversas pessoas, a quem expresso a minha profunda gratidão.

Gostaria de iniciar os agradecimentos manifestando o meu reconhecimento às Forças Armadas de Defesa de Moçambique, pelo contínuo investimento no capital humano com recurso às ações de formação. A indicação para a frequência do CPOG 2024-2025 constitui uma valorização significativa na carreira militar, pela oportunidade de aprimorar meus conhecimentos e habilidades para o desempenho de futuras funções.

Uma profunda gratidão ao meu Orientador, o Cor Tir Paulo Machado, cujo contributo foi imprescindível para tornar consistente o presente trabalho, pelo rigor na estruturação e desenvolvimento da investigação, disponibilidade permanente e acima de tudo o compromisso com a pesquisa.

Um especial agradecimento ao Cor Daniel Rodrigues Chabango e a Dra. Tomásia Alícia Mataruca Nhazilo, pelo apoio e compromisso que demonstraram refletindo os valores que tanto prezamos na vida militar e fizeram toda a diferença na qualidade do estudo.

A todas as entidades entrevistadas, pela partilha de informações e experiências fundamentais para enriquecer a pesquisa e garantir uma análise mais completa e aprofundada, com impacto significativo nos resultados obtidos.

Aos camaradas auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2024-2025, pela incrível jornada que compartilhamos ao longo do curso, repleta de aprendizados e momentos marcantes, num ambiente de sã camaradagem .

Aos meus pais Cristina e Joaquim Mataruca, à minha esposa, Maria Luísa, e aos meus filhos, Tassyanah, Letycia e Aniceto Mataruca Júnior, sempre presentes mesmo que separados pela distância, este estudo é também resultado do amor e da base sólida que sempre me proporcionaram.

A todos o meu Muito Obrigado!



Índice

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	viii
1 Introdução	1
2 Enquadramento conceptual e metodológico	4
2.1 Revisão de literatura	4
2.1.1 O caso do Jeshi La Kujenga Taifada	6
2.2 Método de Análise	9
2.3 Metodologia.....	10
2.4 Método.....	10
2.4.1 Participantes e procedimento	10
2.4.2 Instrumentos de recolha de dados.....	11
2.4.3 Técnicas de tratamento de dados	11
3 A geração de recursos no Serviço Cívico de Moçambique	12
3.1 Caracterização do Serviço Cívico de Moçambique	12
3.1.1 No domínio da Instrução e Formação	12
3.1.2 No domínio das Atividades produtivas	15
3.2 Síntese conclusiva.....	17
4 Sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique	18
4.1 Organização e sustentabilidade.....	18
4.2 Síntese conclusiva.....	20
5 Linhas de Ação estratégicas para a introdução de um modelo de integração Serviço Cívico de Moçambique - Forças Armadas de Defesa de Moçambique.....	22
6 Conclusões.....	25

Índice de Anexos

Anexo A – Evolução orçamental do Serviço Cívico de Moçambique	Anx A-1
---	---------



Índice de Apêndices

Apêndice A – Lista de Conceitos.....	Apd A-1
Apêndice B – Lista de entidades entrevistadas	Apd B-1
Apêndice C – Análise de conteúdo de entrevistas	Apd C-1
Apêndice D – Matriz de Análise S.W.O.T	Apd D-1
Apêndice E – Estrutura Orgânica do Serviço Cívico de Moçambique.....	Apd E-1
Apêndice F – Estrutura Orgânica das Forças Armadas de Defesa de Moçambique..	Apd F-1
Apêndice G – Guião de Entrevista.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1: Áreas de atuação do JKT	8
Figura 2: Sistematização das fases do estudo.....	24

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	9
Quadro 2 – Quantitativos de Instrução e Formação Básica (2015-2022).....	13
Quadro 3 – Quantitativos de Formação Profissional (2015-2023)	14
Quadro 4 - Estimativas do volume de produção anual – Unidade Produtiva de Tsangano	16
Quadro 5 - Estimativas do volume de produção anual – Unidade Produtiva de Tete	16
Quadro 6 – Lista de entidades entrevistadas	Apd B-1
Quadro 7 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 1	Apd C-1
Quadro 8 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 1.....	Apd C-2
Quadro 9 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 2	Apd C-3
Quadro 10 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 2	Apd C-4
Quadro 11 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 3	Apd C-5
Quadro 12 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 3	Apd C-6
Quadro 13 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 4.....	Apd C-7
Quadro 14 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 4	Apd C-8
Quadro 15 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 5.....	Apd C-9
Quadro 16 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 5	Apd C-10
Quadro 17 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 6.....	Apd C-11
Quadro 18 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 6	Apd C-12
Quadro 19 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 7.....	Apd C-13
Quadro 20 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 7	Apd C-14



Resumo

O Serviço Cívico de Moçambique tem um forte papel para a geração de recursos e construção do tecido social moçambicano com maior enfoque na preparação dos jovens, capacitando-os para adquirir competências em áreas como a produção agro-pecuária e a preparação combativa.

Assim, esta investigação teve por objetivo propor contributos para um modelo de sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, através dos recursos gerados pelo Serviço Cívico de Moçambique.

Nesse sentido, com base num modelo de raciocínio dedutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de estudo de caso, procedeu-se à revisão de literatura, complementada com partes da experiência do serviço cívico da República Unida da Tanzânia designado *Jeshi La Kujenga Taifada* e a realização de entrevistas a entidades com profundo conhecimento e experiência neste âmbito.

Para a dedução de uma estratégia, elaborou-se uma análise SWOT para sistematizar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças associadas ao presente estudo.

Em resultado da investigação, concluiu-se que os recursos gerados pelo Serviço Cívico de Moçambique podem ser, de facto, uma fonte de sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique através de um modelo integrado, sem prejuízo da sua natureza e das especificidades de cada uma das entidades.

Palavras-chave:

Serviço Cívico de Moçambique; Sustentabilidade das Forças Armadas; Modelo de Integração Serviço Cívico de Moçambique - Forças Armadas de Defesa de Moçambique.



Abstract

The Civic Service of Mozambique plays a strong role in generating resources and building the Mozambican social fabric with a greater focus on preparing young people, enabling them to acquire skills in areas such as agricultural production and combat preparation.

Thus, this research aimed to propose contributions to a sustainability model for the Armed Defense Forces of Mozambique, through resources generated by the Civic Service of Mozambique.

*In this sense, based on a deductive reasoning model, supported by a qualitative research strategy and a case study design, a literature review was carried out, complemented with parts of the experience of the civic service of the United Republic of Tanzania called **Jeshi La Kujenga Taifada** and the carrying out of interviews with entities with deep knowledge and experience in this context.*

To deduce a strategy, a SWOT analysis was prepared to systematize the strengths and weaknesses, opportunities and threats associated with the present study.

As a result of the investigation, it was concluded that the resources generated by the Mozambique Civic Service can, in fact, be a source of sustainability for the Mozambique Armed Defense Forces through an integrated model, without prejudice to their nature and the specificities of each of the entities.

Keywords:

Civic Service of Mozambique; Sustainability of the Armed Forces; Integration Model of the Civic Service of Mozambique - Armed Defense Forces of Mozambique.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CIF	Centro de Instrução e Formação
CRM	Constituição da República de Moçambique

E

EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
-------	---

F

FADM	Forças Armadas de Defesa de Moçambique
------	--

I

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------

J

JKT	Jeshi La Kujenga Taifada
-----	--------------------------

L

LAE	Linha de Ação Estratégica
-----	---------------------------

M

MDN	Ministério da Defesa Nacional
-----	-------------------------------

N

NEP	Norma de Execução Permanente
-----	------------------------------

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada



S

SCM Serviço Cívico de Moçambique

SM Serviço Militar

SADC *South African Development Community* (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral)

SWOT *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (Potencialidades, Vulnerabilidades, Oportunidades, Ameaças)

T

TII Trabalho de Investigação Individual

U

UP Unidade Produtiva



1 Introdução

A Defesa Nacional, conforme o Conceito Estratégico de Defesa Nacional de Moçambique, é “uma atividade que cabe à comunidade nacional em geral, a cada cidadão em particular e é assegurada pelo Estado, constituindo especial responsabilidade dos órgãos centrais do Estado”. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2006, de 26 de dezembro).

A Sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), no âmbito da Defesa Nacional com emprego de forças para o combate ao terrorismo, no norte do País, concretamente na província de Cabo Delgado, tem merecido bastante atenção com o aumento das necessidades de maior alocação de recursos humanos, logísticos e financeiros, o que conduz à busca de novos desafios para a sustentabilidade de operações militares, considerando as limitações orçamentais deste setor.

O Serviço Cívico de Moçambique (SCM), unidade tutelada pelo Ministério da Defesa Nacional, foi criado através da lei n.º16/2009, de 10 de setembro e nos termos do artigo 1º e 2º coadjuvado pelo n.º 3, do artigo 267 da Constituição da República de Moçambique (CRM) “ o serviço cívico consiste no exercício de atividade de caráter administrativo, assistencial, cultural e económico em substituição ou complemento do serviço militar para todos os cidadãos não sujeitos a deveres militares [...] dos 18 aos 35 anos de idade [...]”.

Subsequentemente, havendo necessidade de proceder à revisão da Lei n.º16/2009, com recurso à Lei n.º14/2019, de 23 de setembro nos termos do artigo 4º, foi transformado o SCM em uma entidade coletiva do direito público, onde a “[...] competência, a organização e o funcionamento do [SCM], são estabelecidos por estatuto orgânico próprio aprovado pelo Governo” e no âmbito das suas atribuições, tem um forte papel para a construção do tecido social moçambicano, nos domínios cívico, patriótico, técnico-profissional e militar, conforme o plasmado no artigo n.º 3 do Decreto-Lei n.º 47/2010, que aprova o Estatuto Orgânico do SCM.

O maior enfoque do SCM está na preparação dos jovens, capacitando-os para adquirir competências em áreas como a produção agropecuária, a preparação combativa, a liderança e a segurança nacional.

Considera-se que o presente estudo se enquadra numa vertente académica e estratégica, na medida em que aborda no domínio académico o papel e responsabilidade do cidadão na defesa da pátria, promoção de segurança do Estado e da ordem pública, e no domínio estratégico, constitui-se como uma ferramenta que pode contribuir, para garantir a



auto-suficiência e sustentabilidade das operações militares, favorecendo a estabilidade e segurança de Moçambique.

É dentro deste quadro que o presente Trabalho de Investigação Individual (TII) se concentra, e tem como objeto de estudo, o Papel do SCM na sustentabilidade das FADM.

Com o objetivo de manter o foco no estudo, especificando, o campo da pesquisa, procedeu-se à delimitação do tema em três domínios distintos (Santos & Lima, 2019, p. 42): (1) No âmbito temporal, a investigação incidiu sobre o período compreendido entre 11 de Novembro de 2010 (data de criação do SCM) e 30 de Abril de 2025; (2) No âmbito espacial, o estudo refere-se a República de Moçambique, tendo sido recolhida e analisada informação do SCM, das FADM e complementado com partes da experiência do serviço cívico designado *Jeshi La Kujenga Taifada (JKT)* da República Unida da Tanzânia em virtude de ser um dos mais antigos e estruturados programas de natureza cívica implementados na região da África Austral; (3) Em termos de conteúdo, delimitou-se o estudo ao elemento conceptual significativo para a temática em questão, a sustentabilidade das FADM, através dos recursos gerados pelo SCM, focando a investigação em três dimensões consideradas relevantes: (1) Os recursos gerados pelo SCM; (2) A sustentabilidade das FADM; (3) O modelo de integração SCM-FADM.

Com base nesse enquadramento, estabeleceu-se o seguinte Objetivo Geral (OG) da investigação:

- Propor contributos para um modelo de sustentabilidade das FADM, através dos recursos gerados pelo SCM.

Como parte do processo de decomposição do OG, formularam-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE 1 – Analisar o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logísticos;
- OE 2 – Selecionar mecanismos de sustentabilidade para as FADM, que utilize os recursos gerados pelo SCM.

Como referência inicial para esta pesquisa, foi definida a seguinte Questão Central (QC): De que forma se pode potenciar a integração dos recursos gerados pelo SCM na sustentabilidade das FADM?

Considerando a amplitude interpretativa que a QC abrange, identificaram-se as seguintes Questões Derivadas (QD) associadas aos OE definidos anteriormente:

- QD1 – Qual o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logístico?
- QD2 – Que mecanismos de sustentabilidade podem ser implementados nas FADM para otimizar o uso dos recursos gerados pelo SCM?



No que concerne à disposição estrutural do estudo e em respeito à estrutura tipo dos trabalhos de investigação científica (Santos & Lima, 2019, p. 150), o TII encontra-se organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo procedeu-se à introdução do tema, ao enquadramento, à explicitação do objeto de estudo e respetiva delimitação e à definição dos objetivos e das questões da investigação; no segundo fez-se o enquadramento conceptual identificando-se as boas práticas do JKT, modelo semelhante em funcionamento na República Unida da Tanzânia bem como o enquadramento metodológico do tema; no terceiro caracterizou-se o SCM e as FADM; no quarto em resposta à questão central apresentam-se as linhas orientadoras para otimizar o modelo de integração SCM-FADM; no quinto são apresentadas as conclusões, é efetuada de forma sintética e estruturada, uma avaliação e sistematização do processo de investigação, dos resultados obtidos tendo em conta os objetivos definidos, e apresentam-se contributos para conhecimento, recomendações de ordem prática e estudos futuros.



2 Enquadramento conceptual e metodológico

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura, o modelo de análise, a metodologia e o método que suportam o desenvolvimento da investigação. Outros elementos conceituais complementares, importantes para uma interpretação mais completa da temática, constam em Apêndice A.

2.1 Revisão de literatura

Levando em consideração o propósito desta investigação, iniciou-se a revisão da literatura pela contextualização dos conceitos de **cidadania** e **sustentabilidade** e sua relevância na defesa nacional, para melhor compreensão da abrangência e espectro de intervenção do serviço cívico para o desenvolvimento sócio económico do País no geral e do setor de defesa em particular.

Após a independência, Moçambique adotou um modelo de cidadania orientado pela ideologia socialista, enfatizando a construção de uma identidade nacional unificada e a promoção de direitos coletivos. Este período foi caracterizado por uma centralização do poder e pela implementação de políticas que visavam a eliminação de divisões étnicas e regionais, promovendo uma cidadania homogénea. (Paredes, 2014, p. 148-152)

Com a transição para o multipartidarismo nos anos 90, houve uma reconfiguração da cidadania, incorporando princípios democráticos e reconhecendo a diversidade cultural do País, valores estes consagrados na CRM. Este processo permitiu uma maior participação dos cidadãos na vida política e a valorização das identidades locais com o surgimento de organizações da sociedade civil, que fazem monitorização à governação e criam pressão para uma prestação de contas por parte dos governantes à sociedade, sobre a forma como são geridos os fundos públicos (Brito, 2014, p. 20-37).

