



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

# Plano Estratégico

2008 - 2012





UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Gabinete do Reitor

## DELIBERAÇÃO N° 14/CUN/2008

### Considerando

- a Universidade Eduardo Mondlane como uma instituição pública de Ensino Superior;
- a sua missão que se insere nos domínios do ensino, investigação, extensão e prestação de serviços;
- o seu papel impulsionador no crescimento económico, social e cultural;
- a sua actividade que exige uma capacidade institucional cada vez maior e mais eficiente;
- a dinâmica do seu funcionamento com base em planos e programas realistas;
- a sua revitalização e contínua adequação aos novos desafios,

o Conselho Universitário reunido nos dias 21 e 22 de Agosto de 2008, na sua segunda Sessão Ordinária, ao abrigo da alínea f) do n° 2 do Artigo 18 dos Estatutos da Universidade Eduardo Mondlane, aprovados pelo Decreto n° 12/95, de 25 de Abril, do Conselho de Ministros delibera:

1. É aprovado o Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane para o Quinquénio 2008-2012, fazendo parte integrante da presente deliberação.
2. Os planos e programas anuais dos Serviços e das Unidades Orgânicas deverão obedecer ao estipulado no Plano Estratégico ora aprovado.
3. A presente deliberação entra imediatamente em vigor.

Deliberado na Sala dos Actos Grandes, na Cidade de Maputo, no dia 22 de Agosto de 2008.

O Presidente  
*Filipe José Couto, 14/08*  
Prof. Doutor Filipe José Couto  
(Reitor)



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

*Conselho Universitário*

**RESOLUÇÃO N.º 03/CUN/2010**

Reunido em Sessão Extraordinária no dia 03 de Março de 2010, o Conselho Universitário apreciou a proposta de extensão da vigência do Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane.

1. Pela deliberação nº.14/CUN/2008 de 22 de Agosto, foi aprovada a vigência do Plano Estratégico da UEM de 2008 a 2012.

2. O Gabinete de Planificação da Universidade Eduardo Mondlane, propôs ao Conselho Universitário que a vigência do Plano Estratégico fosse alargada até ao ano de 2014:

3. Assim, ao abrigo das competências estabelecidas na alínea h) do nº.1 do artigo 8 do Regulamento do Conselho Universitário da Universidade Eduardo Mondlane, o plenário do Conselho Universitário determina:

- É prorrogado o prazo de vigência do Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane de 2008-2012 para 2010-2014.

Feita na Sala das Actos Grandes, Reitoria, em Maputo, aos 03 de Março de 2010.

**O Presidente do Conselho Universitário**

*Prof. Doutor Filipe José Couto, 12010*  
**Prof. Doutor Filipe José Couto**  
**(Reitor)**



# ÍNDICE

GLOSSÁRIO .....	2
PREFÁCIO .....	4
<b>PRIMEIRAPARTE</b> .....	5
ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL .....	6
POTENCIALIDADES .....	9
VULNERABILIDADES .....	10
CONSTRANGIMENTOS .....	12
VISÃO .....	12
MISSÃO .....	12
<b>SEGUNDAPARTE</b> .....	13
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1</b> .....	14
CONCEBER, IMPLEMENTAR E MONITORAR A REFORMA ACADÉMICA TENDO EM VISTA A INTEGRAÇÃO REGIONAL .....	14
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2</b> .....	17
PROMOVER O ACESSO EQUITATIVO .....	17
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3</b> .....	19
ASSEGURAR EXCELÊNCIA E QUALIDADE NA DOCÊNCIA .....	19
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4</b> .....	23
ASSEGURAR EXCELÊNCIA E QUALIDADE NAS ACTIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DE EXTENSÃO .....	23
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5</b> .....	28
DESENVOLVER A PLANTA FÍSICA .....	28
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 6</b> .....	29
DESENVOLVER E VALORIZAR OS RECURSOS HUMANOS .....	29
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 7</b> .....	33
PROMOVER A EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E DE GESTÃO, DE COMUNICAÇÃO E MARKETING .....	33
<b>OBJECTIVO ESTRATÉGICO 8</b> .....	40
DESENVOLVER E FORTALECER A COOPERAÇÃO NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL .....	40

# GLOSSÁRIO

Sendo este o segundo Plano Estratégico da UEM, é preocupação deste que os conceitos aqui utilizados sejam entendidos com o mesmo sentido. Dado que os significados atribuídos a cada expressão não são ainda universais, entendeu-se ser útil a inclusão, nesta publicação, de um glossário em que se definem as expressões e os termos usados com o significado com que foram utilizados.

*(Nota: as palavras/expressões em itálico nas definições remetem para outra palavra/expressão definida neste Glossário.)*

**i. Acção Específica:** é cada uma das metas a atingir para a realização do objectivo estratégico em que ela está inserida. As acções específicas devem traduzir-se em objectivos concretos nos planos operacionais dos sectores que são por ele abrangidos, mas não são limitáveis dos objectivos ou acções que cada sector quiser incluir no seu plano operacional.

**ii. Diagnóstico:** conhecido na língua inglesa por "SWOT Analysis" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), é a análise da situação interna da instituição, bem como do ambiente externo que a envolve, com o objectivo de se identificarem os pontos fortes e fracos, a fim de planificar o futuro com base em critérios objectivos, realistas e científicos.

**iii. Missão:** é a declaração do que a comunidade universitária aspira que a instituição venha a ser. Isto pressupõe que:

- tenha uma afirmação do destino pretendido;

- identifique a força motriz do desenvolvimento institucional.

**iv. Objectivos Estratégicos:** são linhas de desenvolvimento através das quais se pretende que a instituição caminhe para se ir aproximando, cada vez mais, da Missão que assumiu. São estratégicos não só pela sua importância, mas principalmente porque envolvem toda a instituição e devem reflectir o seu relacionamento com o ambiente que a rodeia.

**v. Operacionalização:** é o processo através do qual, com base na "perspectivação de desenvolvimento" de cada unidade dependente para os próximos 5 anos, a UEM quantifica e temporiza os objectivos estratégicos e acções específicas do *Plano Estratégico*.

**vi. Plano Estratégico:** é um processo contínuo e sistemático, através do qual se tomam decisões sobre o que se pretende que seja o futuro, como atingi-lo e como avaliar o seu sucesso. Ele não termina nas decisões, inclui *planos operacionais* de acção; é um plano global que não realça somente algumas unidades funcionais e que define o relacionamento entre a instituição e o meio externo. Necessariamente, este processo exige o envolvimento de toda a comunidade universitária.

**vii. Plano Operacional:** é o conjunto de acções a serem desenvolvidas anualmente por cada sector para contribuir para a realização de

cada um dos *objectivos estratégicos definidos no Plano Estratégico*. Deve incluir:

- *objectivos táticos/ operacionais;*
- *prioridades;*
- *acções;*
- *recursos;*
- *responsabilidade;*
- *custos;*
- *meios de verificação;*
- *prazos;*
- *barreiras e como ultrapassá-las;*
- *medidas de avaliação de desempenho para apreciar o grau de cumprimento dos objectivos estratégicos.*

**viii. Princípios de Missão:** *constituem o conjunto de valores culturais, éticos, sociais, políticos e económicos que norteiam a instituição, e que não podem deixar de ser considerados por nenhum dos seus sectores na planificação das suas actividades.*

**ix. Fundo Aberto:** *é o conjunto de recursos e materiais que se destinam á promoção e financiamento de projectos de investigação, publicação de obras científicas e de defesa dos direitos autorais dos investigadores da Universidade Eduardo Mondlane.*

**x. Ranking:** *Classificação*

## PREFÁCIO

Vivemos numa sociedade de conhecimento. Numa economia baseada no conhecimento, este constitui uma das grandes vantagens competitivas em todos os âmbitos das relações humanas.

Vivemos, também, na era da revolução científica e tecnológica. O conhecimento em ciência e tecnologia produz inovações. A inovação pode contribuir para o aumento da produtividade e criar mais empregos, melhorar a qualidade da educação e saúde e, desta forma contribuir para a aceleração do desenvolvimento económico e social. Por isso, investir na educação e na produção do conhecimento significa investir na soberania e no desenvolvimento do nosso País.

