

## I. INTRODUÇÃO

O presente relatório pretende fazer a apresentação dos resultados saídos da reflexão/avaliação em torno do que representou o Plano Estratégico 1999-2003. Este plano constitui o culminar de reflexões iniciadas em 1997 sobre os principais desafios da UEM.

Tratou-se de um Plano extremamente ambicioso que procurava solucionar todo um leque de problemas que se revelavam pertinentes ultrapassar na Instituição e que não teve em conta as capacidades de realização da UEM, quer em termos humanos, quer em disponibilidade financeira. A implementação do Plano poderia ter sido acelerada se tivessem sido garantidos os recursos financeiros necessários para a sua execução dentro do período de vigência do mesmo, o que na realidade não foi possível. Alguns dos objectivos estratégicos deste Plano se mantêm actuais, pois reflectem a visão da UEM se manter uma universidade de excelência no que concerne ao ensino e aprendizagem, investigação e gestão universitária.

Findo o período de vigência formal do Plano Estratégico, torna-se indispensável fazer uma avaliação global dos resultados conseguidos nesse período de modo a, não só, se poder verificar o impacto que este teve, como também para se poderem definir eventuais estratégias futuras para o desenvolvimento da Universidade Eduardo Mondlane.

Apesar do plano ter sido desenvolvido para o período de 1999 à 2003, este relatório de avaliação reflecte as actividades desenvolvidas pela UEM no período de 1999 à 2005. Esta extensão justifica-se pelo facto do início de implementação ter sido retardado devido à constrangimentos organizacionais e financeiros.

## II. METODOLOGIA

Uma circular do Gabinete de Planificação (039/GP/2004) enviada aos diferentes órgãos, com a data de 31 de Agosto, solicitando informação referente à implementação do Plano Estratégico despoletou o processo de avaliação do mesmo. A informação recebida continha pontos de vista sobre a execução do plano estratégico mas não apresentava uniformidade de critérios, o que tornou difícil a sua análise e processamento.

Numa tentativa de uniformizar as respostas, o Gabinete de Planificação preparou e enviou uma grelha às Faculdades (Anexo 1), através da circular 052/GP/2004, de 8 de Novembro. Esta grelha continha:

1. um conjunto de indicadores seleccionados do Plano Operacional onde cada unidade deveria apresentar, por cada indicador, a situação no início do PE e a evolução até à data.
2. para cada indicador, uma classificação e apreciação numa escala indicada.
3. informação enviada pelas faculdades em resposta à circular anterior para ser completada e corrigida.

As colunas de classificação e apreciação foram preenchidas com base numa chave pré-definida (Anexo 2). Este trabalho foi acompanhado pelo Gabinete de Planificação, tendo um elemento do Gabinete acompanhado, na maioria dos casos, o seu preenchimento, para garantir a uniformização.

Paralelamente ao trabalho feito com as faculdades e em função das especificidades das unidades orgânicas, foi enviada uma circular (06/GP/2005, de 30/03) na qual se solicitavam comentários sobre actividades do foro específico de cada órgão. Tendo em conta a natureza das actividades, assuntos e disponibilidade dos elementos envolvidos na execução do PE, foram também efectuadas algumas entrevistas ou contactos pontuais telefonicamente.

A informação recolhida junto às diferentes unidades orgânicas foi posteriormente compilada pelo Gabinete de Planificação, e o resultado dessa compilação constitui o presente documento.

Este documento obedece à estrutura do plano estratégico, apresentando os resultados de acordo com os objectivos estratégicos definidos e as acções previstas para cada objectivo. O plano estratégico 1999-2003 incorporava um conjunto de 12 objectivos, cuja prossecução estava a cargo de unidades orgânicas específicas, tendo em conta a natureza das acções previstas.

Note-se que são aqui referidas acções que, embora não estando expressas nas actividades do Plano Estratégico, foram realizadas e contribuíram, de forma directa, para a prossecução dos objectivos estratégicos definidos.

### III. RESULTADOS OBTIDOS

## 1: Atingir Eficiência Administrativa e de Gestão num Contexto de Autonomia Universitária

### 1. Autonomia universitária

A obtenção de autonomia universitária passava pela elaboração, aprovação e publicação da Lei de Autonomia Universitária para que, com base nela, se fizesse a revisão dos Estatutos da UEM. Tal Lei ainda não foi aprovada. No entanto, um primeiro rascunho da revisão dos Estatutos da UEM foi concluído, embora a sua elaboração definitiva deva aguardar, não só, a aprovação da Lei, como as medidas de reestruturação sugeridas no documento de Reforma de Administração e Gestão Universitárias (Projecto RUMA).