Macamo (2014, p. 43), considera que a CRM sugere uma conceção de cidadania baseada em direitos, quando é de natureza ativa é extremamente fundamental para a consolidação da democracia, através do exercício do direito de voto e da participação em organizações da sociedade civil, garantindo que os cidadãos influenciem as decisões políticas e promovam a responsabilização dos governantes. Neste contexto, Clemente (2015, p. 32), classifica a cidadania nos seguintes termos:

“[...] consiste no vínculo jurídico-político entre um indivíduo e o Estado, o qual se traduz num conjunto de direitos e deveres, quer dizer, a cidadania exprime a ligação entre uma pessoa humana e uma entidade política – o Estado. O conceito de cidadania remete, assim, para um feixe de valores que exprimem um conjunto de direitos e correlativo deveres da pessoa que tenha a nacionalidade de um Estado [...]”



A definição de Clemente sublinha o caráter dual da cidadania, ao evidenciar que ela não se restringe a uma condição legal ou formal, mas implica uma relação dinâmica entre o indivíduo e o Estado, sustentada por direitos garantidos e deveres assumidos. Trata-se, portanto, de um conceito que transcende o mero reconhecimento jurídico, incorporando valores políticos e sociais que moldam a identidade e a participação ativa do cidadão na vida coletiva.

Como asserva Trindade (1983, p. 29) “a formação da cidadania, englobando aquilo que tem de universal, modelado pela identidade nacional, é pressuposto obrigatório de todo o espírito e de toda atuação de defesa.”

A Defesa Nacional traduz-se na atividade desenvolvida pelo Estado e pelos cidadãos, que visa defender a independência nacional, preservar a soberania, a unidade e a integridade do País e garantir o funcionamento normal das instituições e a segurança dos cidadãos contra qualquer ameaça ou agressão armada (Artigo 1º da Lei 18/2019 de 24 de Setembro).

Segundo Niquice (2017, p. 175), “a educação para a cidadania é o garante do exercício da cidadania, sobretudo quando os cidadãos se assumem críticos e tornam práticas as suas obrigações éticas, deveres e direitos em relação à vida em geral”. Pelo que, cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres, contribuem para o desenvolvimento sustentável do País.

Nesse sentido, a cidadania ativa e participativa, apontada por Niquice (2017) como fundamental para o desenvolvimento sustentável, articula-se com a perspectiva de Trindade (1983), ao reconhecer que a formação da cidadania é também condição indispensável para a promoção e defesa dos valores essenciais à integridade e soberania nacionais.

O antigo Presidente da República de Moçambique, Filipe Nyusi, destacou a importância do SCM na promoção da produção agrícola e na criação de emprego, incentivando os prestadores a serem agentes de mudança e catalisadores do desenvolvimento socioeconómico nas suas comunidades e, “[...] podem contribuir para a garantia da segurança alimentar e criar bases para captação de renda e receitas, [...] construindo assim uma das partes cruciais na solução transformadora para o almejado desenvolvimento socioeconómico [...] nas áreas de agropecuária, serralharia, eletricidade, carpintaria, construção civil, mecânica, hotelaria e mineração” (Agência de Informação de Moçambique, 2024, 14 de junho).

Apesar dos progressos, Moçambique enfrenta desafios na plena realização da cidadania. Questões como a pobreza, o analfabetismo e a exclusão social, limitam a



participação ativa de muitos cidadãos. Além disso, a necessidade de reforçar as instituições democráticas, promover a igualdade de oportunidades para todos e combater a corrupção, permanece uma prioridade para garantir que os direitos dos cidadãos sejam efetivamente protegidos (Brito, 2014, p. 39).

Segundo a Organização das Nações Unidas (1987), sustentabilidade é suprir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, e pode ser classificada do ponto de vista económico, ambiental e social.

“[...] A sustentabilidade de uma organização reflete-se na formulação de estratégias e na realização de atividades que satisfaçam as necessidades atuais da mesma e das suas partes interessadas (internas e externas), ao mesmo tempo que protege, mantém e melhora os recursos humanos e naturais para o futuro [...]” (Coutinho, 2014, p. 8).

Nesta conceitualização, para o presente trabalho, o conceito de sustentabilidade militar assumido refere-se à aplicação de princípios gerais de sustentabilidade ao setor de defesa e operações militares, procurando equilibrar as necessidades de segurança nacional com a preservação ambiental, a responsabilidade social e a eficiência económica a médio e longo prazo, garantindo o equilíbrio entre os recursos disponíveis e as necessidades operacionais.

Esta abordagem multidimensional da sustentabilidade militar, permite uma visão holística sobre a sua capacidade de adaptação e resposta, garantindo que as forças militares possam operar de forma eficiente e responsável num cenário global em constante mudança.

“[...] Como a defesa é essencialmente cinética, diretamente subordinada às decisões políticas e enquadrada no grande espetro da segurança, torna-se lícito afirmar que, uma vez que os decisores políticos deliberem pela segurança das gerações futuras por meio do desenvolvimento sustentável e priorizem a utilização do aparato militar em tal tarefa, essa agenda se tornará plenamente factível. Tal exequibilidade é devida à prontidão, à capacidade logística e à estrutura organizacional dos instrumentos da defesa nacional [...]” (Vianna, Fayal & Freire, 2024, p. 14).

2.1.1 O caso do Jeshi La Kujenga Taifada

O *JKT* da República Unida da Tanzânia, que significa Exército popular de construção da Tanzânia, é uma instituição com um papel fundamental na história e desenvolvimento da Tanzânia, que vem atuando desde a sua criação a 10 de Julho de 1963, na formação cívica, na defesa nacional e no fortalecimento do espírito de unidade e patriotismo entre os jovens tanzanianos.



A base legal para a criação e estabelecimento e suporte do JKT foi a Constituição da Tanzânia e a Lei nº 16 de 1964, que criou o serviço nacional. Esta lei estabelece as obrigações e direitos dos jovens em relação ao serviço, bem como o funcionamento da instituição.

A sua criação foi uma resposta à necessidade de fortalecer o País recém-independente, não só no domínio da defesa através preparação de jovens para servir às forças armadas e outras áreas de defesa do País, mas também como um mecanismo de unificação e formação de uma identidade nacional, com objetivo de moldar a juventude para um espírito de coletividade, trabalho árduo e compromisso com o desenvolvimento nacional, mediante a execução de projetos de construção de infraestruturas e a promoção de atividades agrícolas, com forte impacto social nas zonas rurais que apresentam fracos índices de desenvolvimento. (Relatório do Adido militar de Moçambique junto à República Unida da Tanzânia, 2023, p. 15)

Na perspetiva da Dra. Stagomena Laurance Tax, ministra da Defesa Nacional, aquando da sua visita à sede do JKT, reconheceu que o seu papel em vários segmentos da sociedade é de elevado mérito e apelou aos funcionários públicos no geral, militares e jovens para que em conjunto continuem a trabalhar arduamente na preservação da soberania e na construção da nação, classificando-o como a fonte primária de recrutamento para as forças de defesa e segurança, organismos públicos e privados (Revista JKT LEO, 18 de Outubro de 2021).

Conforme o relatório (2023, p. 23-31) do Adido militar de Moçambique junto à República Unida da Tanzânia este processo de formação da cidadania, quando associado a uma componente de educação cívica e patriótica e de produção agropecuária, tem a capacidade de gerar recursos para a criação de uma reserva em meios humanos, logísticos e financeiros, que colocados à disponibilidade do Estado, permitem suprir necessidades em situações de emergência e de defesa nacional.

Conforme o relatório do Adido militar (*op. cit*), o JKT tem desempenhado um papel importante na capacitação dos jovens, ajudando a reduzir o desemprego e promovendo a coesão nacional, no entanto, tem enfrentado desafios que de certa forma comprometem as suas atividades, a destacar as seguintes: (1) o aumento da necessidade de incorporação de efetivos nas forças armadas e serviços de segurança, (2) desenvolvimento de parcerias com o setor privado, (3) acesso ao financiamento, (4) globalização e (5) inovações tecnológicas.



Figura 1: Áreas de atuação do JKT

Fonte: Adaptado do Relatório do Adido defesa de Moçambique junto à República Unida da Tanzânia

Face ao exposto no parágrafo anterior e tendo em consideração as prioridades deste organismo na sociedade Tanzaniana, o Governo continua a investir no JKT de forma que possa expandir suas atividades, capacidades e conseqüentemente, melhorar a qualidade da formação oferecida e que continue a contribuir para o fortalecimento da juventude e o desenvolvimento sustentável do País.



2.2 Método de Análise

O desenvolvimento da investigação, foi orientado pelo modelo de análise vertido no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Análise

Tema		O Papel do Serviço Cívico de Moçambique na Sustentabilidade das Forças Armadas			
Objeto de Estudo	O objeto de estudo é a sustentabilidade das Forças Armadas de Moçambique (FADM).				
Abordagem Metodológica	A estratégia de investigação é qualitativa, raciocínio dedutivo e o desenho da pesquisa é um estudo de caso.				
Objetivo Geral	Propor contributos para um modelo de sustentabilidade das FADM através dos recursos gerados pelo SCM.				
Questão Central	De que forma se pode potenciar a integração dos recursos gerados pelo SCM na sustentabilidade das FADM?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos Estruturantes	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha e tratamento de dados
OE1. Analisar o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logísticos	QD1. Qual o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logísticos?	1. Cidadania 2. Recursos gerados pelo SCM	1. Formação 2. Produção Agrícola	1. Pessoal 2. Infraestruturas 3. Equipamento	Análise Documental Observação Entrevista
OE2. Selecionar mecanismos de sustentabilidade para as FADM que utilizem os recursos gerados pelo SCM.	QD2. Que mecanismos de sustentabilidade podem ser implementados nas FADM para otimizar o uso dos recursos gerados pelo SCM?	Sustentabilidade das FADM	1. Pessoal e Logística 2. Sustentabilidade económica	1. Racionalização de custos 2. Financiamento e Apoio Institucional	Análise Documental Observação Entrevista



2.3 Metodologia

A base metodológica do processo de investigação para este estudo, segue as normas estabelecidas pelo Instituto Universitário Militar (IUM) para a elaboração de Trabalhos de Investigação, nomeadamente Normas de Execução Permanente (NEP/INV-001 (A2), Março 2024 e NEP / INV-003 (A3), Setembro 2020) e as orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação científica (Santos & Lima, 2019).

Neste enquadramento, o estudo “parte da lei geral para o particular, ou seja, raciocinar dedutivamente, partindo da teoria em busca de uma verdade particular” (Santos & Lima, 2019, p. 19), adotando assim um modelo de raciocínio dedutivo, que tem como premissa a condição e capacidade primordial do SCM na geração de recursos humanos e logísticos e orientando o estudo para análise de cenários particulares, com vista a absorção destes recursos pelas FADM.

Considerando que se pretende “[...] compreender o objeto de estudo de uma forma profunda e subjetiva, sem preocupação com medições e análise estatística.” (Vilelas, 2009, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 27), adotou-se uma estratégia de investigação qualitativa, e “[...] tem por objetivo estudar um fenómeno de forma estreitamente articulada com o seu contexto”. Esta escolha comporta vantagens, nomeadamente, a de permitir entender a relação entre fenómenos e contextos” (Rego, Cunha, Meyer Jr, 2018 p. 46).

A tipologia para o desenho da pesquisa é um estudo de caso, visto que “[...] consiste num procedimento metodológico, através do qual o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, podendo essa unidade ser o indivíduo, a comunidade ou até mesmo a nação” (Yin 1993 e 2005, cit Santos & Lima, 2019, p. 36).

O estudo de caso irá debruçar-se sobre a geração de recursos no SCM para a sustentabilidade das FADM, constituindo-se como centro de atenção de todo processo de investigação, (Freixo, 2011, cit Santos & Lima, 2019, p. 37).

2.4 Método

2.4.1 Participantes e procedimento

Na investigação participaram nove entidades (Apêndice B) que, decorrente das responsabilidades atualmente exercidas ou derivado das funções desempenhadas no passado, possuem conhecimentos e experiência no contexto do objeto de estudo, ou circunstâncias conexas, vistas como importantes para os resultados da pesquisa.

Tendo em vista dar resposta à QD 1, foram entrevistadas 6 entidades, entre militares no ativo e na situação de reserva do MDN e EMGFA, que no âmbito do processo de



implementação e gestão do SCM, participaram direta ou indiretamente na conceção, operacionalização e desenvolvimento institucional e para dar resposta à QD 2, foi entrevistado o secretário permanente do MDN, o diretor do departamento de logística/EMGFA e o diretor do departamento de pessoal/EMGFA.

As entrevistas decorreram de forma telefónica e por e-mail, ao longo da pesquisa, garantindo sempre a confidencialidade das entidades entrevistadas, seguindo o guião em apêndice G.

2.4.2 Instrumentos de recolha de dados

Inicialmente, procedeu-se à recolha de dados através da análise documental e pesquisa bibliográfica. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com bases em guiões previamente endereçados às entidades entrevistadas.

2.4.3 Técnicas de tratamento de dados

Após a obtenção de dados de fontes documentais e a verificação e validação do conteúdo das entrevistas, por parte das entidades entrevistadas, procedeu-se a uma análise de conteúdo categorial (Apêndice C), com recurso a produção de matrizes das unidades de contexto e de registo, bem como a devida análise de conteúdo por questão (Sarmento, 2013, p. 54-60), complementando a recolha de informação para a caracterização dos recursos gerados pelo SCM para garantir a sustentabilidade das FADM.

De seguida, por recurso a um instrumento de análise estratégica designada matriz de análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), utilizada para correlacionar os pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente da organização (Apêndice D), visando formular linhas orientadoras para desenvolver um modelo de sustentabilidade das FADM através dos recursos gerados pelo SCM (Santos, A. 2012, p. 209).



3 A geração de recursos no Serviço Cívico de Moçambique

Neste capítulo, tendo como referência a estruturação e delimitação do conteúdo da pesquisa, procede-se à caracterização do SCM nas duas dimensões do conceito estruturante que suporta a edificação do modelo de análise. Para o efeito recorreu-se à análise de fontes documentais, complementada pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas, sistematizada no Apêndice C.