Na era contemporânea, o maior desafio não é promover o ensino superior apenas, mas também adequá-lo a um novo contrato social entre a universidade e a sociedade. Esta adequação exige grande vontade colectiva e harmonizada de todos aqueles que têm compromissos com as mudanças em prol da paz, do progresso e bem-estar.

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) deve exercer um papel à altura do contexto histórico institucional, nacional, regional e internacional. A UEM deve ser uma instituição transformadora, admitindo uma relação de interdependência entre factores internos e externos. Neste sentido, ela deve ser um actor no processo de inclusão social, pautando e promovendo a igualdade de oportunidades, bem como o crescimento económico sustentável; apostando na formação contínua de quadros qualificados e capazes de se empenharem na produção e na redução da dependência económica do País em relação ao resto do mundo.

Uma vez que a natureza destes desafios é formada por dinâmicas não fixas nem lineares do ponto de vista de fontes, meios, rumos e alvos, é crucial que a sua gestão seja feita através de estratégias e métodos sistematicamente monitorados e redimensionados. Neste contexto, estamos certos de que o presente Plano Estratégico da UEM é, sem dúvida, uma boa base de orientação. Porém, ao mesmo tempo, estamos cientes de que para que a prossecuçãoda visão institucional não esteja fora dos carris, será necessário mantermos uma coesão e um controlo permanente de todos os intervenientes nos processos de mudança e de adaptação.

Queremos ser uma universidade de referência e com voz activa nas dinâmicas de ensino, pesquisa, extensão e cultura não só em Moçambique, mas também na região e a nível internacional. Para isso, estamos cientes de que para que tenhamos sucessos nos processos de planificação, execução, controlo e avaliação de todas as nossas actividades, teremos que nos pautar pelos métodos participativos em todos os níveis e esferas de actuação, bem como nos aliarmos e harmonizarmos aos anseios e aos projectos das comunidades, da nação, da região e do mundo.

Com esta visão institucional e para o cumprimento da sua missão, a UEM, depois de avaliar o plano estratégico anterior e realizar uma análise da situação interna e externa das variáveis que envolvem a instituição, elaborou o presente plano, contendo oito objectivos estratégicos nomeadamente: conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional; promover o acesso equitativo; assegurar excelência e qualidade na docência; assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão; desenvolver a planta física; desenvolver e valorizar os recursos humanos; promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing; desenvolver e fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional.

Com ciência, tecnologia e inovação, com ética e justiça, nós, comunidade universitária e parceiros, estamos certos de que ao trabalharmos para o alcance destes sete objectivos estratégicos, estaremos a contribuir para o bem-estar das nossas populações, bem como para a soberania e o desenvolvimento de Moçambique.

O Reitor



Prof. Doutor Filipe José Couto

## **Primeira PARTE**

# **ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL

Apresenta-se, a seguir, uma breve análise da situação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), que inclui as forças e as fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas, com base nas quais serão definidas as principais linhas estratégicas de orientação.

### 1.1. Forças (Capacidades)

- grande diversidade cultural da comunidade universitária;
- longa tradição, como a maior e a mais antiga instituição de ensino superior (IES), o que lhe confere, também, prestígio nacional, regional e internacional;
- centros de investigação, reconhecidos como sendo de excelência, que constituem fonte de conhecimento renovado e de financiamento adicional;
- dimensão e qualidade do corpo docente moçambicano, com um número cada vez maior de doutorados e mestres;
- quadros qualificados nos diversos sectores, incluindo as outras IES;
- experiência comprovadas na prestação de serviços;
- propinas acessíveis;
- grande variedade de cursos oferecidos;
- equipamentos e infra-estruturas de maior qualidade em relação às outras universidades, necessitando, contudo, de uma melhor manutenção.

### 1.2. Fraquezas

- falta de uma política de comunicação e *marketing* adequada ao actual contexto político, económico e social;
- disparidades na aplicação das filosofias de ensino e avaliação, preconizadas na reforma curricular, que conduzem a uma elevada taxa

de insucesso, e a um baixo nível de satisfação, por parte dos estudantes, relativamente à baixa qualidade pedagógica dos cursos, do equipamento audiovisual e das infra-estruturas de apoio ao ensino;

- falta de cooperação interdisciplinar;
- bibliotecas com acervo insuficiente, e sem um sistema de actualização;
- existência de laboratórios, que carecem de apetrechamento;
- infra-estruturas degradadas que necessitam de reabilitação;
- equipamento audiovisual de apoio ao ensino de baixa qualidade;
- dispersão da UEM por diferentes *campus*, aliado a um sistema de comunicação ineficiente;
- reduzida percentagem de graduados;
- sistema de gestão pouco eficiente;
- insuficiente autonomia e descentralização na gestão dos assuntos universitários, e fraca participação, a nível da base, em assuntos da vida da universidade;
- aplicação deficiente dos *Estatutos da Universidade Eduardo Mondlane* e do *Quadro de Pessoal* e suas competências, formas de provimento e de promoção;
- falta de uma política de formação do pessoal;
- fraca capacidade de planificação e de prestação de contas;
- fraca motivação e baixa produtividade dos docentes e do CTA;
- insignificância do orçamento usado em actividades de impacto directo no ensino;
- salários pouco atractivos.

### **1.3. Oportunidades**

- a posição privilegiada da UEM no *ranking* das universidades africanas;
- a UEM, vista pela sociedade, como a mais prestigiada instituição de ensino superior;
- os graduados da UEM, ocupando cargos de governação e de tomada de decisão, a diversos níveis;
- crescimento rápido da população estudantil pré-universitária, ditando uma grande demanda do ensino superior;
- vantagem comparativa da UEM devido à sua localização privilegiada em zonas de franco desenvolvimento económico;
- maior abertura na região da SADC;
- vantagem comparativa da UEM no âmbito dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOPs), o que lhe permite atrair estudantes destes países para frequentar o ensino superior em Moçambique;
- a UEM possui acordos bilaterais com várias instituições do Ensino Superior e de cooperação, o que lhe permite não só obter recursos mas também melhorar a sua qualidade de ensino e investigação através da exploração desses acordos;
- a UEM como membro de organizações e associações internacionais.

### **1.4. Ameaças**

- fraca preparação dos estudantes do ensino pré-universitário;
- problemas sociais e ambientais graves, tais como o elevado nível de pobreza, a criminalidade, o aumento dos índices do HIV/SIDA e a degradação do meio ambiente;
- elevado custo de vida;
- novos centros de custos para o Governo, decorrentes dos novos desafios de desenvolvimento que o País enfrenta, o que torna a partilha do financiamento do Governo mais alargada;
- dependência do Governo da ajuda externa para o financiamento do seu Plano Económico e Social (PES).



## 2. POTENCIALIDADES

O ambiente interno traduzido em **forças** define um quadro de condições favoráveis, que conjugadas com as **oportunidades** resulta na definição das actuais **potencialidades**, centradas na reputação e imagem da UEM, recursos humanos, infra-estruturas e equipamentos, os quais devem ser exploradas para consecução dos objectivos globais do presente Plano Estratégico.

A reputação de que a UEM goza, e a sua longa tradição como a maior instituição de ensino superior, conferem-lhe uma posição de referência no contexto nacional, regional e internacional. Este posicionamento oferece vantagens à UEM no estabelecimento de parcerias com o Governo na busca de soluções para os grandes desafios do país, e na atracção de recursos nacionais e internacionais. Por outro lado, no contexto regional e internacional, tal prestígio coloca a UEM numa posição preferencial para o estabelecimento de programas de colaboração institucional e científica com outras instituições de ensino e investigação.