### 2. Estrutura orgânica

Procurando rever e actualizar a sua estrutura orgânica, a UEM identificou como parceiro de aconselhamento o *Centre of Higher Education Policy Studies* (CHEPS) da Universidade de Twente, Holanda, com o qual elaborou o Projecto para a Reforma da Gestão e Administração Universitária (Projecto RUMA) e cujo financiamento foi obtido junto da NUFFIC da Holanda.

Ao longo de três anos, ideias diversas foram debatidas em processos de ampla participação da comunidade universitária, após o que o Projecto apresentou ao Conselho Universitário (Junho de 2003), o seu documento final, no qual uma nova forma de organização funcional e estrutural da UEM é preconizada, incluindo as competências e responsabilidades para os diferentes cargos de chefia na Instituição.

Na componente de reestruturação e redimensionamento de algumas faculdades e serviços, destaca-se:

- Fusão entre a Faculdade de Letras e a Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS) para a criação da nova Faculdade de Letras e Ciências Sociais (resolução 17/CUN/2003 de 19 de Dezembro), e o redimensionamento das suas unidades, passando a nova faculdade a constituir-se por 10 departamentos académicos e não académicos.
- Início de uma reflexão sobre os Centros de Investigação que actuam em áreas científicas da nova Faculdade, a saber, CEP - Centro de Estudos da População, NET - Núcleo de Estudos de Terras e Desenvolvimento e CEA - Centro de Estudos Africanos.
- Fusão dos Departamentos de Fisiologia e Bioquímica na Faculdade de Medicina que permitiu criar o novo Departamento de Ciências Fisiológicas.
- O Departamento de Anatomia, da Faculdade de Medicina, passou a designar-se Departamento de Ciências Morfológicas englobando os Serviços de Histologia e de Embriologia.
- Previsão da integração do Centro de Electrónica e Instrumentação no Centro de Estudos de Engenharia – Unidade de Produção (CEE-UP) e a criação de um novo Departamento de Ciências Aplicadas na Faculdade de Engenharia.

- Na Faculdade de Ciências está em estudo a possibilidade de autonomizar o Departamento de Matemática que passaria a constituir uma nova Faculdade com 3 Departamentos próprios.
- Na Faculdade de Veterinária, foi actualizada a estrutura orgânica do Hospital Escolar Veterinário (HEV) e o seu regulamento aprovado em Conselho de Faculdade faltando a aprovação pelos órgãos centrais.
- Ainda na Faculdade de Veterinária, foi estabelecido o centro de Chagalane; o laboratório de higiene e tecnologia de alimentos e o Centro de Biotecnologia da UEM em colaboração com as faculdades de Agronomia, Ciências e Medicina. Em 2006 foi criado mais um departamento designado de Unidade de Documentação e Informação (UDI) que resultou da fusão da secção de audio-visuais, secção de informática e Biblioteca.
- A nível central, foi criada uma Unidade de Gestão de Espaços Comuns que organiza e supervisiona o trabalho do novo complexo pedagógico do *campus* universitário principal.
- Criação de um Gabinete de Auditoria Interna que depende directamente do Reitor.
- Reestruturação da Direcção dos Recursos Humanos (DRH), onde foi desenhado um novo organigrama, feita uma redistribuição de tarefas e criadas novas áreas de trabalho, que permitiram uma racionalização do espaço físico.
- Reestruturação da DRH permitiu que fossem definidos os Termos de Referência para cada área de trabalho, assim como a criação do Departamento de Administração Interna e do Centro de Desenvolvimento de Pessoal.

### **3. Cargos de direcção**

Relativamente aos cargos de direcção, o PE preconizava que se garantisse que os cargos de direcção, tanto dos órgãos executivos como dos deliberativos e consultivos, sejam providos mediante concurso público e/ou eleição devidamente regulamentados e que seja instituído um sistema de limitação temporal de mandatos a todos os níveis. A criação de modalidades de prestação de contas de cada dirigente ao seu colectivo e ao nível hierárquico imediatamente superior numa base de periodicidade definida, constituem também acções indicadas no PE. A implementação desta acção requer a alteração dos estatutos da UEM que neste momento não preconizam a nomeação para cargos de chefia por via de eleições por serem considerados cargos de confiança da pessoa com poderes de nomear

Embora não tenha havido qualquer regulamentação uniformizada para dar cumprimento a esta actividade, a Faculdade de Direito apresentou uma proposta de regulamento interno que contempla indicadores que respondem, em grande medida, aos aspectos aqui referidos.