3.1 Caracterização do Serviço Cívico de Moçambique

O SCM está suportado pela legislação de criação constante na Lei n.º 16/2009 de 10 de setembro, coadjuvado pelo n.º 3 do artigo 267 da CRM, na Lei n.º 14/2019, de 23 de setembro, que transforma o SCM numa entidade coletiva do direito público, e no seu estatuto orgânico (Decreto-Lei n.º 47/2010 de 11 de novembro de 2010), estabelecendo a estrutura orgânico-funcional, as competências e atribuições dos órgãos que o integram, bem como os princípios que regulam a sua atividade essencialmente de caráter administrativo, assistencial, cultural e económico, em substituição ao cumprimento do serviço militar para todos os cidadãos não sujeitos a deveres militares.

OSCM tem a missão de desenvolver atividades culturais e económicas, garantir formação básica e técnico-profissional e assistência humanitária às comunidades e pretende ser uma instituição vocacionada na promoção de educação cívica patriótica aos jovens para a preservação da unidade nacional, amor a pátria e a autoestima, dotando-os de capacidade e habilidades necessárias que possibilitem o saber fazer (Relatório SCM, 2024, pág. 6).

Para o desenvolvimento das suas atividades no domínio da formação e produção agrícola, o SCM conta com o comando a nível estratégico, departamentos de instrução e formação, atividades produtivas, recursos humanos, logística e manutenção e finanças a nível intermédio, as unidades produtivas (UP) e centros de instrução e formação (CIF) a nível operacional (Apêndice E).

O SCM é particularmente relevante no contexto moçambicano, onde o desemprego juvenil e a necessidade de mão de obra qualificada são desafios significativos. Além disso, promove o envolvimento dos jovens em projetos comunitários e no desenvolvimento rural, reforçando a coesão social e o progresso sustentável do País (Relatório SCM, 2024, p. 8).

3.1.1 No domínio da Instrução e Formação

Conforme Lourenço (2020, p. 144) “[...] a história da educação para a utilidade da sociedade no mundo ao longo do tempo é assumida de maneira singular, tomando várias designações: educação cívica, educação moral e cívica, educação política, educação social



[...]”. Em Moçambique, a formação cívica tem sido promovida por diversas entidades, incluindo o governo, organizações da sociedade civil e instituições de ensino, desempenhando um papel fundamental na consolidação da democracia, ao fomentar a consciência política e a responsabilidade social dos cidadãos.

Segundo Niposso (entrevista por e-mail, 20 de março de 2025), o SCM deve ser o núcleo da unidade nacional, onde jovens moçambicanos são habilitados de capacidades e valências que devem ser exploradas em plenitude na transformação da sua localidade de origem em particular e do País no geral, transformando-o num líder consciente e promotor da unidade nacional, criando condições para edificar a base geral do patriotismo e a definição de um conceito nacional, traduzindo-se assim numa base complementar das FADM no domínio da formação militar.

O SCM desde 2015, através dos CIF de Montepuez na província de Cabo Delgado, tem como objetivo central dotar aos prestadores, de sexo masculino e feminino com competências na área militar, conforme ilustra o quadro 2.

Quadro 2 – Quantitativos de Instrução e Formação Básica (2015-2022)

CIF-Montepuez			Efetivo			Duração	
N/O	Curso	Ano	Homens	Mulheres	Total	Início	Término
1	11	2022	447	52	499	25/04/2022	15/10/2022
2	10	2022	484	54	538	15/12/2021	13/06/2022
3	9	2021	484	72	556	07/05/2021	21/08/2021
4	8	2020	382	184	566	23/03/2020	09/11/2020
5	7	2019	488	61	549	22/07/2019	22/11/2019
6	6	2018	448	48	496	20/10/2018	22/03/2019
7	5	2017	400	79	479	25/08/2017	22/12/2017
8	4	2016	510	49	559	11/06/2016	02/12/2016
9	3	2015	505	32	537	21/12/2015	29/04/2016
Subtotal			4.148	631	4.779		

Fonte: Adaptado a partir de dados do SCM

Segundo Paumbele (entrevista telefónica, 14 de Março de 2025), esta preparação militar decorrente no CIF, permite dotar os jovens moçambicanos de ferramentas necessárias, para que possam contribuir na segurança e defesa nacional e melhoria das condições de vida nas suas zonas de origem.



O universo de jovens abrangidos desde a criação do SCM até a esta parte, constitui um acervo significativo para que as FADM possam recrutar jovens com bases sólidas no domínio militar de base e a nível interno, tendo em consideração as particularidades de cada ramo que compõe as forças armadas, proceder-se-á com as formações de natureza específica (Matlaba, entrevista telefónica, 23 de Março de 2025).

A formação profissional, conforme ilustra o quadro 3, decorre no CIF de Chingodzi na província de Tete, onde procura-se transmitir valências profissionais aos jovens para garantir auto-emprego aquando do seu regresso às suas regiões de origem, permitindo assim que possam contribuir para o desenvolvimento local e quando recrutados pelas FADM reforcem as áreas técnicas de necessidades decorrentes do cumprimento das suas missões ou então na componente de manutenção.

Quadro 3 – Quantitativos de Formação Profissional (2015-2023)

CIF-Chingodzi			Efetivo		
N/O	Curso	Ano	Homens	Mulheres	Total
1	10	2023	177	6	183
2	9	2022	254	30	284
3	8	2021	245	107	352
4	7	2020	298	12	310
5	6	2019	288	32	320
6	5	2018	303	48	351
7	4	2017	410	27	437
8	3	2016	300	21	321
9	2	2015	414	46	460
Subtotal			2.689	329	3.018

Fonte: Adaptado a partir de dados do SCM

Matlaba (*op.cit*), refere ainda que a formação e preparação dos prestadores, para além de dotá-los de valências no domínio do saber fazer para seu benefício próprio, o prestador deve tornar-se num agente transformador determinante para o crescimento das localidades, pois só assim estará a contribuir para o cumprimento dos objetivos primários que nortearam a criação do SCM, consolidando a cidadania e democracia, e melhorando as condições de vida da população.

Estes dados apresentados num universo de 3.018 jovens prestadores, evidenciam de fato o compromisso contínuo do SCM na capacitação técnico-profissional de jovens, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento socioeconómico de Moçambique.



3.1.2 No domínio das Atividades produtivas

Neste domínio, as atividades focam-se na produção de culturas alimentares básicas, como milho, mandioca, feijão e hortícolas, através das UP de Unango na província do Niassa, Namialo na província de Nampula, Tsangano e Angónia na província de Tete, Chókwe na província de Gaza, Moamba na província de Maputo, Mocímboa da Praia na província de Cabo Delgado, Bárue na província de Sofala e Mutondo na província de Manica, promovendo a autossuficiência para o SCM e FADM, proporcionando crescimento e rentabilidade.

Este processo de produção assenta numa base operativa que incentiva práticas agrícolas sustentáveis, como a utilização de fertilizantes e a rotação de culturas, de forma a preservar a fertilidade dos solos e garantir a produtividade a longo prazo. (Relatório Anual SCM, 2024, p. 43)

Segundo Matlaba (*op. cit.*), a principal missão das UP é de intensificar a produção com recurso à mecanização agrícola, elevando a produção e a produtividade de forma sustentável e competitiva, proporcionando facilidades de aquisição dos seus produtos pelas instituições consumidoras.

A UP de Unango é uma unidade com a sede na cidade de Lichinga e as áreas de produção encontram-se localizadas no Distrito de Sanga, Posto Administrativo de Unango, a aproximadamente 60 km a Norte de Lichinga. A UP de Unango localiza-se numa zona agro-ecológica estratégica, com terras potencialmente produtivas. Sob ponto de vista hidrológico, situa-se na bacia do lucheringo. (Relatório Anual SCM, 2024, p. 62)

Os principais produtos perspetivados para produzir nesta unidade são o feijão manteiga, o milho, farinha branca e o frango de corte. Conforme o plano inicial de negócio, esperava-se colocar no mercado 3.5 mil toneladas de feijão manteiga, 2.9 mil toneladas de milho, 290.4 toneladas de farinha de milho e 228 mil frangos de corte, ao fim de 5 anos. O feijão manteiga e milho numa campanha de produção prevista para 2 vezes ao ano, a partir do segundo ano e os frangos colocados no mercado cerca de 3 lotes no primeiro ano, 4 lotes no segundo ano, 5 lotes no terceiro ano e 6 lotes no quarto e quinto ano, onde cada lote teria cerca de 10 mil frangos, com uma estimativa de mortalidade de 5% por lote, conforme o quadro 4. (Plano de Negocio do SCM, 2016, p.21)



Quadro 4 - Estimativas do volume de produção anual – Unidade Produtiva de Tsangano

Produtos	Volume de produção por ano					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Feijão manteiga	210 Ton	600 Ton	780 Ton	960 Ton	960 Ton	3 510 Ton
Milho	100 Ton	450 Ton	650 Ton	850 Ton	850 Ton	2 900 Ton
Farinha de milho	15,3 Ton	30,6 Ton	61,1 Ton	91,7 Ton	91,7 Ton	290,4 Ton
Frango	28 500 un	38 000 un	47 500 un	57 000 un	57 000 un	228 000 un

Fonte: Adaptado a partir do Plano de Negócios do SCM 2016

A UP de Unango é altamente promissora e apresenta intenso crescimento. A crescente explosão demográfica na cidade de Lichinga, surgimento de novas empresas com o descobrimento de muitos recursos naturais, a revitalização da linha férrea Cuamba-Lichinga e consequente ligação da cidade de Lichinga à de Nampula via-férrea, faz com que exista um grande potencial para alcançar 133 milhões de meticais em 2030, estando aberto a negócios inovadores de produtos e serviços. Os principais clientes da UPU são a logística das FADM, internatos, hospitais, indústrias agro-processadoras de cereais e mercado informal ao nível do distrito de Sanga e da cidade de Lichinga. (Plano de negócios do SCM, 2016, p. 25)

A UP de Tsangano tem áreas de produção no Distrito de Tsangano, que dista-se a 168km da cidade de Tete, com uma extensão total de 750ha. Sob ponto de vista hidrológico, é banhado pelo Rio Nkolondzi, e o acesso à área faz-se através da estrada asfaltada de Tete até ao cruzamento de Tsangano, com uma capacidade de exploração de 500ha para atividade agrícola, dos quais 350ha para a produção do milho, 150ha para a produção da batata-reno, 150ha pecuária e 100ha para exploração florestal, no plantio de eucaliptos e pinheiros. (Relatório Anual SCM, 2024, p. 45)

Esta UP concentra o seu potencial produtivo nas culturas de milho, batata Reno, o caprino e ovino, com capacidade de colocar no mercado 6.2 mil Toneladas de milho, 24.4 mil toneladas de Batata Reno e 3.260 caprinos e ovinos, com uma estimativa de mortalidade de 5% por ciclo, conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Estimativas do volume de produção anual – Unidade Produtiva de Tete

Produtos	Volume de produção por ano					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Milho	750 Ton	1 000 Ton	1 250 Ton	1 500 Ton	1 750 Ton	6 250 Ton
Batata Reno	750 Ton	1 125 Ton	1 500 Ton	1 875 Ton	2 250 Ton	24 375 Ton
Caprino e Ovino	210 un	210 un	420 un	840 un	1 680 un	3 260 un

Fonte: Adaptado a partir do Plano de Negócios do SCM 2016



Conforme H. Chabango (entrevista por e-mail, 17 de fevereiro de 2025) “a mudança do paradigma a nível dos gestores de topo e intermédios, pode fazer uma reforma substancial de todo sistema nas atividades produtivas e superar a falta de equipamentos e infraestruturas [...], transformando as unidades produtivas em complexos de agronegócio com eventuais parcerias numa perspetiva de ganhos simultâneos [...]”

Esta ação permitirá ao SCM gerar recursos financeiros suficientes para suprir as lacunas do défice orçamental que ainda é significativo e com uma evolução regressiva na componente de investimento, no período compreendido entre 2016 e 2024 (Ver Anexo A). Como refere Niposso (*op.cit*) “[...] A ausência de recursos financeiros, tem graves implicações no cumprimento da missão, principalmente quando está orientada para a satisfação das necessidades das FADM, possibilitando-as de focarem-se na sua principal missão de defender a soberania e a integridade territorial [...]”.

3.2 Síntese conclusiva

Em face ao exposto, e em resposta à QD 1 - Qual o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logísticos? concluiu-se o seguinte:

No domínio da instrução e formação profissional, a maioria dos entrevistados (8/9; 89%) referiu que desde a criação do SCM até os dias de hoje, a promoção da cidadania tem sido o seu principal foco, garantindo a preparação militar dos jovens como um instrumento prioritário e complementar para as FADM.

No domínio da produção agrícola, a totalidade dos entrevistados (9/9; 100%) considera que a falta de equipamentos e infraestruturas adequadas são fatores determinantes para permitir o incremento dos recursos gerados pelo SCM contribuir de forma significativa para a sustentabilidade das FADM, no entanto é importante mudar de mentalidade, entrega abnegada dos colaboradores de forma a transformar as unidades produtivas do SCM em unidades de agronegócio, para poderem igualmente gerar receitas que tragam impacto significativo.

No geral, constatou-se que a regressão progressiva dos orçamentos adstritos ao SCM, condicionam sobremaneira o cumprimento das metas estabelecidas, tanto no domínio da formação, assim como no domínio da produção agrícola e para reverter esse cenário, é importante que a missão atribuída ao SCM seja acompanhada de investimentos em infraestruturas e equipamentos suficientes para explorar as potencialidades existentes nas unidades produtiva, de forma a fazer face às necessidades existentes no setor da defesa em geral e nas FADM em particular.



4 Sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique

No presente capítulo, caracterizam-se a organização e mecanismos de sustentabilidade em funcionamento nas FADM nas áreas de recursos humanos e logísticos, sua articulação e desafios para sua melhoria.

4.1 Organização e sustentabilidade

As FADM, enquanto componente militar da Defesa Nacional, cuja missão genérica consiste em “assegurar a defesa militar contra quaisquer ameaças ou agressões externas”¹, devem encontrar-se permanentemente prontas a cumprir as missões atribuídas, pelo que têm como objetivos essenciais o aprontamento eficiente e o emprego operacional eficaz das suas forças, num ambiente cada vez mais integrado e conjunto.

Segundo Muheio (entrevista por e-mail, 23 de Março de 2025) a sustentabilidade das FADM deve ser entendida como a sua capacidade de manter, reforçar e modernizar as suas funções essenciais ao longo do tempo, preservando a soberania nacional, a integridade territorial e a segurança nacional. Este processo deve ser compreendido em diversas dimensões que operam de forma interligada no combate às ameaças contemporâneas a destacar: (1) capital humano, (2) recursos materiais e logísticos e (3) cooperação estratégica.