A existência de um corpo docente nacional em crescimento e cada vez mais qualificado, constitui o garante da massa crítica necessária para a expansão da UEM, e sua concomitante transformação num centro de excelência. Se por um lado, a expansão tem encontrado resposta na abertura de novas faculdades e escolas, bem como de cursos novos em várias províncias do País, a qualidade tem sido, gradualmente, melhorada através da revisão curricular e da abertura de cursos de pós-graduação e realização de trabalhos de investigação de relevância científica e de aplicação económica.

O carácter público e nacional da UEM, obriga-a a encontrar resposta para a crescente procura do ensino superior por parte da população moçambicana, na qual estejam consideradas as diversidades sócio-culturais dos estudantes e as prioridades de desenvolvimento do país. Este facto, propicia à UEM uma maior

capacidade na busca de recursos, junto do Governo e dos doadores internacionais.

A UEM possui equipamentos e infra-estruturas laboratoriais melhores que os de outras universidades nacionais, assistidos por um corpo técnico qualificado, que proporcionam diversas possibilidades para a investigação.

No contexto de desenvolvimento regional, ditado pela sua localização geográfica, tais possibilidades de investigação representam uma mais valia com a qual a UEM concorre para projectos de investigação, em parceria com universidades congéneres. Neste contexto a recente decisão que obriga as IES a empreenderem reformas que visam a integração regional dos seus sistemas de educação, constitui uma oportunidade para a UEM elevar os seus padrões de ensino, que permitam facilitar a atracção e circulação nacional e regional de estudantes, docentes e investigadores.

### **3. VULNERABILIDADES**

Além do compromisso de absorver mais estudantes e de atingir a excelência, a UEM deve estar sempre pronta a adaptar-se às mudanças socio-económicas que se operam no país e na região austral de África. Destas mudanças, podem decorrer algumas ameaças externas capazes de colocar a UEM numa situação de vulnerabilidade, se não forem, eficazmente, contrapostas pelas forças internas.

A premissa básica que a UEM deve respeitar para que todo o processo de desenvolvimento tenha sucesso e sustentação é a estabilidade dos recursos humanos.

No plano interno, esta premissa tem sido ameaçada pela oferta de salários pouco atractivos e competitivos, à qual se sobrepõe a falta de uma estratégia clara com vista a prover os docentes, técnicos e funcionários de incentivos sociais, como habitação, transporte, saúde e outros. Como consequência, as

expectativas individuais são goradas resultando em níveis de desmotivação bastante elevados.

No plano externo, o advento de novas universidades privadas, de novas indústrias e de companhias de prestação de serviços, bem como a integração económica e regional, oferecendo, no geral, salários e condições de trabalho mais atractivos, apresentam-se como alternativas aliciantes para os docentes e técnicos mais qualificados da UEM. Assim, se não se capitalizarem as **forças** para fazer face às **ameaças**, a fuga de pessoal da UEM estará em eminência permanente.

Os actuais equipamentos e infra-estruturas, reconhecidos como os maiores e melhores do país, carecem de manutenção, renovação e beneficiação de modo a que possam continuar a propiciar condições de trabalho competitivas, a nível nacional e regional. A par disto, é importante que a estrutura física das faculdades seja ampliada e redimensionada para responder ao, cada vez mais, crescente número de estudantes. Se estes aspectos não forem devidamente acautelados, poder-se-á assistir a um enfraquecimento contínuo do posicionamento da UEM, em termos de qualidade da investigação e do ensino.

As causas da vulnerabilidade acima apontadas, podem inibir o desenvolvimento de currículos de graduação e pós-graduação atractivos e competitivos, e com reconhecimento regional, e também comprometer sobremaneira os objectivos da expansão da UEM e os seus esforços para a melhoria da qualidade do ensino.

## 4. CONSTRANGIMENTOS

Pretende-se aqui referir às **fraquezas** com maior probabilidade de acontecer, para assim se evitar as ameaças e explorar, devidamente, as **oportunidades**.

Assim, destaca-se a questão dos elevados níveis de desmotivação dos docentes e técnicos especializados, com a consequente e eminente fuga destes, o que representa um grande constrangimento, pois a sua solução não depende da UEM.

A redução do volume de investimentos sobre as infra-estruturas físicas e equipamentos por parte do Estado, a favor de outros centros de custos, poderá contribuir para o enfraquecimento da UEM como universidade de referência e colocá-la numa posição desfavorável em concursos para parcerias com outras universidades e para os novos ingressos.

## 5. VISÃO

Ser a referência de excelência no ensino, investigação e extensão, para comunidade científica regional e internacional e para a sociedade em geral.

## 6. MISSÃO

Ser uma instituição de excelência no contexto da educação, da ciência, da cultura e da tecnologia, educando para a vida os profissionais que capacita e assumindo responsabilidades no processo de inovação e transferência de conhecimento. Neste contexto, a Universidade Eduardo Mondlane pugna pela sua integração e afirmação na comunidade científica regional e internacional, e por ser agente e objecto de mudanças e transformações da sociedade.

## **SEGUNDA PARTE**

# **OS OBJECTIVOS DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

## OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1

***Conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional***

Tendo em atenção o processo de integração regional, a UEM deve empreender um processo de reflexão, da qual resulte a concepção, implementação e monitorização de uma reforma académica, com vista à harmonização do seu sistema de educação com os dos países da SADC.

Para tal, estão previstas as seguintes acções:

### **1.1. Efectuar a avaliação da qualidade e relevância do actual quadro curricular, no contexto nacional e regional.**

Avaliar o actual quadro curricular, por forma a identificar as suas vantagens e desvantagens, a sua relação com os outros subsistemas nacionais de ensino e com o quadro curricular das universidades da região da SADC. Para o efeito prevêem-se as seguintes subacções:

1.1.1. Seleccionar universidades de referência, na região, para os cursos oferecidos pela UEM.

1.1.2. Estudar os currículos usados pelas universidades de referência da região, e compará-los com os currículos equivalentes da UEM.

1.1.3. Determinar os cursos, bem como a sua duração e graus, que deverão ser oferecidos pela UEM, no contexto da integração regional.

1.1.4. Avaliar a interligação do subsistema do ensino superior com os outros subsistemas, em particular o ensino secundário geral e o técnico médio profissional.

## **1.2. Conceber um novo modelo curricular que permita a integração regional da UEM.**

O processo de globalização e a conseqüente integração regional exigem a concepção de um novo modelo curricular nos níveis de graduação e pós-graduação, com a inerente reforma dos *curricula* da UEM, dos programas de formação, com base em sistemas de créditos, e do estabelecimento da equiparação entre os graus atribuídos pela UEM e os correspondentes a nível regional e internacional. Desta forma, será necessário que o novo modelo curricular possa, por um lado, permitir a mobilidade de estudantes a nível nacional, regional e internacional e, por outro a titulação dos diferentes cursos oferecidos pela UEM, em função da prática seguida na região da SADC. Estão previstas as seguintes subacções:

- 1.2.1. Elaborar um currículo para cada curso, em função das práticas regionais.
- 1.2.2. Visitar universidades da região e de outros países, para discussão dos graus existentes, e possíveis equiparações a estabelecer.
- 1.2.3. Realizar encontros conjuntos com as autoridades competentes da UEM e dos países da SADC/Moçambique, tendo em vista o estabelecimento de um sistema de equivalências e créditos.
- 1.2.4. Elaborar propostas finais dos currículos e submetê-las à aprovação pelos órgãos colegiais.

## **1.3. Elaborar um plano de acção para a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade do Ensino Superior.**

Como parte integrante do processo de integração regional, e como forma de garantir a qualidade do ensino, deve ser elaborado um plano de acção, tendo em vista a implementação do sistema de avaliação, acreditação e garantia de qualidade previstos no SNAQES (Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade do Ensino Superior) em Moçambique. Para tal prevê-se a concepção de um plano de acção para a implementação do SNAQES na UEM.