O projecto RUMA – Reforma da Administração e Gestão Universitárias preconizava uma análise da estrutura orgânica da UEM, sua funcionalidade e a indicação de estratégias a implementar que resultassem numa melhor actuação da instituição. Presentemente, o documento resultante do Projecto RUMA está em análise a nível restrito para se avaliar a oportunidade das ideias que contém e as formas de levar à prática as que forem seleccionadas para adopção.

#### 4. Sistemas de informação e de comunicação

Durante o período em análise a UEM propunha-se reformular os seus sistemas de informação e de comunicação. Esta melhoria abrangia o envio, a recepção e a distribuição de correspondência, a capacitação de todos os sectores com sistemas e meios de telecomunicações eficientes e funcionais, a implantação de redes ligando todos os sectores, prioritariamente nas áreas do registo académico, da gestão financeira e dos recursos humanos e, por último, a instalação de um sistema de recolha e disseminação de informação sobre decisões internas ou externas que influíssem na vida da UEM. Assim:

- A Faculdade de Agronomia, Grupo de Gestão de Recursos Naturais e Biodiversidade alugou caixa postal própria.
- A Faculdade de Engenharia instituiu um serviço de recolha e distribuição diária da correspondência a nível interno e instalou novo sistema de PBX.
- A Faculdade de Direito instalou um sistema de caixas internas para correspondência com os docentes. Instalou um sistema moderno de PBX com extensões para todos os gabinetes de trabalho e duas linhas externas de telefone e de Fax.

A nível central, a Direcção de Administração do Património e Meios Materiais (DAP) introduziu o método de distinção, através da cor, entre a correspondência interna e externa para facilitar a sua expedição, e adquiriu uma viatura para distribuição. Apesar dos esforços da DAP, pode dizer-se que a contribuição para a melhoria do sistema de envio, recepção e distribuição de correspondência ainda continua deficiente.

É de registar a construção no *campus* principal de uma Central Telefónica com o objectivo de centralizar a gestão das telecomunicações ao nível da Universidade sem depender dos serviços das Telecomunicações de Moçambique.

No concernente a redes informatizadas, a Direcção de Registo Académico iniciou um processo de informatização. A demora na sua conclusão levou a Faculdade de Engenharia a construir o seu próprio sistema de forma independente. Outras unidades têm-se socorrido de outras bases de dados. Parece ser cada vez mais urgente a conclusão e uniformização da plataforma em que deverá operar a informatização dos dados referentes ao registo académico.

A Direcção de Finanças está na fase de implementação de um Sistema Integrado de Gestão Financeira. Neste momento, existe uma aplicação a nível central para gestão dos fundos do Estado.

A Direcção de Recursos Humanos está em processo de actualização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos SIRHUS.

Em relação a disseminação de informação, embora nenhum sistema regular de recolha e difusão desta, sobre decisões internas ou externas que influam na vida da UEM e seus órgãos tenha sido instalado formalmente, a UEM deu início à publicação do seu Boletim Informativo (BIUEM) que poderia responder cabalmente a esta actividade. Porém, a sua publicação foi descontinuada.

Ainda neste âmbito, foi publicada muito recentemente, pelo Secretariado do Conselho Universitário, a brochura “Deliberações e Resoluções do Conselho Universitário (1998-2002)”.

O Projecto ARIS prevê a informatização de todo o processo de registo académico, quer a nível das Faculdades, quer a nível central. Espera-se que este permita uma maior agilidade no processo de registo de estudantes e a existência de uma base de dados actualizada sobre todos os estudantes inscritos na instituição.

## **5. Medidas de poupança e utilização racional de recursos**

Nos últimos anos a UEM tem introduzido medidas de contenção de gastos e de racionalização de recursos. São exemplos a actual política de utilização mais racional dos efectivos existentes, evitando a contratação menos regrada de novo pessoal e a construção da Central Telefónica no campus principal que irá facilitar as comunicações internas com redução dos custos em telefones.

Outra medida que contribuiria bastante para a poupança e racionalização de recursos seria a informatização do inventário global de equipamentos que ainda não foi posta em prática. Porém, decorrem negociações para a sua efectivação com uma aplicação informática adaptada ao SISTAFE. Esta aplicação, permitindo a informatização do inventário do equipamento da Universidade, poderá vir a evitar as aquisições redundantes que ainda hoje ocorrem.

A DAP introduziu um serviço centralizado de distribuição de expediente que também contribui para a redução dos custos.

A direcção de finanças elaborou e pôs em prática um novo modelo de gestão financeira que compreende manuais de procedimentos próprios adaptados à cada unidade orgânica, com o intuito de desenhar e implementar um modelo de gestão descentralizada das finanças da UEM.