A organização das FADM, segundo o artigo 21º da Lei da defesa nacional e das Forças Armadas, tem como objetivos essenciais o aprontamento eficiente, e o emprego operacional eficaz das forças no cumprimento das missões atribuídas. Face à multiplicidade de ameaças e à diversidade de cenários de atuação, verifica-se uma tendência para a edificação e manutenção de uma força com capacidade genérica, que permita executar todo o espectro de missões.

A estrutura das FADM compreende o Estado-Maior General das Forças Armadas, os ramos do Exército, da Força Aérea e da Marinha e os órgãos militares de comando e ensino das Forças Armadas² (Ver Apêndice F).

Conforme asserva J. Jane (entrevista telefónica, 26 de Fevereiro de 2025), no respeito pela sua missão genérica, a organização permanente das Forças Armadas, em tempo de paz, deve permitir que a transição para estados de crise ou de guerra se processe com o mínimo de alteração possível, eficiência e sustentabilidade.

Compulsado relatório anual de atividades das FADM (2024, p. 23-41) e demais legislação aplicável, concluiu-se que o processo de sustentabilidade das FADM

¹ Lei n.º 18/2019, de 24 de Setembro - Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

² Decreto n.º 71/2016 de 30 de Dezembro - Estrutura Orgânica das Forças Armadas de Defesa de Moçambique



compreende um conjunto de ações estratégicas e operacionais que visam garantir a prontidão combativa, funcionalidade e continuidade das operações militares. Este processo envolve áreas que interagem entre si, a destacar as seguintes: (1) o recrutamento, (2) a preparação militar, (3) o apoio logístico, (4) a manutenção, (5) o financiamento e (6) a cooperação internacional no quadro das relações bilaterais e multilaterais no domínio da defesa.

Neste sentido, com vista a edificar as suas capacidades, as FADM tem vindo a enfrentar desafios significativos no que diz respeito à sua sustentabilidade, especialmente em termos de financiamento e apoio logístico, particularmente face aos desafios de segurança em Cabo Delgado. Para o exercício económico de 2024, nos primeiros nove meses, consumiram 82,8% do seu orçamento anual, totalizando 21,5 mil milhões de meticais de um total de 26 mil milhões de meticais orçamentados para o ano, com um aumento de 5,4% em relação ao ano de 2023. (Diário Económico, 2024)

Conforme o plasmado no artigo nº 5 do Decreto-Lei nº 19/2023, que estabelece o regime jurídico de prestação do Serviço Militar (SM) nas FADM, o recrutamento é realizado com base no alistamento obrigatório para cidadãos moçambicanos entre os 18 e os 35 anos, para posteriormente recebem formação básica e técnico-militar em centros de instrução espalhados pelo País. Esta inclui o treino físico, a disciplina militar, o manuseamento de armamento e a formação em áreas especializadas como comunicações, engenharia militar e logística.

Para Jane (*op.cit*), o SM assegura um fluxo contínuo de efetivos para o completamento orgânico das unidades militares, mas as FADM enfrentam desafios na retenção de militares, principalmente na classe de sargentos e praças, devido a salários pouco competitivos e condições de aquartelamento existentes em diversas unidades militares.

Na componente logística, o processo de sustentabilidade das FADM é estabelecido por via de aquisições no mercado interno para o fornecimento contínuo de recursos necessários para o cumprimento das suas missões, a destacar: (1) fardamento, (2) alimentação, (3) armamento, (4) meios circulantes, (5) combustíveis, (6) material médico-cirúrgico e (7) equipamento diverso (Relatório anual das FADM, 2024, p. 32).



Estes recursos são adquiridos em consonância com o Decreto-Lei n.º 79/2022 de 30 de dezembro, regulamento de contratação de empreitada de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao estado, que estabelece as condições de contratação pública.

A manutenção de equipamentos das FADM, é um fator determinante para a sua eficácia no âmbito do seu emprego e envolve ações regulares de revisão técnica e reposição de componentes no domínio preventivo, assim como situacional, com vista a ultrapassar as dificuldades associadas à escassez de peças sobressalentes, representando assim um dos maiores desafios logísticos (Relatório anual das FADM, 2024, p. 36).

Conforme Muheio (*op. cit.*), o financiamento provém essencialmente do Orçamento do Estado, sendo complementado por doações internacionais quando são efetuados em artigos físicos como viaturas, embarcações e outros. Contudo, os recursos financeiros destinados à defesa têm sido frequentemente insuficientes face aos desafios operacionais, sobretudo em contextos de conflito como a insurgência em Cabo Delgado, com impactos negativos na capacidade de modernização e manutenção do equipamento militar.

Segundo Cristóvão Chume, Ministro da Defesa Nacional (citado por Cossa, 2023, p. 7), as missões da SADC (SAMIM), União Europeia (EUTM, EUMAM) em Moçambique e o apoio de países como Portugal e Ruanda, têm sido essenciais no combate ao terrorismo no norte do País e na materialização de outras missões adstritas às FADM no quadro das suas atribuições. A cooperação internacional no domínio da defesa é de fato um dos vetores que tem produzido efeitos práticos na sustentabilidade das FADM, contribuindo nas áreas de treino especializado, equipamento e assistência técnica.

4.2 Síntese conclusiva

Em face ao exposto, e em resposta à QD 2 - Que mecanismos de sustentabilidade podem ser implementados nas FADM para otimizar o uso dos recursos gerados pelo SCM? concluiu-se o seguinte:

A sustentabilidade das FADM é um processo complexo e multidimensional, que exige a conjugação de várias ações que devem ser implementadas em simultâneo, a destacar as seguintes: (1) planeamento estratégico, (2) investimento em infraestruturas e equipamentos de forma consistente e objetiva e (3) reforço da cooperação internacional com vista a elevar o vetor de prontidão operacional das FADM.



Estas ações, quando alinhadas com uma política de defesa nacional, permitem não só assegurar a continuidade operacional das FADM, mas também garantir que os investimentos realizados no âmbito do SCM revertam em benefício da sociedade moçambicana no geral, na preservação da soberania e construção de um tecido social único e coeso.

Neste contexto, é imperativo definir o conceito de interação institucional entre o SCM e as FADM, com vista ao aproveitamento dos recursos gerados pelo SCM e exploração de sinergias para benefícios mútuos e implementar mecanismos estratégicos e estruturais para a operacionalização do modelo.



5 Linhas de ação estratégicas para a introdução de um modelo de integração Serviço Cívico de Moçambique - Forças Armadas de Defesa de Moçambique

Neste capítulo, no sentido de responder à QC – De que forma se pode potenciar a integração dos recursos gerados pelo SCM na sustentabilidade das FADM?

Com recurso a uma ferramenta de avaliação estratégica denominada análise SWOT (Apêndice D), e na análise das entrevistas efetuadas as diferentes entidades sistematizaram-se, por ordem de prioridade, quatro Linhas de Ação Estratégica (LAE):

LAE1 - Integração dos recursos gerados pelo SCM nas necessidades das FADM

Os recursos gerados pelo SCM tem sido absorvidos pelas FADM conforme reportou a totalidade dos entrevistados (9/9, 100%), no entanto, de forma a exponenciar essa relação, a LAE1, centra-se na criação de um quadro legal e institucional, que facilite a integração das capacidades desenvolvidas pelo SCM nas FADM, abrangendo os recursos humanos e logísticos, e exploração de mais potencialidades existentes no SCM que possam trazer impacto significativo nas FADM, visando igualmente rentabilizar as competências adquiridas pelos prestadores do SCM, contribuindo assim na promoção de valores como a cidadania, o patriotismo e a coesão social.

Para implementar esta LAE, é essencial desenvolver políticas que definam claramente os critérios e processos de integração dos prestadores do SCM nas FADM e o modelo de aproveitamento dos recursos logísticos gerados, de forma a não comprometer a sustentabilidade económica e garantir financiamento contínuo para as operações de apoio as FADM no cumprimento das suas missões, incluindo a criação de programas de formação complementar que alinhem as competências adquiridas no SCM, com as necessidades existentes no seio do setor de defesa no geral e das FADM em particular.

LAE2 - Desenvolvimento de parcerias público-privadas e cooperação internacional

A LAE2 foca-se no estabelecimento de parcerias com o setor privado e com instituições congéneres nos países da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC). O objetivo é garantir a transferência de conhecimento, bem como obter apoio técnico e financeiro para fortalecer as capacidades das FADM.

A colaboração com o setor privado foi referenciada por maior parte dos entrevistados (6/9; 67%) como uma ação que pode garantir a participação em programas de formação de formadores na componente técnica e profissional, participação em feiras nacionais e internacionais de agro-negócio, acesso ao mercado de fornecimento de equipamentos e tecnologias de processamento agrícola avançadas, e desenvolvimento de projetos conjuntos que beneficiem tanto ao SCM, assim como as diversas entidades envolvidas.



Estas parcerias podem servir igualmente para facilitar a reinserção dos antigos prestadores do SCM e de certa forma dos reservistas das FADM no mercado de trabalho, aproveitando as competências adquiridas durante o cumprimento do serviço cívico, podendo contribuir significativamente para o desenvolvimento da sua localidade de origem e consolidação da unidade nacional.

No domínio da cooperação internacional, é crucial estabelecer acordos com as unidades congéneres de países membros da SADC onde se aplique, de forma a promover a partilha de experiências e realização de transações comerciais. Estas iniciativas fortalecem a integração regional e contribuem para a construção de um tecido social cada vez mais uniforme na prossecução do interesse público, onde gostaria de enaltecer a experiência do JKT da República Unida da Tanzânia, que pelo seu tempo de atividade efetiva detém um acervo e realizações inquestionáveis sobre o papel deste modelo cívico no desenvolvimento de um País.

LAE3 - Reforço do financiamento e das capacidades em infraestrutura e equipamentos

A LAE3 destaca a importância de aumentar as dotações orçamentais destinadas a investimentos em infraestruturas e equipamentos para o incremento da produtividade no SCM no desenvolvimento das suas atividades, com vista a garantir a melhoria das condições de produção e formação militar de base ou técnico-profissional, conforme mencionado pela maioria dos entrevistados (7/9; 78%).

Para alcançar este objetivo, é necessário elaborar planos de investimento de curto, médio e longo prazo, que identifiquem as necessidades prioritárias em termos de infraestruturas e equipamentos. A mobilização de recursos financeiros pode ser facilitada pelo Governo de Moçambique no âmbito do seu compromisso com o desenvolvimento da cidadania, coesão social e patriotismo ou então recorrendo às parcerias com instituições financeiras nacionais e internacionais, que tem apoiado projetos de expansão das atividades agrárias, formativas e de desenvolvimento de infraestruturas em Moçambique.

Além disso, a implementação de um modelo de gestão criteriosa assente em princípios universais de gestão, com práticas de gestão financeira transparentes e eficientes é fundamental para assegurar que os meios sejam utilizados de forma eficiente e que os investimentos resultem em melhorias concretas nas capacidades produtivas e de formação no SCM na geração de variados recursos para garantir a sustentabilidade das FADM.

LAE4 - Comunicação, monitorização e avaliação estratégica

A LAE4 propõe a conceção de um sistema de avaliação contínua do modelo de integração SCM-FADM, com indicadores claros e envolvendo as organizações da

sociedade civil na análise dos dados e produção de recomendações. Esta abordagem visa garantir a promoção da unidade nacional e contribuir para a redução de conflitos internos.

A implementação de um sistema de monitorização e avaliação permite acompanhar o progresso das iniciativas de integração, identificar desafios e ajustar estratégias conforme necessário. A participação das organizações da sociedade civil neste processo, assegura a transparência e promove a confiança pública nas instituições de defesa, garantindo a unidade nacional.

Além disso, uma comunicação eficaz neste contexto é essencial para sensibilizar a população e fomentar o apoio público através de campanhas de informação e programas educativos, que podem ser utilizados para destacar os benefícios da integração das capacidades do SCM nas FADM e reforçar os valores de cidadania, patriotismo e coesão social.

Em suma, a implementação destas quatro Linhas de Ação Estratégica assentes neste estudo, cujo processo encontra-se vertido na figura 2, requer uma abordagem coordenada e integrada, envolvendo múltiplos atores e setores da sociedade. Ao estabelecer um quadro legal e institucional sólido, desenvolver parcerias estratégicas, reforçar o financiamento e as infraestruturas, e implementar sistemas eficazes de comunicação e avaliação, será possível integrar com sucesso os recursos gerados pelo SCM nas FADM, fortalecendo a defesa nacional e promovendo a coesão social, garantindo o desenvolvimento sustentável em Moçambique.



Figura 2: Sistematização das fases do estudo

Fonte: Autor



6 Conclusões

O SCM é uma instituição que tem vindo a desenvolver atividades de carácter administrativo, assistencial, cultural e económico, dedicando-se essencialmente à formação de jovens moçambicanos entre os 18 e 35 anos, que não estão vinculados a deveres militares, oriundos de variadas regiões do País e tem a missão de transformá-los em cidadãos patrióticos, coesos, embutidos no espírito de unidade nacional, dotá-los de competências e ferramentas para a produção de recursos agropecuários que serão uma fonte complementar de sustentabilidade, orientada para o apoio às FADM no cumprimento cabal das suas missões.

Neste contexto, desenvolveu-se a presente investigação com o objetivo de propor contributos para um modelo de sustentabilidade das FADM, através dos recursos gerados pelo SCM. Para o efeito, optou-se por um modelo de raciocínio dedutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de estudo de caso.

Em termos metodológicos, recorreu-se à revisão de bibliografia relacionada com o tema, que incluiu uma breve referência a um modelo similar em funcionamento na República Unida da Tanzânia, designado JKT, bem como a realização de entrevistas semi-estruturadas a entidades com conhecimento no contexto específico do objeto de estudo.

Relativamente ao OE 1, *analisar o papel do SCM para a geração de recursos humanos e logísticos*, concluiu-se que da análise do papel do SCM na geração de recursos humanos e logísticos, permite constatar a relevância estratégica desta entidade no reforço da capacidade operacional do setor de defesa, desempenhando um papel cada vez mais ativo na preparação dos jovens com competências técnicas, disciplinares e cívicas, criando uma base sólida de pessoal qualificado para integrar funções de natureza estritamente militar e logística no domínio das missões atribuídas as FADM.