#### **1. 4. Conceber um plano de implementação e monitorização do novo modelo curricular.**

A implementação do novo quadro curricular é um processo gradual, pelo que se propõe para a sua concretização as seguintes subacções:

1.4.1. Conceber e introduzir o novo modelo curricular.

1.4.2. Proceder à monitorização da implementação do novo modelo curricular.

## OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2

### *Promover o acesso equitativo*

O direito à educação, constitucionalmente consagrado, é um direito do Homem que deve ser garantido pelo Estado. Quando realizado, ele contribui para o desenvolvimento económico e para a estabilidade social no País. Neste contexto, a UEM deve desenvolver acções tendentes a promover o acesso equitativo ao ensino superior, sem comprometer a sua qualidade, de forma a eliminar os desequilíbrios entre o género e os demais grupos sociais.

#### **2.1. Promover o acesso equitativo a todos os grupos sociais, tendo em atenção os mais vulneráveis, os económica e socialmente desfavorecidos e o equilíbrio do género.**

Como pressuposto para a realização desta acção específica, propõe-se que se efectue um estudo com o objectivo de trazer informação sobre os grupos sociais a que pertencem os estudantes que ingressam na UEM, as causas do desequilíbrio do género, e de definir estratégias que contribuam para mitigar o problema. Para tal, propõe-se a negociação com o Governo, doadores e outras instituições e o aumento do número de bolsas de estudo.

#### **2.2. Adequar os critérios de selecção ao actual contexto político e socio-económico, sem comprometer a qualidade do ensino.**

Para se realizar esta acção, estão previstas as seguintes subacções:

2.2.1. Rever adequar o modelo de admissão dos candidatos, observando:

- a representatividade nacional e regional, o equilíbrio do género, e a necessidade de se criarem condições para que o portador de

deficiências tenha acesso, em igualdade de circunstâncias com os demais estudantes;

- a adequação da política de cotas referentes ao acesso à UEM, de forma a que ela possa responder aos desafios de momento, tendo em consideração o equilíbrio do género, a representatividade regional e outras condições, sem comprometer a qualidade;
- os conteúdos dos exames de admissão na UEM, em função da necessidade de avaliar a capacidade do aluno em termos de conhecimento, tendo em conta a disparidade sócio-económica regional.

2.2.2. Estabelecer critérios para admissão de estudantes da região da SADC.

2.2.3. Rever e monitorar o processo de atribuição de bolsas, tendo em conta a necessidade de se manter as actuais 400 bolsas, sem descurar a necessidade de criar condições para incrementar o seu aumento.

## OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3

### *Assegurar excelência e qualidade na docência*

O conjunto de actividades de docência na UEM visa a formação técnica e científica que habilite aos graduados o exercício de actividades profissionais, e que contribua ainda para o fomento do desenvolvimento de capacidades de concepção, inovação e análise crítica. Pretende-se assim, que os graduados da UEM sejam capazes de promover o desenvolvimento de competências de qualidade ímpar, com destaque para a capacidade criadora e inovadora, bases necessárias para o desenvolvimento nacional sustentado do País.

Acções estratégicas previstas:

#### **3.1. Melhorar o índice de sucesso por disciplina.**

O critério de sucesso deve ser assumido como o número de estudantes aprovados por disciplina, e o impacte que este número tem sobre o número de estudantes que transitam de ano, por haverem concluído o total de disciplinas definidas no plano de estudos. Qualquer desvio significativo à norma deve ser objecto de análise.

O incremento do índice de sucesso nas disciplinas dos diferentes cursos passa pela realização das seguintes subacções:

3.1.1. Adquirir e instalar em cada um dos anfiteatros das faculdades e dos espaços comuns, um conjunto de meios audio-visuais, tais como retroprojector, projector de dados (*data show*) e computador.

3.1.2. Reduzir as limitações do ensino prático. Para tal, deve-se:

- estabelecer parcerias com a comunidade e com os potenciais empregadores na área, de modo a se dispor de mais campos de ensino prático, particularmente, centrados na comunidade;
- apetrechar os diferentes laboratórios e garantir a sua manutenção, bem como proporcionar cursos sobre técnicas de uso, segurança e conservação.

#### 3.1.3. Disponibilizar meios de ensino-aprendizagem.

A qualidade da formação está, intrinsecamente, associada à qualidade dos materiais de ensino usados na instituição sendo, neste contexto, premente:

- disponibilizar meios (equipamento e programas) que suportem o processo de ensino e que estimulem a auto-aprendizagem;
- priorizar a edição dos materiais produzidos pelos docentes, em muitos casos já em uso e adoptados como referência nos diferentes cursos;
- melhorar as condições de prestação de serviços da Imprensa Universitária, capacitando-a com novas tecnologias, novo equipamento, pessoal devidamente qualificado, adequação das instalações às exigências sociais, disponibilidade de mecanismos para o registo das obras.

#### 3.1.4. Introduzir na UEM o uso de métodos participativos centrados no estudante através de métodos de ensino e aprendizagem baseados na análise e solução de problemas (PBL);

3.1.5. Promover o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação. Para tal, a UEM deverá disponibilizar a banda larga que suporte aplicações multimédia necessárias para o processo de ensino e aprendizagem presencial e à distância. Melhorar a interligação das bibliotecas e encorajar o uso de bibliotecas electrónicas;

#### 3.1.6. Adequar o número de docentes a rácios próximos do universalmente aceite.

Esta subacção dever ser precedida de um estudo para definição de rácios por curso.

#### 3.1.7. Estabelecer locais que permitam o estudo fora das horas normais de expediente.

Esta subacção requer:

- uma expansão do horário;
- uma expansão dos locais disponíveis, bem como a definição da regulamentação para o seu uso;
- a necessidade de garantir segurança de pessoas, bens e instalações.

3.1.8. Promover a formação extra-curricular para superação de lacunas.

Deve ser dada particular atenção a:

- aspectos de cultura geral, que têm actuado como limitante na qualificação dos estudantes;
- organização e realização de cursos periódicos sobre a metodologia de investigação científica, língua inglesa e francesa.

3.1.9. Organizar a colecção de publicações e de outros meios sobre matérias pedagógicas/técnicas que possam ser, livremente, consultadas por docentes.

### **3.2. Alargar a oferta de cursos de graduação, pós-graduação e estabelecer o ensino à distância para a educação contínua.**

Com o intuito de adequar os programas de formação oferecidos, deverão ser criados cursos e programas de graduação, pós-graduação e de ensino à distância, que permitam, a um maior número de graduados, prosseguir com a sua formação académica, e assegurar a formação contínua. Para tal, preconiza-se a realização das seguintes subacções:

3.2.1. Alargar a oferta de cursos de graduação, particularmente os que não são oferecidos por outras instituições locais.

3.2.2. Alargar a oferta de cursos de pós-graduação que devem priorizar as especializações que vão de encontro às necessidades e aos planos de desenvolvimento do País.

### **3.3. Definir o perfil do docente.**

A monitorização da aplicação dos regulamentos, associados à actividade docente, requer termos de referência claros e objectivos exigindo, portanto, a definição do que se espera como *perfil profissional do docente*. A acrescer a este

acto, a actual carreira profissional não permite a progressão especializada do docente, em que de forma explícita se identifique a perspectiva catedrática da academia. Assim, tendo em conta a missão e a própria visão da UEM, torna-se premente que seja definido o *perfil profissional do docente* e, muito em particular, do Professor, que de forma objectiva contribua para a prossecução da conquista da excelência no processo de ensino-aprendizagem. Estão previstas as seguintes subacções:

- 3.3.1. Obter dados qualitativos que permitam a definição do perfil do docente.
- 3.3.2. Redigir um protocolo de investigação dirigido à definição do perfil de excelência académica.
- 3.3.3. Submeter o protocolo aos conselhos de faculdade.
- 3.3.4. Realizar investigação e publicar os resultados na comunidade institucional.

#### **3.4. Adequar os espaços físicos.**

A abertura de novos cursos e particularmente a expansão geográfica da UEM, como resposta às necessidades sociais, exige instalações adequadas. Assim, é necessário proceder-se à edificação de instalações para o funcionamento de unidades como a *Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras* e o seu *Centro de Arquitectura e Engenharia Naval, Escola Superior de Desenvolvimento Rural*, que se encontram já a funcionar. Estão previstas e/ou em curso as seguintes subacções:

- 3.4.1. Edificação e apetrechamento de novas instalações.
- 3.4.2. Criação de espaços para os cursos de pós-graduação.
- 3.4.3. Edificação, criação, ampliação e apetrechamento dos espaços comuns.