Embora o modelo introduzido se possa considerar um passo muito importante para o fim em vista, a sua execução e funcionamento tem sido deficiente devido à não implementação intensiva de acções de formação e/ou recrutamento de técnicos habilitados para a área financeira com a respectiva supervisão, acções que eram tidas como necessariamente consequentes à introdução do novo modelo.

No âmbito da redefinição e análise dos diferentes centros de custos com vista ao estabelecimento de indicadores que ajudem à distribuição interna de recursos, foi realizado o estudo do custo unitário de estudante por curso. No entanto, ainda não foram

estabelecidos quaisquer indicadores para serem utilizados na locação de recursos no processo de orçamentação.

Na componente relativa ao seguro de equipamento, bens e edifícios através de contratos com companhias de seguros, a DAP garantiu apenas o seguro de viaturas (não de passageiros) registadas como propriedade da UEM. Espera-se que as unidades orgânicas informem a DAP sobre as viaturas adquiridas através dos projectos e que não constam do cadastro a cargo desta Direcção.

Relativamente a seguros contra roubos, seguros contra incêndios de edifícios e equipamento, entre outros possíveis, nada foi feito por falta de fundos.

No que diz respeito ao estabelecimento de contratos com empresas de assistência técnica, para assegurar a manutenção de equipamentos e bens patrimoniais apenas se fez um contrato para a manutenção do elevador do Prédio ISATEX. Com excepção deste elevador, não existe nenhuma assistência técnica aos elevadores da maioria das unidades orgânicas da UEM, embora seja um assunto que deve merecer mais atenção, tendo em conta que a UEM tem estudantes e funcionários deficientes físicos cuja locomoção está muito dependente dos elevadores.

A partir de 2002 o Plano e Orçamento Anual da instituição passou a ser preparado conjuntamente entre a Direcção de Finanças e o Gabinete de Planificação. Com esta iniciativa pretendia-se estabelecer planos e recursos suficientes para a realização dos objectivos. Não obstante, ainda não se consegue garantir o alinhamento entre aquilo que é planificado, o que é orçamento e o que é executado.

No âmbito do projecto RUMA foi feito o estudo de cada um dos 12 serviços de apoio da instituição para os quais ela não está especificamente vocacionada por não constarem da sua Missão específica: serviços de protecção e segurança, serviços de gestão e manutenção do parque habitacional da UEM, serviços de manutenção e desenvolvimento da planta física, serviços de manutenção de equipamentos e viaturas, serviços de transporte, serviços sociais (bolsas de estudos, alojamento e alimentação), imprensa e livraria universitárias, serviços de reprografia e serviços de jardinagem e de limpeza de interiores e exteriores.

Para cada um destes foram propostas várias alternativas de solução para a sua gestão futura. No entanto, não houve ainda decisões sobre as alternativas de gestão a adoptar com excepção do que se refere à Imprensa e Livraria Universitárias cuja gestão passou para o pelouro da Fundação Universitária.

Estão em curso estudos para a terciarização dos serviços sociais – alojamento e alimentação dos estudantes e para a passagem da gestão dos serviços sociais – bolsas de estudos para entidades externas à UEM uma vez que falhou a sua centralização no Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia dada a extinção deste Ministério.

Por outro lado, relativamente aos serviços de limpeza de interiores e exteriores, a DAP lançou um concurso para contratação de uma empresa para este fim. Numa primeira fase, esta empresa será contratada para a limpeza do complexo pedagógico, podendo mais tarde abranger os restantes edifícios.

Embora com recomendações dos diversos órgãos colegiais, o pelouro administrativo não consegue implementar uma política conducente a optimização de utilização de recursos, com a finalidade de evitar duplicações na aquisição de bens patrimoniais, optimizando e racionalizando a utilização dos bens existentes. A comissão de compras não é regularmente usada, nem os procedimentos previstos para a aquisição de bens.

Um pouco, em toda a Universidade tem havido acções de formação de curta duração e em exercício, tanto do CTA, como dos técnicos de laboratório, para se assegurar que os equipamentos e os bens materiais sejam devidamente manuseados.

## **6. Gestão do orçamento do Estado**

Celebrou-se, em Novembro de 1999, um contrato-programa com o Governo, cuja implementação iniciou no ano fiscal de 2000. Porém, o principal benefício que dele se esperava e que consistia na possibilidade de o Ministério das Finanças adiantar o orçamento anual destinado à UEM no início de cada ano, nunca chegou a ser posto em prática por insuficiência de fundos nos cofres do Estado.