Ao desenvolver as suas atividades no quadro da sua missão atribuída, com especial enfoque na formação e produção agropecuária, o SCM contribui de certa forma para aliviar a pressão sobre as necessidades de pessoal e logísticas existentes nas FADM, numa altura em que os recursos são cada vez mais escassos, no entanto, devem também ser exploradas as potencialidades existentes, transformar as unidades produtivas do SCM em unidades de agro-negócio, para poder gerar receitas que tragam impacto positivo e significativo, garantindo maior produtividade e conseqüentemente melhores condições de apoio as FADM, priorizando sempre a valorização do capital humano em todo processo.

Desta forma, importa aqui ressaltar, que a integração estruturada dos recursos gerados pelo SCM nas FADM constitui uma base sólida para a sua eficiência operacional e



consequente sustentabilidade a médio e longo prazo, contribuindo decisivamente para a sua renovação, modernização e continuidade numa abordagem cívico-patriótica e inclusiva.

Relativamente ao OE 2, *Selecionar mecanismos de sustentabilidade para as FADM que utilize as capacidades e recursos gerados pelo SCM*, não obstante os constrangimentos e restrições orçamentais nas despesas de investimento, com forte impacto na prossecução das missões atribuídas as FADM, constatou-se que da componente da sustentabilidade económica, a modernização e inovação constituem um fator determinante para fazer face aos desafios que o SCM enfrenta na prossecução dos seus objetivos, com vista a garantir a sustentabilidade das FADM em particular e do País no geral. É importante ressaltar aqui a necessidade da mudança de mentalidade, por forma a capitalizar a valorização do capital humano qualificado como determinante para o alcance dos objetivos definidos, e as ações do SCM devem ser baseadas num modelo de gestão financeira autónomo, com uma redução gradual da dependência do Orçamento do Estado e virado para a otimização das potencialidades existentes na sua área de atuação.

No que se refere à racionalização de custos no âmbito do processo de implementação de um modelo de integração SCM-FADM, é importante garantir uma gestão criteriosa e captação de parcerias assertivas, de forma a aumentar os índices de produtividade, trazer mais transparência e confiança na gestão da coisa pública, garantindo assim o envolvimento e participação de todos nas atividades inerentes ao alcance dos objetivos definidos no domínio estratégico.

O papel do Governo no apoio institucional, na disponibilização de meios financeiros, logísticos e materiais, são de extrema importância na medida em que reforçam as capacidades humanas e materiais, recursos estes relevantes para a definição dos objetivos de médio e longo prazo a serem alcançados com vista a autossuficiência no setor de defesa e consolidação da cidadania, coesão social e unidade nacional.

Por fim, para o OG, *Propor contributos para um modelo de sustentabilidade das FADM, através dos recursos gerados pelo SCM*, e em resposta à QC, apresentam-se os seguintes:

1. Propor ajustamentos legislativos, por forma a implementar um modelo integrado de sustentabilidade das FADM, assente num regime jurídico que permita reestruturar a forma do cumprimento do SMO, onde o SCM passe a tornar-se fonte primária de admissão as FADM e de apoio logístico de acordo com as suas capacidades produtivas, com áreas de intervenção económica cada vez mais multifacetadas, e que congregue também as



vertentes de construção e obras, exploração mineira e florestal, inovação tecnológica e energias renováveis;

2. Diversificar as fontes de financiamento, evitando restringir-se somente as dotações do Orçamento do Estado, e recorrer também ao financiamento no mercado bancário, para projetos estruturais que garantam desenvolvimento integrado, aumento da produtividade, valorização e retenção de recursos humanos qualificados, assente num processo contínuo de *benchmarking*;

3. Potenciar o nível de articulação e cooperação com as unidades congéneres a nível da região da SADC, nos domínios da formação e produção agropecuária, com o objetivo de incrementar a diferenciação técnica como fator determinante para melhoramento dos índices de produção, bem como a partilha sinérgica de mecanismos de produção modernos e eficientes com vista a maximização das receitas oriundas desta atividade.

Como contributos para o conhecimento, a investigação permitiu compreender que a sustentabilidade militar enfrenta desafios globais complexos, que resultam da necessidade de equilibrar a defesa e a segurança com a preservação de recursos e a mitigação de impactos ambientais e sociais, envolvendo a adaptação a ameaças emergentes, a gestão eficiente de recursos e a transição para práticas militares mais sustentáveis.

O papel do SCM na edificação da sociedade moçambicana é de gerar recursos e potencialidades que podem ser empregues ao serviço das FADM no cumprimento da sua missão. Neste contexto, destacam-se as linhas de ação estratégicas propostas, como estímulo para a formulação de um modelo de sustentabilidade das FADM através dos recursos gerados pelo SCM, ressaltando práticas já consolidadas na congénere JKT da República Unida da Tanzânia.

No que concerne às principais limitações ao desenvolvimento da investigação, releva-se a exiguidade de bibliografia relacionada como o objeto de estudo, decorrente do reduzido período de existência do SCM e da especificidade técnica do tema, associado a limitação na partilha de informação por parte das entidades entrevistadas.

Quanto a estudos futuros, esta investigação limitou-se à definição de um modelo de sustentabilidade às FADM, suscitando interesse em que seja estabelecida maior abrangência para outros setores da sociedade no geral e especialmente inclusão das Forças de Defesa e Segurança (Polícia da República de Moçambique e Serviços de Segurança do Estado) em particular.



Referências Bibliográficas

- Agência de Informação de Moçambique (2024). *Nyusi desafia prestadores do Serviço Cívico a melhorar segurança alimentar*. Disponível em: <https://aimnews.org/2024/06/14/nyusi-desafia-prestadores-do-servico-civico-a-melhorar-seguranca-alimentar/>
- Brito, L. (2014). *Uma Reflexão sobre o Desafio da Paz em Moçambique: Desafios para Moçambique 2014*. Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Disponível em: <https://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2014/IESE-Desafios2014.pdf>
- Clemente, P. (2015). *Cidadania, Policia e Segurança*, Lisboa
- Coutinho, V. (2014). *Avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas*, Lisboa. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/14859/1/Coutinho_2014.pdf
- Coutinho, C. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: Teoria e Prática*. 2ª Edição;
- Constituição da República de Moçambique, de 22 de Dezembro de 2004, Boletim da República, 1ª Série, Número 51. Maputo: Assembleia da República;
- Cossa, C. (2023). *O Papel da Marinha de Guerra de Moçambique na Estratégia Contra o Terrorismo*. Instituto Universitário Militar (IUM), Lisboa;
- Decreto-Lei n° 47/2010 de 9 de Agosto (2010), *Aprova o Estatuto Orgânico do Serviço Cívico de Moçambique*. Boletim da Republica, 1ª Série, Número 45. Maputo: Conselho de Ministros;
- Decreto-Lei n° 71/2016 de 30 de Dezembro (2010), *Aprova a Estrutura Orgânica das Forças Armadas de Defesa de Moçambique*, Boletim da Republica, 1ª Série, Número 156. Maputo: Conselho de Ministros;
- Lei n.º 14/2019 de 23 de Setembro (2019), *revisão da Lei n.º 16/2009, de 10 de Setembro, que cria o Serviço Cívico de Moçambique*, Boletim da Republica, 1ª Série, Número 185. Maputo: Assembleia da República;
- Lei n° 18/2019 de 24 de Setembro (2019), *revisão da Lei n° 17/97, de 1 de Outubro, que aprova a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas de Defesa de Moçambique*. Boletim da Republica, 1ª Série, Número 186. Maputo: Assembleia da República;
- Lei n° 18/2022 de 28 de Dezembro (2012), *Adita o artigo 7A da Lei n° 18/2019, de Setembro, que aprova a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas de Defesa de Moçambique*. Boletim da República, 1ª Série, Número 250. Maputo: Assembleia da República;



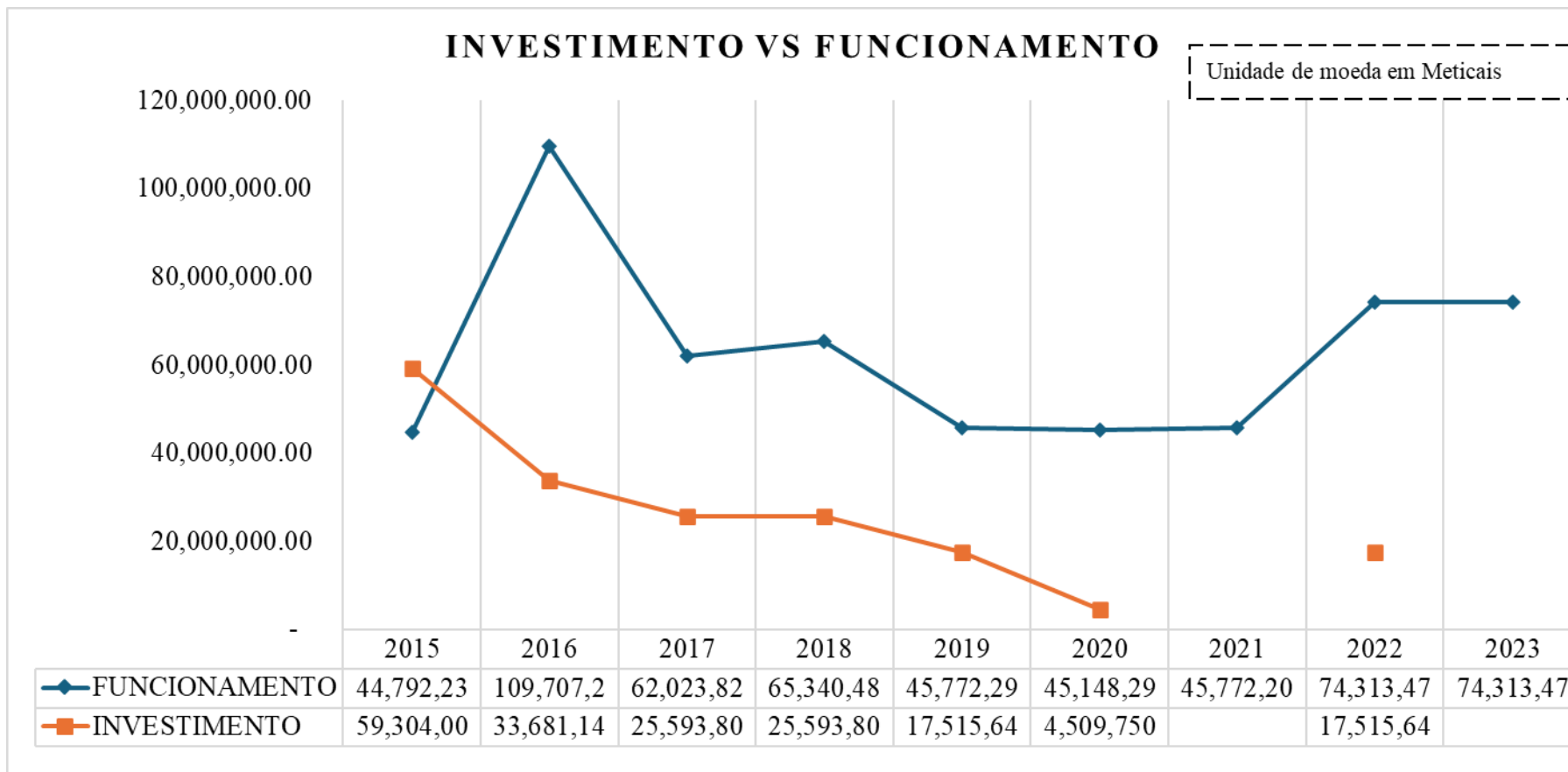
- Lourenço, F. (2020). *A Interculturalidade na educação para a cidadania: Uma reflexão no contexto Moçambicano*. Disponível em: https://sinergiased.org/wp-content/uploads/2021/01/A_interculturalidade_na_educacao_para_a_cidadania.pdf
- Macamo, E. (2014). *Cultura política e cidadania em Moçambique*. Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Disponível em: <https://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2014/IESE-Desafios2014.pdf>
- NEP / INV — 003 (A3), Setembro 2020, *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*;
- NEP/INV – 001 (A2), Março 2024, *Procedimentos relativos a elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito dos cursos não conferentes de grau académico, do departamento de estudos pós-graduado*. Lisboa: Instituto Universitário Militar;
- Niquisse, A. (2017). *Currículo do ensino básico e educação para a cidadania: enfrentando as vicissitudes atuais, garantindo a sobrevivência da sociedade Moçambicana*. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/rech/article/view/4736/3842>
- Paredes, M. (2014). *A construção da identidade nacional moçambicana no pósindependência: sua complexidade e alguns problemas de pesquisa*. Porto Alegre. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/anos90/article/view/46176/32269>
- Plano de Negócios do Serviço Cívico de Moçambique, (2016), Maputo.
- Rego, Cunha, Meyer Jr (2018). *Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo: Linhas práticas de orientação*; Lisboa
- Relatório do Adido de Defesa de Moçambique junto a República Unida da Tanzânia, (2023), Dodoma.
- Relatório Anual das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, (2024). Estado-Maior General, Maputo.
- Relatório Anual do Serviço Cívico de Moçambique, (2024), Maputo.
- Revista JKT LEO, (2021). *Jarida La Mtandaoni La Jeshi La Kujenga Taifa*. Dodoma. Disponível em: <https://www.jkt.go.tz/uploads/documents/sw-1652603518-JKT-NEWS-compressed.pdf>
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Editora escolar
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada, Lisboa.
- Trindade, R. (1983). *O cidadão, o estado e a defesa nacional*, Artigo publicado na Revista de assuntos políticos, económicos, científicos e militares N°25, Instituto de Defesa Nacional, Lisboa
- Vianna, Fayal, Freire, (2024). *Desenvolvimento Sustentável e suas Implicações para a Defesa Nacional*, Artigo publicado na Revista Nação e Defesa N.º 169 p. 129-152. Disponível em: https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/nacao/Documents/NeD169/NeDef169_GilbertoSouzaVianna_RicardoAlfredoAssisFayal_RicardoRodriguesFreire.pdf



Anexo A – Evolução orçamental do Serviço Cívico de Moçambique



Fonte: Adaptado a partir de dados do SCM



Apêndice A – Lista de Conceitos

Benchmarking – “processo conduzido por uma organização, de sistemática e metódica análise e pesquisa do mercado, orientada para produtos, serviços, processos e práticas de gestão de outras organizações (normalmente das líderes), com vista a identificação e conhecimento das melhores práticas naqueles domínios, cuja adoção seja suscetível de potenciar o sucesso da organização” (Santos, 2008, p. 301).

Gestão – “Pode ser entendida como processo de coordenação e integração de recursos, tendente a consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controlo” (Santos, 2008, p. 11).