Deve ser dada atenção aos laboratórios das diferentes áreas para o uso partilhado por diferentes cursos, e às salas destinadas a seminários e aulas de demonstração.

3.4.4. Criar espaços físicos para um uso mais massificado de meios de comunicação e informática a nível dos *Campus*.

## **OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4**

### ***Assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão***

Este objectivo pretende impor uma maior dinâmica na área de investigação, que deverá estar capitalizada no constante aumento de docentes com pós-graduação, na capacitação dos actuais centros, na criação de centros de excelência, na divulgação dos resultados de investigação, e na contribuição crescente para o desenvolvimento sustentável do País. Estão previstas as seguintes acções:

#### **4.1. Promover a Política de Investigação da UEM.**

Está prevista a implementação da *Política de Investigação da UEM* (PIUEM), priorizando as linhas de investigação que buscam soluções para os problemas de desenvolvimento do País, sem, no entanto, perder o carácter universal da busca do conhecimento e do estímulo ao trabalho de investigação. Deve-se, também, através da PIUEM, enraizar as práticas éticas e deontológicas. É proposta a seguinte subacção:

4.1.1. Realizar seminários de divulgação do PIUEM e das actividades de investigação.

#### **4.2. Promover e incentivar a investigação.**

Esta acção tem em vista a realização e materialização da investigação, através de actividades com enfoque no estímulo e incentivo ao docente e investigador. Ela deve também priorizar a promoção de programas de investigação multidisciplinar que integrem a pós-graduação. Assim, preconiza-se:

- 4.2.1. Promover a investigação multidisciplinar.
- 4.2.2. Promover o intercâmbio entre investigadores e docentes de universidades da região e do mundo.
- 4.2.3. Aumentar o número de pós-graduados envolvidos em programas de investigação.
- 4.2.4. Harmonizar as percentagens dos custos da rubrica de contingências nos projectos.
- 4.2.5. Adoptar o princípio da remuneração da actividade de investigação.
- 4.2.6. Promover a investigação nos cursos de graduação.

#### **4.3. Promover o financiamento de projectos de investigação.**

Esta acção pode ser conseguida através do aumento da capacidade de financiamento do *Fundo Aberto* e da divulgação permanente e atempada das várias fontes de financiamento nacionais e internacionais. Cabe pois à UEM:

- 4.3.1. Negociar com o Governo o aumento do percentual alocado à investigação.
- 4.3.2. Firmar convénios de cooperação científica com instituições afins e com o sector produtivo.
- 4.3.3. Rever os objectivos e os regulamentos do *Fundo Aberto*, por forma a acompanhar a dinâmica e necessidades da investigação.
- 4.3.4. Divulgar, internamente e em tempo útil, os editais de financiamento de projectos de investigação.

#### **4.4. Criar e desenvolver centros e institutos de investigação de excelência.**

Os centros e institutos têm a missão de desenvolver projectos multidisciplinares entre as várias áreas afins do saber, dentro da UEM e de outras instituições de investigação. Por outro lado, a nível interno, os centros têm a responsabilidade de aglutinar os recursos materiais e humanos, dispersos pelos vários departamentos da UEM, promovendo deste modo a maximização e racionalização dos mesmos.

No plano externo, os centros e institutos têm como missão o desenvolvimento de projectos institucionais de investigação multidisciplinar, de interesse social e económico, em parceria com instituições públicas e privadas.

A qualidade científica, traduzida em forma de publicações em revistas cientificamente conceituadas, bem como a relevância das matérias investigadas para o desenvolvimento nacional e regional, poderá conferir o carácter de excelência a estes centros. De entre as unidades existentes com potencialidades, destacam-se o *Centro de Estudos Africanos*, o *Arquivo Histórico de Moçambique*, a *Estação de Biologia Marítima da Inhaca*, o *Departamento de Saúde Pública*, o *Centro de Biotecnologia*, o *Centro de Estudos do Habitat* e o *Museu de História Natural*. Impõe-se, também, que, a médio e longo prazo, tais centros sejam auto-sustentáveis, o que poderá ser garantido através de actividades de extensão, de prestação de serviços e consultorias. Para isso, é importante:

- 4.4.1. Consolidar e credibilizar os centros já existentes.
- 4.4.2. Incentivar a formação de grupos multidisciplinares orientados para as áreas de investigação priorizadas pelo PIUEM.
- 4.4.3. Promover a criação de institutos de investigação.
- 4.4.4. Promover actividades de extensão e de prestação de serviços.
- 4.4.5. Promover o saber e a transferência de tecnologias.
- 4.4.6. Incentivar a participação do sector produtivo e da sociedade, em geral, na formação e desenvolvimento de centros e institutos.

#### **4.5. Contribuir com actividades de extensão que conduzam ao desenvolvimento do País.**

É da responsabilidade dos departamentos e dos centros de investigação promover a transferência de conhecimentos, produzidos pela investigação, para os órgãos de decisão, para o sector produtivo e para a sociedade, em geral, através de actividades de extensão. Para tal, é premente:

- 4.5.1. Promover a transferência e aplicação de tecnologias com impacte no desenvolvimento local, através das incubadoras de desenvolvimento tecnológico.
- 4.5.2. Incrementar o número de estágios técnico-científicos.

4.5.3. Desenvolver cursos de formação contínua para profissionais e para a sociedade em geral.

4.5.4. Promover a publicação de resultados em revistas, jornais, brochuras, televisão e rádio.

4.5.5. Regulamentar as actividades de extensão, de consultoria e de prestação de serviços pelas unidades e centros, bem como pelos docentes e investigadores, proporcionando incentivos que estimulem o docente e o investigador.

#### **4.6. Criar instrumentos que facilitem o registo da propriedade intelectual.**

A UEM deve dotar-se de instrumentos facilitadores do registo de inovações que possam ocorrer durante o processo de investigação, de modo a proteger a propriedade intelectual dos seus investigadores. Esta acção deve ser coordenada com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério da Indústria e Comércio (MIC) e outras instituições relevantes, devendo a Faculdade de Direito ser o interlocutor da UEM neste processo. Para tal, devem ser consideradas as seguintes acções:

4.6.1. Criar mecanismos internos que facilitem o registo da propriedade intelectual e de inovações.

4.6.2. Iniciar as diligências necessárias para adquirir um registo ISBN.

#### **4.7. Promover o debate e a publicação e disseminação dos processos e resultados de investigação.**

Os conhecimentos e os resultados da investigação devem ser transmitidos para uso e aplicação por outros investigadores, podendo ser assim valorizados. Esta transmissão pode ser conseguida através de palestras, seminários e publicação em revistas científicas. Para isso, mostra-se necessário:

4.7.1. Promover a criação de revistas científicas.

4.7.2. Promover a participação de docentes e investigadores em eventos científicos.

4.7.3. Promover a realização de eventos científicos no País.

4.7.4. Premiar as publicações em revistas científicas reconhecidas.

4.7.5. Divulgar, amplamente, a actividade de investigação em curso na UEM através do portal da UEM.

#### **4.8. Promover o acesso à literatura e informação.**

No desenvolvimento de programas/projectos de investigação, desde a sua concepção, metodologia de trabalho até à aferição dos resultados e conclusões, é indispensável que o investigador tenha acesso livre à bibliografia relevante para a sua pesquisa. Para tal, a UEM deverá continuar a envidar esforços no sentido de:

4.8.1. Garantir o funcionamento pleno da *Biblioteca Central Brazão Mazula*.

4.8.2. Orçamentar o pagamento de subscrições de revistas científicas em formato digital e electrónico.

4.8.3. Regulamentar o uso e distribuição de *softwares* de utilização geral.

4.8.4. Instalar, em todas as faculdades, uma rede de Internet em banda larga.

4.8.5. Aumentar os pontos de acesso por departamento e centros.

## **OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5**

### ***Desenvolver a Planta Física***

Constituindo a planta física um "activo" da UEM, o presente Plano deve prever acções que conduzam a uma correcta utilização e manutenção do seu património imobiliário. Por outro lado, o aumento do número de ingressos e a abertura de novos cursos implicarão, necessariamente, uma expansão gradual dos campos universitários.

#### **5.1 Valorizar e defender o património edificado da UEM.**

Com esta acção pretende-se garantir a reparação e a manutenção dos bens imóveis da UEM, incluindo edifícios e casas de habitação, através da definição de uma política de utilização e conservação mais racional dos mesmos.

Esta acção pressupõe também garantir a integridade do património da UEM e pode levar a acções tendentes a reaver terrenos ocupados por outrem e mesmo terrenos adjacentes inicialmente previstos para alargamento da área do Campus Principal, impedindo simultaneamente que surjam construções alheias em terrenos atribuídos à UEM.

#### **5.2 Ampliar os espaços de trabalho, de estudo, de lazer e de residências estudantis.**

Esta acção passa pela construção de novas áreas e pelo apetrechamento das infra-estruturas em função das previsões de crescimento da instituição, garantindo um acompanhamento eficaz de todas as obras a realizar, tanto novas como de reabilitação.

## OBJECTIVO ESTRATÉGICO 6

### *Desenvolver e valorizar os recursos humanos*

Este objectivo inclui acções conducentes à atracção, integração, retenção e estabilização, formação contínua e desenvolvimento, tanto do corpo docente como do corpo técnico e administrativo, através da criação de condições que assegurem um ambiente de trabalho humano, atractivo e motivador.

#### **6.1 Aumento da eficiência da gestão dos recursos humanos.**

A UEM possui um quadro de pessoal diversificado para empreender as acções que lhe são inerentes. Devido à dinâmica do desenvolvimento institucional, é necessário assegurar que este quadro de pessoal esteja sempre adequado para o trabalho que realiza, quer em termos de quantidade, assim como de qualidade. Para tal, deve-se avaliar, sistematicamente, as suas competências e realizar os ajustes pertinentes com o objectivo de dotar a instituição de recursos humanos capazes e eficientes na realização das suas tarefas.

##### 6.1.1. Melhorar o sistema de gestão dos recursos humanos.

Tem como objectivo melhorar a gestão dos recursos humanos na UEM, por forma a garantir um máximo de eficiência. Assim, o desenvolvimento desta subacção irá levar à adopção de regras e especificidades na organização do trabalho e das carreiras profissionais, com vista à criação de um sistema harmonioso de gestão de recursos humanos, que contemple o desenvolvimento de um programa de formação e capacitação em gestão de recursos humanos e a melhoria do sistema de gestão de dados e informação sobre os funcionários.

6.1.2. Redimensionar e requalificar o quadro de pessoal e otimizar a sua distribuição.

Propõe-se, com esta subacção, rever o actual quadro de pessoal e ajustá-lo à realidade vigente, por forma a torná-lo num instrumento de gestão que permita, permanentemente, que os mais competentes e empenhados encontrem na UEM as condições e os meios para a sua progressão nas respectivas carreiras.

6.1.3. Avaliar e rever o *Sistema de Avaliação do Desempenho*. (SADE-CDI/CTA). Esta subacção visa proceder à avaliação e revisão do actual sistema de avaliação do desempenho de todo o pessoal, de modo a torná-lo mais eficiente, realista e adequado às especificidades de cada órgão.

## **6.2. Formação e desenvolvimento do corpo docente e investigador.**

A Universidade deve dar continuidade ao processo de formação e desenvolvimento do seu corpo docente e investigador para proporcionar-lhe um quadro cada vez mais qualificado, composto por um número crescente de docentes e investigadores com graus de Mestre e Doutor.

6.2.1. Estimular a qualificação do corpo docente.

Propõe-se incrementar o seguinte:

- Desenvolver e implementar um programa de formação para aumentar o corpo docente com o grau de Mestre e Doutor;
- estimular a educação contínua, a formação regular e a actualização pedagógica do corpo docente, aos níveis de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento;
- encorajar os docentes com a categoria de professor a requererem as suas férias sabáticas para a realização de trabalhos de investigação ou publicação de obras de vulto, incompatíveis com a manutenção das suas tarefas correntes na UEM.

6.2.2. Definir e implementar procedimentos que permitam atrair profissionais com experiência reconhecida.

Pretende-se, com esta acção, criar um ambiente favorável à atracção e manutenção, no corpo docente, de profissionais com experiência e capacidade técnica e científica comprovada.

6.2.3. Promover a qualificação dos investigadores, priorizando as áreas de investigação definidas na PIUEM.

Propõe-se, com esta subacção, aumentar a qualidade de trabalho, nos diferentes sectores da UEM, nas áreas técnicas e de administração universitária, bem como criar uma base técnico-científica mais apropriada a acções de formação profissional.

6.2.4. Rever os mecanismos de atribuição de subsídios aos docentes e investigadores envolvidos em programas/projectos de investigação.

Propõe-se, com esta subacção, a introdução de um mecanismo de incentivos e subsídios de investigação, como forma de motivar os docentes e investigadores que realizam programas/projectos de pesquisa, no quadro de uma política de investigação dinâmica.

6.2.5. Reforçar o financiamento destinado à participação de docentes e investigadores em eventos técnicos e científicos.

Esta subacção, que tem como princípio, a necessidade de equidade, na sua distribuição, visa:

- elevar o nível técnico-científico do pessoal da UEM;
- assegurar a gestão correcta do fundo previsto;
- permitir uma inserção regional e internacional da UEM.

### **6.3. Formação e desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.**

A Universidade deve continuar o processo de formação e desenvolvimento do seu Corpo Técnico-Administrativo, por forma a assegurar um quadro cada vez mais qualificado e eficiente, composto por funcionários com formação profissional ajustada às funções que desempenham.

6.3.1. Definir um plano de formação que contemple a actualização permanente do CTA e que conceda as mesmas oportunidades de crescimento profissional.

Pretende-se, com esta subacção, elevar a qualidade do pessoal técnico e administrativo, promovendo acções de formação que garantam a sua permanente actualização, relevantes e adequados às funções exercidas.

6.3.2. Reforçar o financiamento destinado à participação do corpo técnico-administrativo em acções de formação técnico-profissional.

Com esta subacção, que tem como princípio a necessidade de equidade, na distribuição do financiamento pelos diversos sectores, pretende-se:

- elevar o nível técnico-científico do pessoal da UEM;
- assegurar a gestão correcta do fundo previsto;
- permitir uma inserção regional e internacional da UEM.

#### **6.4. Valorização dos recursos humanos.**

Para a obtenção de um quadro de pessoal qualificado, competente e motivado, é importante a valorização dos recursos humanos. Deve-se, por isso, empreender um conjunto de acções que contribuam para a atracção, retenção e motivação dos funcionários da UEM.

6.4.1. Melhorar as condições salariais e remuneratórias dos docentes, investigadores e do corpo técnico-administrativo.

Esta subacção visa criar uma tabela de salários própria para o pessoal do quadro da UEM, adequada ao nível e custo de vida em cada momento, e que reflecta a valorização pessoal, conseguida através da qualificação profissional e do desempenho.

6.4.2. Instituir e implementar um sistema de louvores e prémios anuais.

Prevê-se, nesta subacção, que sejam concedidos louvores, menções elogiosas e prémios materiais aos funcionários que se distinguirem na execução dos serviços a seu cargo, de forma meritória ou assídua.

6.4.3. Implementar o direito à isenção e redução de propinas aos funcionários da UEM e seus familiares directos, previsto no *Regulamento sobre Bolsas de Estudo, Isenção e Redução de Propinas de Inscrição*.

Considerando-se fundamental garantir a motivação para o desempenho e para a progressão na carreira académica, por parte do pessoal da UEM, julga-se indispensável proceder à implementação do direito à isenção e redução de propinas aos funcionários da UEM e seus familiares directos, previsto no *Regulamento sobre Bolsas de Estudo, Isenção e Redução de Propinas de Inscrição*.