Gestores de topo e gestores intermédios – Gestores de topo são aqueles que tomam decisões de âmbito geral e definem as políticas e estratégias que orientam toda a organização, enquanto que gestores intermédios são aqueles que planeiam, organizam, lideram e controlam os processos (Santos, 2008, p. 37).

Organização – Conjunto de “duas ou mais pessoas, envolvidas no esforço sistemático de produção de bens e/ou serviços” (Santos, 2008, p. 11).

Planeamento – “Processo que consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam alcançar os objetivos pretendidos e como fazê-lo. O processo do planeamento começa, assim, com a definição dos objetivos que se pretende atingir” (Teixeira, 2003, p. 31).

Planeamento Estratégico – “o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos genéricos e a forma de os alcançar” (Teixeira 2003, p. 39).



Apêndice B – Lista de entidades entrevistadas

Quadro 6 – Lista de entidades entrevistadas

N/O	Instituição	Entidade	Cargo/Função	Data da Entrevista
E1	MDN	Dr. Casimiro Mueio	Secretário Permanente	26/03/2025
E2	SCM	Major-General Ezequiel Muinga	Comandante SCM	28/03/2025
E3	SCM	General de Exército Júlio Jane	CEMGFA/FADM e Antigo Comandante SCM (2010-2015)	26/02/2025
E4	SCM	Major-General Messias Niposso	Inspetor geral - FADM e Antigo Comandante SCM (2020-2022)	20/03/2025
E5	AM	Brigadeiro-General Eugénio Matlaba	Vice-Comandante da Academia Militar e Antigo Diretor do Departamento de Logística e Manutenção do SCM (2018-2022)	14/03/2025
E6	FADM	Brigadeiro-General Tarcísio Paumbele	Diretor do Departamento de Logística/EMGFA e Antigo Vice-Comandante SCM (2015-2022)	21/03/2025
E7	SCM	Brigadeiro-General Estêvão Uamusse	Diretor do Departamento do Pessoal/EMGFA	23/03/2025
E8	SCM	Coronel Hugo Chabanga	Diretor do Departamento de Atividades produtivas do SCM	17/02/2025
E9	MDN	Coronel Tomás Baraca	Adido Militar de Moçambique junto a República Unida da Tanzânia	04/04/2025



Apêndice C – Análise de conteúdo de entrevistas

Quadro 7 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 1

Como descreve o papel do SCM desde a sua conceção até a atualidade ?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- Destacar três perspetivas: O SCM, para formar jovens em saber fazer, [...] entre diversas especialidades como serralharia, carpintaria, eletricidade, canalização e outras [...]; o SCM, a formar jovens para o consumo interno do SCM e das FADM; e SCM, a formar jovens, para produzir e criar algum sustento ao MDN [...].	1.1 1.3
E2	- O SCM é um complemento do serviço militar, para todos os cidadãos moçambicanos entre 18 e 35 anos, [...] recebe jovens de todo o País, transforma-os através da instrução básica militar e a posterior capacita-os por meio de formações técnico profissional [...], reforçando a cidadania e tornando-os agentes de mudança social através da produção.	1.1 1.2
E3	- O que norteou a criação do SCM, em primeira análise foi para possibilitar aos jovens a prestarem um serviço cívico a nação, como reforço da cidadania [...] e em segunda análise, através dos recursos gerados, possibilitar a sustentação das FADM [...]. O início inspirou-se nos modelos já existentes em vários Países como Vietname, Tanzânia e Zâmbia [...], dando ao jovens a possibilidade de formação no saber fazer [...].	1.1 1.2 1.3
E4	- [...] O SCM é uma instituição importante, pois a sua conceção visa permitir aos jovens uma oportunidade ímpar de participação na preservação da cidadania, amor a pátria, defesa da nação Moçambicana [...].	1.1 1.3
E5	- O SCM foi concebido para servir como um serviço complementar ao serviço militar, no domínio da cidadania e preservação da unidade nacional [...], com carácter social, cultural e económico. Tem vindo a desempenhar um papel importante, dentro das condições que dispõem.	1.2 1.3
E6	- O SCM é um complemento na atuação das FADM e tem como principal objetivo desenvolver a consciência patriótica dos jovens, autoestima e garantia da unidade nacional e soberania [...]. Inspirou-se no modelo existente na República Unida da Tanzânia [...].	1.1 1.2 1.3



Como descreve o papel do SCM desde a sua conceção até a atualidade ?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E7	- Existem vários modelos em muitos países na abordagem do serviço cívico [...]. Olhando para o nosso País, são uma forma expressiva dos jovens darem o seu contributo na defesa do País, constituindo-se uma reserva alimentar para as Forças Armadas, [...] ou seja, os cidadãos ingressam no SCM para posteriormente terem acesso a componente ativa.	1.1 1.2
E8	- O SCM foi criada numa visão difusa [...]. Inspirou-se do modelo Tanzaniano para a promoção da cidadania mas mal percebido, daí que o serviço apesar de ter herdado as áreas produtivas, que pertenciam a logística de produção das FADM para exercício de atividade produtiva, no entanto a sua atividade ainda não se mostra substancial em termos da receita para os cofres do Estado [...]	1.2 1.3
E9	- O SCM, desde a sua criação até a atualidade, creio que está a desempenhar a sua missão principal no que se refere a consolidação da cidadania, identidade nacional e patriotismo.	1.3

Quadro 8 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 1

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Formação	Preparação militar e técnico-profissional	1.1	X	X	X	X	0	X	X	0	0	6	67%
	Complemento a atuação das FADM	1.2	0	X	X	0	X	X	X	X	0	6	67%
	Promoção da cidadania	1.3	X	X	X	X	X	X	0	X	X	8	89%

Conclusão: No domínio da formação, 89% dos entrevistados considerou que a promoção da cidadania tem sido o principal foco do SCM, desde a sua conceção até a atualidade, 67% concluiu que a atuação do SCM na preparação militar e como um instrumento complementar às FADM tem sido determinante e deve ser a principal área de intervenção do SCM, tendo em consideração as suas atribuições no âmbito do seu enquadramento legal.



Quadro 9 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 2

Quais são os principais desafios do SCM a nível de infraestruturas e equipamento, no contexto da satisfação das necessidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- Existem muitos desafios, a destacar os de natureza técnica, com a necessidade de conhecimentos profundos sobre a terra [...], do lado do Estado, a capacidade de investimento inicial e apresentação ao mercado com unidades produtivas, uma vez que o SCM precisa significativamente de Infraestruturas adequadas, Equipamento e Material [...].	2.1 2.2 2.3
E2	- O SCM continua envidando esforços na procura de parcerias assertivas, na vertente dos equipamentos ligados a área de produção agrícola, de forma a suprir a falta destes recursos, almejando uma agricultura mais industrializada e mecanizada para melhorar a produtividade e acompanhar melhor a dinâmica da conjuntura dos agronegócios [...].	2.1 2.2 2.3
E3	- Os desafios a nível de infraestruturas e equipamentos continuam a ser enormes, na medida em que as capacidades de exploração de oportunidades vão aumentando [...]. Desde o início das suas operações devia ser mais ousado, criando condições para que o SCM criasse unidades de negócio subsidiadas pelo Governo, como uma forma de alavancar a sua atividade [...]. Até a minha saída não houve investimento significativo para garantir que o SCM fosse uma alternativa na sustentação das FADM.	2.1 2.2 2.3
E4	- Na verdade os desafios do SCM sobre as infraestruturas e equipamentos são enormes, passando pela elaboração de um plano concreto, e de forma faseada construir, e adquirir diversos equipamentos. [...] É preciso investir para acolher ausência de recurso, em particular financeiros, [...] o apetrechamento iria permitir que as necessidades das FADM fossem satisfeitas e com estas elevar-se-ia a principal missão de defender a pátria, a soberania e a integridade territorial.	2.1 2.2
E5	- Efetivamente encontram-se grandes desafios a nível de infraestruturas e equipamentos, pelo fato de não serem suficientes para absorver as potencialidades do SCM, de forma a tornar as unidades produtivas em centros autónomos de geração de receita [...]. - Na componente das especialidades de formação como serralharia, mecânica, eletricidade e outras, também se verifica a falta de alguns equipamentos, mas mesmo assim tem contribuído para absorver as necessidades das FADM, onde podemos destacar a reabilitação da base aérea de Nacala, a pintura do hospital militar de Maputo, a reconstrução do distrito de Palma depois dos ataques terroristas [...].	2.1 2.2



Quais são os principais desafios do SCM a nível de infraestruturas e equipamento, no contexto da satisfação das necessidades das Forças Armadas de Defesa de Moçambique?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E6	- Os desafios de infraestruturas para a produção agrícola são de fato existentes [...]. O começo é sempre difícil mas se olharmos para a manutenção das infraestruturas das FADM, o SCM já tem estado a contribuir significativamente com os seus prestadores formados em variadas especialidades.	2.1 2.3
E7	- Existe alguma capacidade relativa às atividades produtivas, em particular na área agrícola e pecuária, mas ainda sem grande expressão, conforme os relatórios aos Conselhos Consultivos do MDN, que reportam a falta de equipamentos e infraestruturas, [...] mas pelos esforços com as capacidades existentes, dão indicadores significativos do que se pretende.	2.1 2.2
E8	- A mudança do paradigma, pode fazer uma reforma substancial de todo sistema nas atividades produtivas e superar a falta de equipamentos e infraestruturas [...] transformar as unidades produtivas em complexos de agronegócio com eventuais parcerias na perspectiva <i>win win</i> [...].	2.1 2.2 2.3
E9	- Os principais desafios seriam em potenciar-se em infraestruturas, meios técnicos e humanos para as áreas de formação e produção, para que se torne uma fonte de apoio às FADM, no âmbito das suas necessidades.	2.1 2.2

Quadro 10 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 2

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Produção Agrícola	Necessidade de Infraestruturas adequadas	2.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Falta de Equipamento	2.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Unidades de Agronegócio	2.3	X	X	X	0	X	0	0	X	0	5	56%

Conclusão: No âmbito da capacidade de produção agrícola, a totalidade dos entrevistados considerou que a falta de equipamentos e infraestruturas adequadas são fatores determinantes para incrementar as capacidades do SCM e consequentemente poder contribuir para a sustentabilidade das FADM. 56% concluiu que há uma forte necessidade de transformar as unidades produtivas do SCM em unidades de agronegócio, para poder gerar receitas que tragam impacto positivo e significativo para o SCM.



Quadro 11 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 3

Qual é o impacto do SCM na promoção da coesão social, unidade nacional e no fortalecimento do patriotismo?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- O processo de recrutamento, treinamento e colocação dos efetivos do SCM é abrangente, e sem discriminação, [...] onde os jovens são habilitados a contribuir positivamente para o desenvolvimento do País, transformando-o em um jovem líder consciente, patriota e promotor da Unidade Nacional, uma vez que congrega pessoas de todo o País.	3.1 3.2
E2	- O SCM é uma instituição vocacionada na formação de jovens no âmbito militar e técnico-profissional, [...] neste contexto, durante as formações são inculcados conteúdos de amor à pátria, cultura de trabalho e coesão.	3.1 3.2
E3	- O SCM joga um papel determinante na educação dos jovens, com uma base de recrutamento abrangente a nível de vários extratos sociais no âmbito nacional e procura nivelar com a transmissão de valores patrióticos, explorando as valências socioculturais de cada região de origem, contribuindo assim para a unidade nacional e coesão social e desenvolvimento comunitário [...].	3.1 3.2 3.3
E4	- O impacto na sociedade em geral tende a subir, com desafios associados ao crescimento exponencial da população, o que significa que precisamos ainda de um grande esforço para reinserção nas comunidades dos prestadores do SCM [...], proporcionando às comunidades o conhecimento útil para desenvolver atividades diversas e contribuindo para coesão social, o espírito de patriotismo e desenvolvimento local.	3.1 3.2 3.3
E5	- O processo de incorporação dos prestadores para o SCM, já carrega consigo a vertente de unidade nacional no seu mecanismo de seleção, à semelhança do processo que ocorre para as FADM [...] e os elementos de formação no treino é vertido em aspetos de coesão e patriotismo, em detrimento do regionalismo, colocando a pátria ou nação sempre em primeira instância.	3.1 3.2
E6	- Moçambique é caracterizado por muitas regiões com hábitos e costumes diferenciados, desde o Rovuma ao Maputo e do Zumbo ao Índico [...]. O SCM tem o papel de introduzir e nivelar nos jovens o espírito de identificação destes com a nação moçambicana, [...] fortalece o patriotismo, unidade nacional, desenvolvimento integrado e conseqüentemente a coesão social.	3.1 3.2 3.3
E7	- O SCM tem sido de fato uma entidade que contribui para salvaguardar os mais nobres valores da unidade nacional, patriotismo, coesão social e acima de tudo o compromisso dos jovens com o desenvolvimento do País [...], merecendo destaque nas suas variadas áreas de intervenção, embora com algumas limitações decorrentes da situação generalizada de reduções orçamentais.	3.1 3.2 3.3



Qual é o impacto do SCM na promoção da coesão social, unidade nacional e no fortalecimento do patriotismo?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E8	- [...] os jovens treinam juntos e durante o cumprimento do SCM estão em convivência, desenvolvem um espírito mútuo e criam camaradagem, coesão e patriotismo.	3.1 3.2
E9	- O SCM devia ser o único veículo de ingresso de membros nas FADM [...]. Os jovens depois de concluir um determinado nível de escolaridade, deveriam passar pelo SCM, para adquirirem a componente de educação cívico-patriótica, que interpreta no saber SER, ESTAR E FAZER. [...] Esses elementos induzem aos Jovens na orientação patriótica e coesão social.	3.1 3.2

Quadro 12 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 3

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Unidade Nacional	Patriotismo	3.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Coesão Social	3.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Desenvolvimento local	3.3	0	0	X	X	0	X	X	0		4	44%

Conclusão: No que se refere ao impacto do papel do SCM na promoção da unidade nacional, apesar da totalidade dos entrevistados ter considerado o patriotismo e a coesão social como sendo os alicerces dos objetivos consignados nos programas ministrados pelo SCM a nível da preparação militar e técnico-profissional, 44% concluiu que a intervenção do SCM na preparação militar dos jovens, dotando-os igualmente de ferramentas técnico-profissionais, garante melhor reinserção dos jovens nas suas zonas de origem.