6.4.4. Conceber e implementar um sistema de seguro de saúde para todos os docentes e membros do corpo técnico administrativo da UEM.

Pretende-se com esta subacção, que a instituição encontre formas alternativas de prestação de assistência médica e medicamentosa, incluindo a instituição do seguro de saúde, aos seus funcionários e familiares directos, dado que o sistema em vigor para as instituições do Estado não satisfaz a procura. A UEM deve investigar a possibilidade de estender este seguro para a sua população estudantil.

## **OBJECTIVO ESTRATÉGICO 7**

***Promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing***

Para que a Universidade se torne uma academia de ensino superior cada vez mais organizada, apetrechada e interveniente no processo global do desenvolvimento do País, é necessário que ela adopte e promova estratégias de administração e gestão eficientes.

A administração e gestão eficientes constituem o alicerce para viabilizar o alcance dos outros objectivos estratégicos. Dificilmente poder-se-á garantir um ensino de qualidade sem uma base administrativa e de gestão sólida. Uma gestão eficiente pressupõe conduzir a instituição rumo ao alcance de resultados com impacte directo na vida da Universidade e da sociedade em geral.

### **7.1. Estabelecer e consolidar formas de gestão e administração transparentes, fiáveis e eficientes.**

Com vista a alcançar excelência na gestão e administração universitária, a UEM tem vindo a sofrer, nos últimos anos, mudanças substanciais na sua estrutura orgânica e nos seus métodos de funcionamento. Assim, foram aprovados e institucionalizados métodos de tomada de decisão, com a participação dos órgãos colegiais, e realizadas e publicitadas auditorias internas e externas, que devem ser consolidadas e expandidas a todas as unidades da UEM. Neste contexto, pretende-se prosseguir com as seguintes actividades:

7.1.1. Estabelecer, revitalizar e actualizar a estrutura orgânica e definir em detalhe as competências e responsabilidades.

Com esta subacção, pretende-se estabelecer, em todas as unidades orgânicas da UEM, órgãos de direcção e respectivos colectivos, considerados como mínimos para o seu pleno funcionamento. Esta subacção inclui:

- a definição das atribuições e a elaboração do regulamento de funcionamento e de tomada de decisão;
- a harmonização da estrutura orgânica dos órgãos da UEM, por forma a facilitarem o processo de tomada de decisão e a avaliação do desempenho dos quadros directivos, de uma forma justa e transparente;
- a actualização dos termos de referência dos órgãos da UEM, por forma a ajustá-los aos novos desafios e estratégias.

7.1.2. Garantir que os órgãos de direcção sejam providos por concurso público e/ou eleição, devidamente regulamentados.

Esta acção visa democratizar e tornar transparente a gestão da UEM, não excluindo, contudo, a possibilidade de nomeação para cargos de apoio ou

casos especiais, devidamente justificados, dentre os quais os cargos de direcção máxima da instituição. Neste sentido, propõe-se a adopção de concursos para selecção de directores de faculdade, e a nomeação, com base na confiança, para a escolha de directores das outras unidades orgânicas.

7.1.3. Limitação temporal de mandatos para cargos de direcção e prestação de contas ao respectivo colectivo e ao nível hierárquico imediatamente superior.

São propostas as seguintes actividades:

- assegurar o cumprimento dos mandatos para cargos de direcção na UEM, de acordo com o estabelecido nos regulamentos;
- estabelecer modelos e procedimentos para a elaboração de planos de actividades e relatórios periódicos de prestação de contas na UEM;
- estabelecer um sistema de monitoria e avaliação dos planos de actividade, que inclua um sistema de indicadores, prémios e punições para o cumprimento e não cumprimento das acções programadas.

7.1.4. Rever os Estatutos da Universidade.

Algumas mudanças que são propostas, neste ponto e em outros do presente plano, exigem que os Estatutos da UEM sejam revistos e actualizados, para que se ajustem às novas estratégias e desafios da instituição. Com esta acção, pretende-se:

- evitar eleições ou nomeações de vigência ilimitada;
- conseguir uma uniformização de mandatos;
- promover o método de apresentação sistemática de planos de trabalho e de prestação de contas, aos diferentes níveis, sobre o seu cumprimento, bem como a responsabilização dos dirigentes e dos diferentes órgãos de direcção, em melhorar o desempenho das instituições, em geral.

7.1.5. Divulgar a estrutura tipo (ou específica) das unidades orgânicas da UEM, indicando também a composição, funções e responsabilidades.

- 7.1.6. Assegurar o funcionamento de estruturas essenciais de administração e gestão pedagógica nas faculdades e noutras unidades orgânicas da UEM.
- 7.1.7. Divulgar regulamentos e procedimentos de gestão académica, administrativa e financeira vigentes na UEM.
- 7.1.8. Elaborar regulamentos e procedimentos de gestão académica e administrativa dos cursos pós laboral e de pós-graduação.
- 7.1.9. Prestar contas ao respectivo colectivo e ao nível hierárquico imediatamente superior.

## **7.2. Terceirizar serviços fora do âmbito de trabalho da Universidade.**

O objectivo fundamental é libertar a UEM das actividades que não constituam a sua vocação principal, transferindo competências para entidades especializadas que as possam executar com maior eficiência. Isto implica um exercício de identificação de competências fora do âmbito de trabalho, e que não adicionam valor acrescentado aos processos de ensino-aprendizagem e de investigação. Com efeito, a UEM continua a realizar actividades, tais como o transporte de docentes, CTA e estudantes, distribuição de combustível, gestão de bolsas, serviços de segurança, jardinagem, limpeza, gestão de refeitórios e bares, e outras cuja realização absorve capacidades internas que poderiam ser utilizadas para as actividades principais da instituição. A materialização desta acção de uma forma eficaz, exige da Universidade coragem suficiente para implementar as decisões tomadas ou as recomendações de estudos feitos sobre a matéria. Estão previstas as seguintes subacções:

- 7.2.1. Chegar a um consenso sobre as actividades que não constituem actividade principal da instituição e avaliar a sua terceirização em termos de custo/benefício.
- 7.2.2. Aprovar os programas de terceirização que transitaram do Plano Estratégico anterior.
- 7.2.3. Iniciar a implementação faseada da terceirização de serviços na UEM (alimentação, alojamento, segurança, gestão de bolsas, distribuição de combustível, jardinagem, limpeza e outros).

### **7.3. Racionalizar a utilização de recursos financeiros, humanos, materiais, e temporais.**

A utilização racional de recursos implica entre outros:

- 7.3.1. Identificação de novas áreas onde se possa implementar medidas de contenção de gastos.
- 7.3.2. Adopção de medidas de contenção de gastos.
- 7.3.3. Definição de políticas financeiras que garantam a transparência na utilização do erário público.
- 7.3.4. Elevação das capacidades técnicas de pessoas directamente envolvidas na gestão financeira.
- 7.3.5. Desenvolvimento e implementação de um sistema de alocação de recursos com base em indicadores de resultado e eficiência.
- 7.3.6. Introdução de medidas que possibilitem a reciclagem e a reutilização do material de laboratório e de escritório.
- 7.3.7. Celebração de contratos com empresas de assistência técnica para assegurar a manutenção de equipamentos e bens patrimoniais.
- 7.3.8. Promoção, ao nível da comunidade universitária, do espírito de partilha dos recursos alocados às diversas unidades orgânicas.

### **7.4 Informatizar a gestão e os processos administrativos.**

Esta acção visa garantir que a UEM continue com o processo de implementação de sistemas de informação que auxiliem a gestão, flexibilizem o processo de tomada de decisão e agilizem a disseminação da informação pela Universidade. Neste sentido, estando em curso a informatização do sistema de gestão financeira é fundamental que se dê prioridade ao *Sistema de Informação do Registo Académico* e *Sistema de Informação dos Recursos Humanos*.

Ainda no contexto da informatização, deve-se promover a integração das TICs na melhoria da comunicação com o público e outros parceiros relevantes para instituição.

Estão previstas as seguintes subacções:

7.4.1. Dar continuidade à implementação do sistema de gestão financeira e patrimonial.

7.4.2. Adquirir e implementar os sistemas de gestão de recursos humanos, registo académico e planificação.

### **7.5. Reestruturar os processos administrativos.**

Pretende-se com esta acção simplificar os processos e procedimentos administrativos, e eliminar aqueles que não adicionam valor ao desempenho da organização. A burocracia excessiva que se verifica na administração universitária é um factor gerador de baixa produtividade de serviços, tais como a atribuição de bolsas de estudos, as inscrições, a contratação e a selecção de pessoal, a aprovação de projectos de investigação, entre outros. Devem ser realizadas as seguintes subacções:

7.5.1. Negociar com o Governo no sentido de se adaptar os procedimentos à natureza da instituição.

7.5.2. Descentralizar os processos administrativos nas diversas áreas, tais como finanças, património, recursos humanos, registo académico, dentre outras.

7.5.3. Criar capacidade de gestão ao nível dos órgãos para uma administração descentralizada.

### **7.6. Rentabilizar a utilização dos meios existentes.**

A UEM é uma instituição dotada de capital humano e infra-estrutural com imenso potencial, possuindo ainda a vantagem de gozar de reconhecimento notável, ao nível nacional e regional. Este é um ponto forte que podia ser melhor aproveitado pela instituição, por forma a intensificar a actividade de extensão e desenvolver a sustentabilidade financeira de que a instituição tanto precisa. Estão previstas as seguintes subacções:

7.6.1. Aprovar e implementar o quadro regulatório de receitas próprias.

7.6.2. Avaliar o potencial das unidades geradoras de receitas próprias e reforçar as suas capacidades.

### **7.7. Criar mecanismos para a geração sustentável de receitas na Universidade.**

Esta acção visa o estabelecimento de um quadro regulador para a geração de receitas na Universidade, que permita complementar o seu orçamento. Para tal, deve-se ter em conta o seguinte:

- 7.7.1. Identificar as actividades concorrentes para a geração de receitas próprias.
- 7.7.2. Identificação de actividades com potencial para a geração de receitas.

### **7.8. Garantir continuidade ao processo de planificação estratégica.**

Esta acção passa pelo reforço do *Gabinete de Planificação*, pela criação de núcleos de planificação nas várias unidades, bem como a formação de pessoal de acordo com as necessidades. O *Gabinete de Planificação* deve poder desenvolver as seguintes actividades:

- 7.8.1. Prestar apoio técnico a todos os sectores na elaboração dos seus planos operacionais e de desenvolvimento.
- 7.8.2. Criar e gerir um sistema integrado de planificação.
- 7.8.3. Criar uma grelha de monitorização de resultados dos principais indicadores de actividade e eficiência da UEM e partilhar com as diversas unidades orgânicas.
- 7.8.4. Promover o espírito de planificação estratégica integrada na UEM.
- 7.8.5. Criar núcleos de planificação nas várias unidades e formar pessoal de acordo com as necessidades.
- 7.8.6. Monitorar o cumprimento do Plano Estratégico e dos planos operacionais sectoriais.

### **7.9. Activar um sistema de comunicação e *marketing* profissional e à altura das exigências do público interno e externo.**

Divulgação através de brochuras, folhetos, CD-ROM, website, realização de conferências, e através dos órgãos de comunicação social, no que concerne à importância ou relevância dos cursos ministrados na UEM, dando enfoque ao seu

papel no desenvolvimento sócio-económico do País. Para tal estão previstas as seguintes subacções:

7.9.1. Conceber um plano de Comunicação e *Marketing*.

7.9.2. Divulgar o material produzido na UEM.

7.9.3. Divulgar o conhecimento científico.

## **OBJECTIVO ESTRATÉGICO 8**

### ***Desenvolver e fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional***

A cooperação nacional e internacional é um objectivo que merece atenção de destaque para a UEM. Por via dela, mobilizam-se recursos internos e externos, procuram-se oportunidades de treino, formação, investigação e extensão. Estão previstas as seguintes acções:

#### **8.1. Reestruturar e melhorar a área de cooperação.**

Com vista a tornar a cooperação mais eficiente, urge reestruturar e melhorar os órgãos desta área. Esta acção passa pela sua operacionalização, por forma a torná-los mais profissionalizados na busca de oportunidades de cooperação e na articulação com as unidades orgânicas.

8.1.1. Definir e aprovar estratégias de cooperação.

A descentralização, em curso na UEM, requer uma estratégia que permita desenvolver a cooperação de forma harmoniosa. Assim, a definição e aprovação de estratégias de cooperação passam pela capacidade de angariação de fundos junto dos parceiros nacionais e internacionais, alinhamento das necessidades de apoios e ajudas, internos e externos, harmonização das ajudas e apoios dos doadores, e a definição dos mecanismos de ajudas e apoios. Este conjunto de acções inclui e/ou

pressupõe a definição de grupos de doadores por áreas específicas de cooperação, para evitar a duplicação de apoios.

8.1.2. Definir estratégias destinadas a garantir uma cooperação com benefícios mútuos.

Esta acção visa explicitar as vantagens recíprocas no estabelecimento da cooperação.

8.1.3. Continuar a reestruturar o sector da cooperação.

A definição e aprovação de estratégias de cooperação exigem uma reestruturação contínua do sector.

8.1.4. Estimular os diversos sectores, tendo em vista o estabelecimento de ligações, de formas de colaboração e de acordos de cooperação com as suas congéneres de outros países e com organismos nacionais e internacionais.

Esta actividade pode criar ou reforçar a capacidade de sustentabilidade dos diferentes sectores da UEM, bem como de cooperação entre unidades orgânicas e destas com outras universidades internas ou externas. Ainda se pode incluir a troca de experiências entre docentes de diferentes instituições de ensino superior na região da SADC e noutras regiões.

## **8.2. Promover e alargar a cooperação nacional.**

A cooperação nacional tem interesse e importância na medida em que a UEM pode estar em condições de avaliar o seu desempenho para a satisfação das necessidades do País e do mercado de emprego. Isto passa por uma cooperação com o sector empresarial e de prestação de serviços. Ainda sobre o desempenho da instituição, convirá estabelecer uma estreita colaboração com outras instituições de ensino superior que operam no País, sejam elas públicas ou privadas.

8.2.1. Estabelecer formas de ligação e de colaboração com outras universidades e institutos superiores, em áreas de interesse mútuo.

Com esta acção pretende-se, não só reforçar a capacidade de investigação e extensão da UEM, como também conseguir a sua mais harmoniosa inserção a nível nacional.

8.2.2. Desenvolver a colaboração com instituições governamentais, instituições autónomas e comunidade empresarial em áreas de interesse comum.

Esta acção passa pelo reforço e alargamento da cooperação com entidades extra-universitárias, tais como empresas, associações socio-profissionais, sindicatos, ordens, instituições de crédito, ONG's e técnicos superiores ligados a sectores externos à UEM, com vista à promoção da educação cooperativa, educação contínua e ensino à distância, e à identificação de colaboradores em programas de ensino e investigação.

8.2.3. Promover seminários com a sociedade civil e empregadores, bem como com os doadores.

Esta acção permitirá à UEM auscultar os organismos participantes e saber o que estes esperam desta instituição e dos seus graduados.

### **8.3. Promover e alargar a cooperação regional**

A UEM tem necessidade de se actualizar e de se enquadrar no mundo que a rodeia, em termos de sistema de ensino, sistema de avaliação e currículos de formação. Em suma deve-se adaptar aos convénios regionais e internacionais.

Para tal, prevêem-se as seguintes subacções:

8.3.1. Desenvolver e alargar a cooperação inter-universitária e com associações das universidades africanas, em particular com os países da SADC.

8.3.2. Firmar acordos de equiparação curricular com universidades da região da SADC, como forma de permitir a mobilidade de estudantes.