Quadro 13 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 4

Como o SCM apoia a componente de recursos humanos e logísticos das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- O SCM através dos prestadores, tem apoiado às FADM na reabilitação de alguns quartéis, que por força da natureza e terrorismo foram destruídos [...], e na logística de produção, tem continuado a produzir mais para o seu autossustento e o das FADM, bem como em apoio às comunidades necessitadas, num momento em que as FADM ressentem de exiguidade financeira para assegurar a alimentação das Forças.	4.1 4.2
E2	- O SCM apoia a componente de recursos humanos através de disponibilização de efetivo para realização de atividades produtivas, tais como construção civil, cultura e disponibilização de efetivo após o cumprimento do SCM, o que ajuda as FADM no cumprimento cabal das suas missões. - Na componente da logística, o SCM apoia as FADM no fornecimento de produtos agropecuários, de acordo com as capacidades atuais do SCM.	4.1 4.2
E3	- Durante o início de atividade, havia uma má compreensão da capacidade de intervenção do SCM como uma entidade complementar às FADM, fruto do seu enquadramento legal aquando da conceção, o que dificultou a interação institucional [...]. Mais tarde as FADM começaram a absorver grande parte dos recursos produzidos pelo SCM de forma natural, para suprir as suas necessidades de nível técnico (eletricidade, carpintaria, canalização, meios frios e outros) e agrícola.	4.1 4.2 4.3
E4	- O Cumprimento dos prestadores no SCM é de 2 anos, prorrogáveis para 5 anos, findo o qual os prestadores entram nas FADM com uma formação básica no saber fazer, nas atividades relevantes na esfera das FADM, o que permite dar seguimento nas várias etapas para acomodar e proporcionar um bom ambiente no cumprimento das suas missões, [...]. No geral podemos afirmar que de forma paulatina, o impacto é relevante.	4.1
E5	- O SCM tem sido uma base sólida de suporte às Forças Armadas em recursos humanos, tendo em conta que os prestadores já vem com a formação básica e em alguns casos técnico-profissional [...]. A nível de apoio logístico também tem se registado avanços significativos.	4.1 4.2
E6	- O apoio é efetuado mediante a disponibilização de efetivo de prestadores que manifestem a intenção de se juntar às FADM [...], na componente de logística alguns recursos resultantes da colheita agrícola são canalizados às FADM, embora sem expressão significativa, face aos efetivos existentes.	4.1 4.2



Como o SCM apoia a componente de recursos humanos e logísticos das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E7	- No apoio à componente de recursos humanos, nos últimos anos as FADM têm recebido efetivos de prestadores que manifestam a vontade de servirem como militares. [...] Para tal, são submetidos a instrução básica, de modo a prepará-los para nova realidade. [...] o maior desafio que o SCM tem é de visitar a sua legislação e adequá-la de forma objetiva com a sua conceção.	4.1 4.3
E8	- A lei do SCM permite que terminado os cinco anos de RV, o prestador pode passar às FADM e isso está a acontecer [...] e quanto à componente logística, ainda não se tem notado grandes intervenções, ciente de que com reformas profundas, poderá o SCM fornecer variados produtos como a farinha de milho, arroz, feijão, carne e seus derivados.	4.1 4.2
E9	- O SCM deve apoiar as FADM em recursos logísticos e humanos, com recurso às suas capacidades de produção e formação, fato que não sei se está neste momento a ser implementado em Moçambique, mas para tal é necessário de fato dotá-los de ferramentas e condições para esse efeito.	4.1 4.2

Quadro 14 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 4

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Sustentabilidade às FADM	Pessoal	4.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Logística	4.2	X	X	X	0	X	X	0	X	X	7	78%	
	Enquadramento Legal	4.4	0	0	X	0	0	0	X	0	0	2	23%	

Conclusão: No domínio da sustentabilidade às FADM, a totalidade dos entrevistados considerou que o SCM tem apoiado significativamente às FADM com recursos humanos capazes e aos desafios das suas necessidades e deve continuar, principalmente nas áreas técnicas, sendo que 78% comungam do fato de que o apoio às FADM no domínio agrícola tem sido garantido, embora ainda num estágio insignificante, face aos efetivos atualmente existentes nas suas fileiras. No entanto, 23% considera ser pertinente a revisão do seu enquadramento legal para que essa interação seja mais profícua.



Quadro 15 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 5

Que desafios específicos o SCM enfrenta na missão de garantir a sustentabilidade das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- Aprimorar a formação de prestadores, na área de construção de infra estruturas resilientes, que respondam às exigências atuais [...]; Equipar-se com meios de gestão modernos para assegurar a produção e produtividade de forma criativa com sua própria identidade produtiva, definindo as culturas de bandeira das Unidades Produtivas.	5.1 5.4
E2	- Os grandes desafios para esse efeito, estão associados à criação de uma base material com variados recursos a nível de infraestruturas, equipamentos e pessoal qualificado, que possam garantir suficiente produção agropecuária para fazer face às necessidades das FADM.	5.3
E3	- Para garantir a sustentabilidade das FADM, olhando o SCM como a origem de recursos, é necessário modernizar e investir seriamente nalgumas capacidades que facilmente produzam efeitos multiplicadores, associado a uma mudança de mentalidade na componente de gestão a nível estratégico, operacional e tático [...] e intervir em vários segmentos da sociedade que possam produzir receita [...].	5.1 5.2 5.4
E4	- Na minha análise os desafios específicos que o SCM enfrenta, relacionam-se com a necessidade de funcionamento de modo adquirir equipamentos agrícolas de ponta e recrutamento de pessoal especializado para contribuírem no seu saber nas diferentes áreas [...].	5.1 5.2 5.3
E5	- Os desafios são variados, mas não se circunscrevem somente ao SCM mas também às FADM, iniciando com a consolidação do que já se fez ate então, [...] reduzir gradualmente a dependência do orçamento de estado, explorando com criatividade novas oportunidades de negócio, [...] aprimorar os modelos de gestão e torná-los mais autónomos [...].	5.1 5.3 5.4
E6	- O maior desafio existente é a mudança de mentalidade e olhar para o SCM como uma entidade complementar as ações das FADM e não concorrente [...], sinto que hoje paulatinamente as pessoas vão compreendendo a sua área de atuação [...]. - Parcerias assertivas e modelos de gestão eficientes.	5.1 5.2 5.3
E7	- Sendo as FADM um Órgão do Estado, cuja sustentação é feita pelo erário público por via do orçamento de estado, o SCM deveria ter uma dotação orçamental de modo a criar capacidades empresariais, para que se tornasse numa unidade autónoma e sustentável no monopólio logístico das FADM.	5.2 5.4



Que desafios específicos o SCM enfrenta na missão de garantir a sustentabilidade das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E8	- Modernização e desenvolvimento de capacidades a nível de infraestruturas e equipamentos associados a mudança do sistema produtivo, orientando-o para uma vertente empresarial autónoma com capacidade de produzir receita para assegurar a sustentabilidade das FADM.	5.1 5.2 5.4
E9	- Sem Referência	0.0

Quadro 16 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 5

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Sustentabilidade Económica	Modernização e Inovação	5.1	X	0	X	X	X	X	0	X	0	6	75%
	Mudança de mentalidade	5.2	0	0	X	X	0	X	X	X	0	5	63%
	Pessoal qualificado	5.3	0	X	0	X	X	X	0	0	0	4	50%
	Gestão financeira autónoma	5.4	X	0	X	0	X	0	X	X	0	5	63%

Conclusão: Na componente da sustentabilidade económica, 75% dos entrevistados elegeu a modernização e inovação como um fator determinante para fazer face aos desafios que o SCM enfrenta na prossecução dos seus objetivos, com vista a garantir a sustentabilidade das FADM em particular e do País no geral. 63% ressaltou a necessidade da mudança de mentalidade, por forma a olhar o SCM na sua ação complementar como uma unidade que deve ser capitalizada e com maior capacidade interventiva no apoio ao setor de defesa no geral e das FADM em particular. 50% elencou a valorização do capital humano qualificado como determinante para o alcance dos objetivos definidos, e 63% afirmou que as ações do SCM devem ser baseadas num modelo de gestão financeira autónomo, com uma redução gradual da dependência do Orçamento do Estado e virado para a otimização das potencialidades existentes na sua área de atuação.



Quadro 17 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 6

Que mudanças ou melhorias recomenda para melhor aproveitamento dos recursos gerados pelo SCM pelas FADM, com vista a racionalização de custos?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- Revitalizar as capacidades existentes e modelo de gestão no SCM, como é o caso das padarias instaladas em vários quartéis, e aumentar a produção agropecuária [...], reforçar as parcerias público-privadas para aumentar a capacidade produtiva [...], adaptar as novas exigências do mercado, bem como o apetrechamento dos Centros de Formação.	6.1 6.2 6.3
E2	- Melhorar a componente de gestão e rentabilizar as unidades produtivas existentes em benefício institucional, numa perspetiva de melhor servir, gerando assim um efeito de ganhos mútuos para as FADM na redução dos seus custos de aquisição de bens e serviços existentes no SCM.	6.1 6.2
E3	- A mudança de mentalidade é importante para garantir o sucesso de unidades peculiares com a natureza do SCM, [...] tendo em consideração as suas particularidades, acrescida de muita entrega e abnegação no exercício das nossas funções, [...] garantir uma gestão rigorosa e criteriosa da coisa pública, apostando numa formação de quadros antecedida de uma seleção criteriosa e apostar nas parcerias público-privadas.	6.2 6.3
E4	- É preciso priorizar a colocação de quadros, especialmente com formação militar e com conhecimentos adequados para produzir [...], permitindo a racionalização dos custos e viabilização das unidades produtivas existentes ao longo do País, provê-las de recursos a médio prazo e exigir resultados [...], reduzindo assim automaticamente a dependência do Orçamento do Estado.	6.1 6.2
E5	- Para a racionalização de custos com recursos cada vez mais escassos, é importante garantir uma gestão criteriosa e sempre que possível procurar parceiros com experiência [...], transmitir transparência nas suas intervenções, investir na revitalização de unidades vitais como a de Chókwe e Unango, na produção de arroz e feijão, respetivamente [...], e abandonar as culturas de sequeiro, cada vez menos eficazes por via das alterações climatéricas.	6.1 6.2 6.3
E6	- É importante que exista clareza das potencialidades do SCM para a afirmação do País no geral e das FADM em particular [...], assim teremos melhores condições de definir um rumo para o SCM engajado na exploração das capacidades existentes e na procura de parcerias, face às limitações orçamentais existentes no País.	6.1 6.3



Que mudanças ou melhorias recomenda para melhor aproveitamento dos recursos gerados pelo SCM pelas FADM, com vista a racionalização de custos?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E7	- No âmbito da reconstrução de Cabo Delgado, o SCM tem demonstrado suas capacidades através de concursos a si adjudicadas, na recuperação de infraestruturas públicas e produção agrícola para abastecer as empresas localizadas no Projecto da Total, modelo este que se pode adaptar de forma a que o SCM concorra para suprir as necessidades das FADM.	6.3
E8	- Reforma do sistema produtivo, de modo a deixar de formar jovens e recrutá-los já formados [...], e ter todas as empresas da defesa e suas parceiras sob a liderança do SCM como gestor único, de modo a gerar receitas para poder investir em novas parcerias para setores de atividade como a mineração nos distritos de Zumbo e Moatize.	6.1 6.2 6.3
E9	- Todas as empresas de produção na esfera do MDN, deveriam passar para a dependência do SCM [...], assim o apoio do Governo seria diretamente ao SCM para a viabilização das suas unidades produtivas [...].	6.1

Quadro 18 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 6

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Racionalização de Custos	Revitalização de unidades existentes	6.1	X	X	0	X	X	X	0	X	X	7	78%
	Gestão Criteriosa	6.2	X	X	X	X	X	0	0	X	0	6	67%
	Captação de parcerias Assertivas	6.3	X	0	X	0	X	X	X	X	0	6	67%

Conclusão: No que se refere a racionalização de custos no âmbito do processo de implementação de um modelo de integração SCM-FADM, com aproveitamento das capacidades do SCM, 67% dos entrevistados referiu a importância da gestão criteriosa e da captação de parcerias assertivas, de forma a aumentar os índices de produtividade, trazer mais transparência e confiança na gestão da coisa pública, garantindo assim o envolvimento e participação de todos nas atividades inerentes ao alcance dos objetivos definidos no domínio estratégico. 78% mencionou a necessidade de revitalizar as capacidades produtivas existentes, e com isso projetar cenários para sua otimização e consolidação de forma gradual, cientes dos desafios orçamentais existentes no País.



Quadro 19 – Matriz de unidades de contexto e registo da Questão 7

Como o governo pode apoiar no <i>financiamento e apoio institucional</i> , de forma a garantir melhorar participação do SCM na sustentabilidade das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E1	- Garantir uma verba que passe a assegurar a aquisição de tecnologias de ponta para a área de agricultura, para o incremento da produção e produtividade, contribuindo para a redução de algumas aquisições de bens e serviços a nível das FADM, uma vez que uma parte dos produtos seriam fornecidos pelo SCM [...].	7.1
E2	- O governo pode garantir o apoio financeiro aos planos e projetos agropecuários, pesqueiros e de aquacultura [...]. - Assegurar a formação contínua dos efetivos do SCM, para acompanhar a dinâmica das necessidades atuais das FADM [...].	7.1
E3	- O governo deve criar condições para investir no SCM, na edificação de capacidades necessárias para o cumprimento das missões que lhe são legalmente atribuídas, contribuindo assim para a sustentabilidade das FADM [...]. Esta deve ser a afirmação máxima da existência do Estado moçambicano e conseqüente manutenção ou garantia da soberania nacional.	7.1 7.2
E4	- [...] para o SCM ter a capacidade de sustentar as FADM, o governo poderia aprovar certa percentagem financeira para apoiar suas atividades e exigir rendimentos, mas para tal seria necessário assessorar a instituição de modo a desenhar estratégias que permitam alcançar os objetivos pelos quais o SCM foi criado.	7.1 7.2
E5	- O governo tem estado a fazer o seu papel, tendo em conta as prioridades para o setor de defesa [...], as pessoas devem compreender que a busca da inovação pode ter um efeito transformacional e rentabilizar a dotação financeira que é alocada pelo governo [...], as parcerias com outras instituições podem trazer uma nova visibilidade ao SCM.	7.2
E6	- O SCM tem ainda muito pouco tempo de existência e a interação com as instituições do Governo ainda é reduzido, pelo que era importante ter algum apoio significativo do Governo, de forma a que possa garantir melhores níveis de produção e contribuir para a segurança alimentar através de um possível braço económico e empresarial que se torne autónomo.	7.1
E7	- [...] O governo pode alocar uma dotação financeira que suporte as atividades do SCM, em benefício primário das FADM, contribuindo para garantir a existência de capacidades a nível de infraestruturas e equipamento.	7.1



Como o governo pode apoiar no <i>financiamento e apoio institucional</i> , de forma a garantir melhorar participação do SCM na sustentabilidade das FADM?		
N/O	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
E8	- Na fase em que se encontra o SCM, não precisa de apoio adicional do Governo [...]. O SCM deve produzir receita para o Estado com recurso a parcerias assertivas nas áreas de mineração, introduzir reformas e investir em áreas produtiva rentáveis para ter capacidade de assegurar a logística das FADM a curto e médio prazo.	7.2
E9	- O Governo deve assumir o seu papel no apoio ao SCM, contribuindo com recursos financeiros por um lado, mas por outro, o SCM deve crescer e tornar-se uma fonte de contribuição para o orçamento do Estado.	7.1

Quadro 20 – Matriz de análise de conteúdo da Questão 7

Categoria	Unidade de Registo		Entrevistados									Unidade de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Financiamento	Apoio Governamental	7.1	X	X	X	X	0	X	X	0	X	7	78%
	Rentabilização das capacidades Próprias	7.2	0	0	X	X	X	0	0	X	0	4	44%

Conclusão: No domínio do apoio financeiro, por forma a otimizar o modelo de integração SCM-FADM, garantindo a sustentabilidade das FADM através dos recursos gerados pelo SCM, embora 78% dos entrevistados ressaltou a importância do apoio governamental através da atribuição de uma dotação financeira como um mecanismo importante para suportar as necessidades decorrentes da formação de prestadores e geração de recursos logísticos, que posteriormente serão absorvidos pelas FADM no âmbito das suas necessidades para o cumprimento das suas missões, 44% reconhece que há necessidade de rentabilizar as capacidades atualmente existentes, por forma a gradualmente dar-lhes dimensões acrescidas face às necessidades das FADM no contexto das suas missões gerais e específicas.

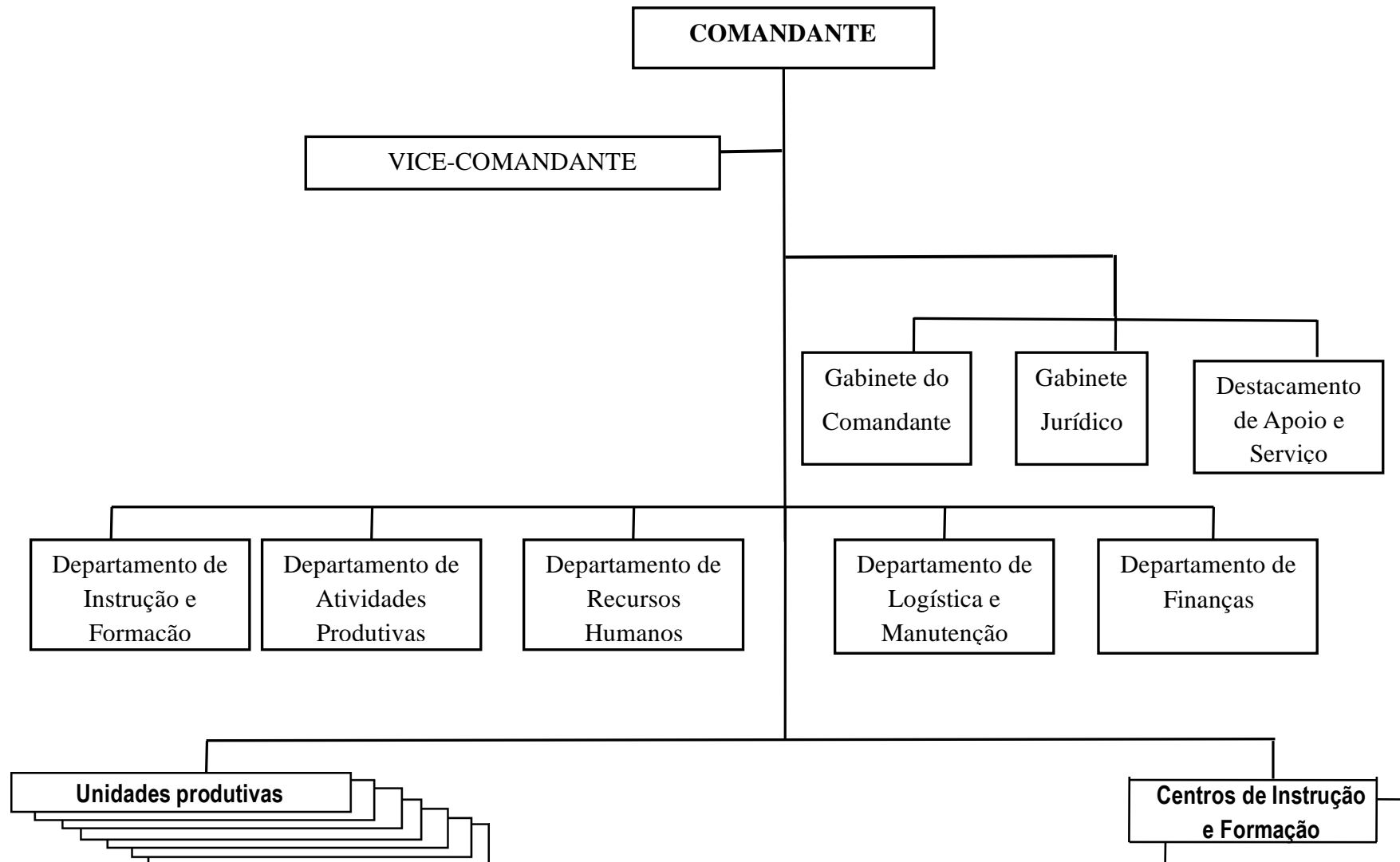


Apêndice D – Matriz de Análise S.W.O.T

LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA (LAE)		AMBIENTE INTERNO	
		Potencialidades (P)	Vulnerabilidades (V)
		P1. Promoção da Coesão Social P2. Fortalecimento da cidadania e do patriotismo P3. Capacitação em áreas essenciais para o desenvolvimento do País	V1. Escassez de recursos humanos e infraestruturas V2. Desafios na integração profissional V3. Redução significativa do Orçamento de Estado para despesas de investimento
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades (O)	<p>O1. Apoio à sustentabilidade das Forças Armadas</p> <p>O2. Introdução de práticas de gestão de unidades de agronegócio</p> <p>O3. Reforço da Cooperação Internacional</p>	<p>LAE1 - Integração dos recursos gerados pelo SCM nas necessidades das FADM: Estabelecer um quadro legal e institucional que especifica o modelo de integração SCM-FADM, nas componentes de recursos humanos e logística como forma de rentabilização das capacidades do SCM e promoção da cidadania, patriotismo e coesão social. (P1,P2)*(O1);</p> <p>LAE2 – Desenvolvimento de parcerias público privadas e cooperação internacional: Estabelecer parcerias a nível do setor privado e com as congéneres nos países da SADC como forma de garantir a transferência de conhecimento, apoio técnico e financeiro. (P3)*(A3);</p>
	Ameaças (A)	<p>A1. Instabilidade Política e Conflitos Internos</p> <p>A2. Dificuldades no acesso as fontes de financiamento</p> <p>A3. Mudanças climáticas e ciclos de catástrofes constantes</p> <p>A4. Resistência à mudança</p>	<p>LAE3 – Reforço do Financiamento e das capacidades em Infraestrutura e equipamentos: Garantir o aumento das dotações orçamentais para as despesas de investimento e melhoria das infraestruturas e equipamentos de forma a aumentar a produtividade. (A2,A4)*(V3);</p> <p>LAE4 – Comunicação, monitoria e avaliação estratégica: Conceber um sistema de avaliação contínua do modelo de integração SCM-FADM, com indicadores claros e envolver as organizações da sociedade civil na análise dos dados e produção de recomendações como forma de garantir a promoção da unidade nacional e em última análise contribuir para reduzir o nível de conflitos internos. (A1,A4)*(O1)</p>



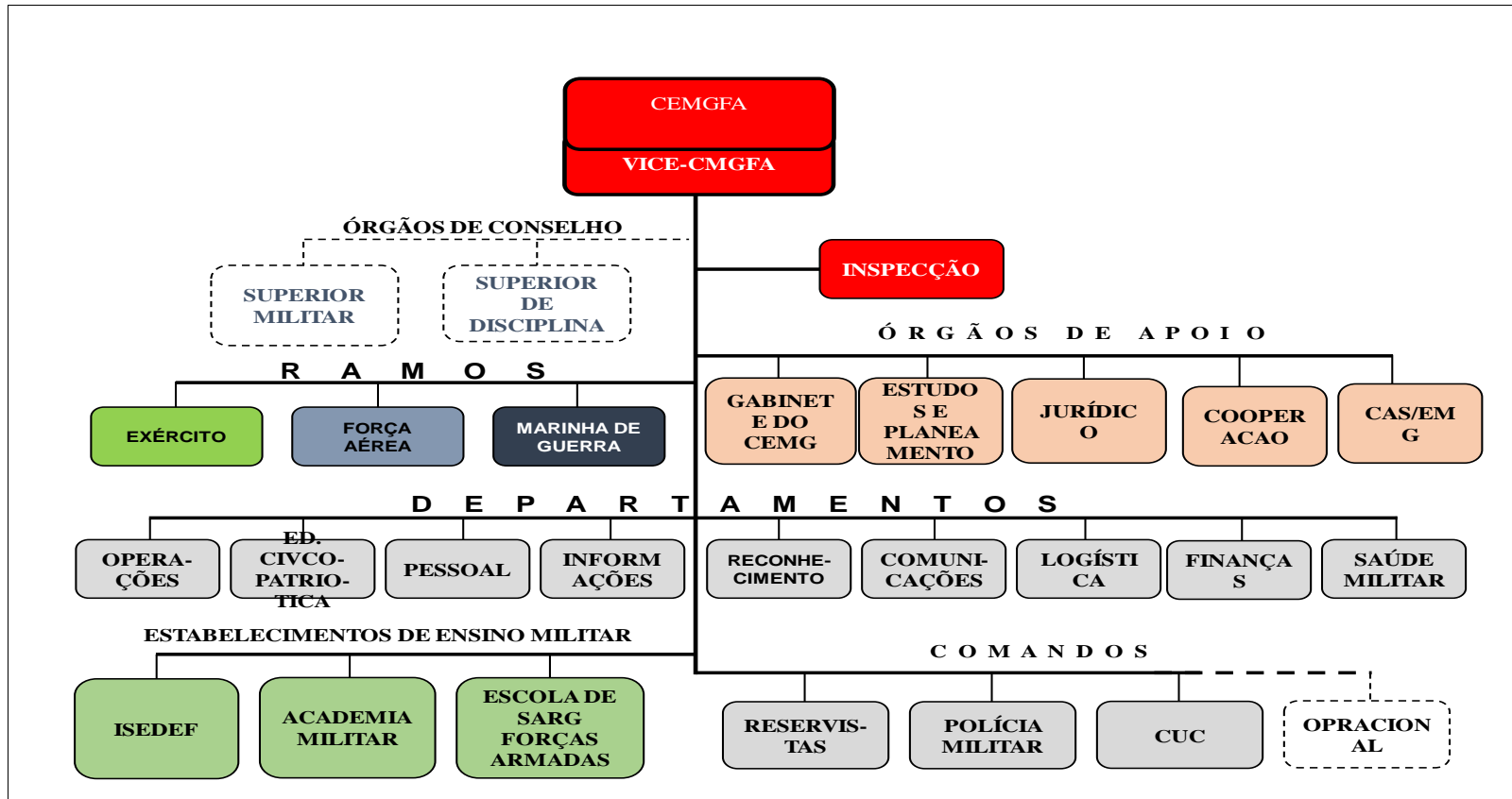
Apêndice E – Estrutura Orgânica do Serviço Cívico de Moçambique



Fonte: Adaptado do Decreto-lei nº 47/2010 de 11 de Novembro de 2010



Apêndice F – Estrutura Orgânica das Forças Armadas de Defesa de Moçambique



Fonte: Adaptado do Decreto nº 71/2016 de 30 de Dezembro



Apêndice G – Guião de Entrevista

1. Introdução

i. Apresentação do Entrevistador:

Saudações, meu nome é Aniceto Mataruca, Coronel do ramo do Exército, auditor do Curso de Promoção a Oficial General no Instituto Universitário Militar, e estou conduzindo esta entrevista no âmbito de um estudo subordinado ao tema “O Papel do Serviço Cívico de Moçambique (SCM) na sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM).”

ii. Objetivo da Entrevista

O objetivo é compreender as razões que levaram a criação do SCM, suas potencialidades e vulnerabilidades, de forma a *propor contributos para um modelo de sustentabilidade das FADM, centrado nos recursos gerados por esta unidade.*

iii. Confirmação de Consentimento:

Antes de iniciarmos, gostaria de saber se V.Excia está de acordo em participar desta entrevista, seus dados serão tratados de forma confidencial.

2. Perfil do Entrevistado

I. Nome :

II. Cargo:

3. Blocos Temáticos de Perguntas

3.1. Serviço Cívico de Moçambique

i. Como descreve o papel do SCM desde a sua concepção até a atualidade?

Resposta:

ii. Quais são os principais desafios do SCM a nível de *infraestruturas e equipamento* no contexto da satisfação das necessidades das Forças armadas de Defesa de Moçambique?

Resposta:

iii. Qual é o *impacto* do SCM na promoção da *coesão social*, unidade nacional e no fortalecimento do patriotismo?"

Resposta:



3.2. Sustentabilidade das Forças Armadas de Defesa de Moçambique

- i. Como o SCM apoia a componente de *recursos humanos e logísticos* das FADM?

Resposta:

- ii. Que desafios específicos o SCM enfrenta na missão de garantir a sustentabilidade das FADM?

Resposta:

- iii. Que mudanças ou melhorias recomenda para melhor aproveitamento dos recursos gerados pelo SCM pelas FADM, com vista a *racionalização de custos*?

Resposta:

- iv. Como o governo pode apoiar no *financiamento e apoio institucional*, de forma a garantir melhor participação do SCM na sustentabilidade das FADM?

Resposta:

4. Encerramento

- i. **Considerações finais:**

Em jeito de finalidade, há mais alguma experiência que gostaria de partilhar sobre o papel do SCM na sustentabilidade das FADM?

Resposta:

- ii. **Sessão de Agradecimento:**

Muito obrigado pela sua disponibilidade e partilha de conhecimento, na certeza que serão de extrema valia para o desenvolvimento do presente estudo.

Atenciosamente