## **7. Gestão do Património**

A realização de inventários e o abate regular de equipamentos obsoletos constitui hoje prática nas unidades orgânicas, embora os inventários não se possam considerar ainda completamente satisfatórios. Estas unidades realizam a actividade uma vez por ano (excepto a Faculdade de Economia que a realiza semestralmente) e enviam a informação à DAP, para efeitos de centralização e envio ao Ministério de Finanças.

Em relação a equipamento obsoleto, as unidades elaboram os respectivos autos de incapacidade e a DAP procede ao abate, nos termos da lei.

A partir de 2000 a UEM procedeu à cessão da sua posição contratual em todos os imóveis arrendados à Administração do Parque Imobiliário do Estado e à COOP ocupadas por funcionários da UEM. Os beneficiários foram previamente seleccionados por uma comissão criada para o efeito.

Entretanto decorre o processo de alienação de três edifícios, nomeadamente: as residências universitárias 1 e 4 e o edifício sito no número 203 da Av. Paulo Samuel Kankhomba, onde funcionam a Direcção dos Serviços Sociais, o Gabinete Jurídico e o Centro de Ensino à Distância.

Foram estabelecidas normas para a utilização, alienação e manutenção das viaturas da UEM para, por um lado, tornar transparentes os processos de alienação de viaturas adquiridas pela instituição e, por outro, regular a utilização de todas as viaturas pertencentes à instituição. Estas normas, na sua maioria, não são cumpridas. Adicionalmente, foram criadas normas para a utilização, em serviço, de equipamentos da UEM fora dos seus recintos.

### **Sumário do Objectivo 1**

⇒ Uma nova estrutura orgânica para a instituição, mais funcional e mais adequada às modernas teorias de gestão de instituições de ensino superior foi estudada, discutida e desenhada estando agora em análise a sua introdução. Contudo, a UEM já goza de um grau de autonomia académica, administrativa e financeira significativa.

⇒ No que se refere aos sistemas de informação e de comunicação decorrem acções em toda a Universidade, particularmente no que diz respeito à informatização. No entanto, é sentido pelas diferentes unidades de ensino que o Centro de Informática da UEM não está a ter o impacto que devia na instituição para a uniformização e funcionamento dos sistemas informáticos.

⇒ As medidas de poupança e a utilização racional de recursos que se esperavam tiveram um impacto limitado.

⇒ A gestão do Orçamento de Estado foi satisfatória apesar de não se ter alcançado o objectivo preconizado aquando da assinatura do contrato – programa que previa a transferência duma só vez orçamento anual na sua totalidade para a gestão da UEM.

⇒ Finalmente, na gestão patrimonial, começa hoje a ter-se um registo quase actualizado do património existente e um amplo movimento para a sua actualização completa está em curso e começa a entrar nos hábitos administrativos rotineiros da instituição.

Em suma, relativamente a este primeiro objectivo estratégico, embora o grau de realização não seja satisfatório, é facto que muitas medidas de impacto relevante foram desencadeadas e estão agora em curso.

## **2: Assegurar Excelência e Qualidade**

### **1. Na área do ensino**

#### **1.1. Currículos**

O maior desafio na área do ensino foi o processo de reforma curricular que teve início em 1999 e término em 2004. Esta reforma deveria, por um lado, reflectir-se em áreas como o processo de admissão de estudantes, a estrutura e duração dos cursos e o impacto institucional e, por outro lado, face à procura que se verifica em certos sectores da sociedade debruçar-se sobre a abertura de novos cursos e introdução de pós-graduação.

Nesse processo, e para garantir a relevância dos currículos, estes foram desenhados em colaboração com os empregadores, antigos graduados e outros actores da sociedade.

No que diz respeito ao processo de admissão, foram introduzidas melhorias que incluem, entre outras, o aumento da eficácia do processo conseguido com a introdução do teste de escolha múltipla, da leitura óptica e do processamento informatizado dos dados sobre os exames. Estes melhoramentos já estão a beneficiar outras instituições de ensino superior (IES) e poderão, num futuro breve, ser utilizadas como suporte técnico para a realização de um exame único de conclusão da 12ª classe e de admissão à UEM.

Quanto à estrutura e duração dos cursos, com excepção dos cursos de Engenharia (4½), Veterinária (5,5), Arquitectura (5) e Medicina (6), todos os cursos de Licenciatura passaram a ter a duração de 4 anos.

No desenho dos currículos foram incluídas disciplinas gerais, que são leccionadas no primeiro ano, para colmatar algumas deficiências que os estudantes trazem do nível pré universitário. No Departamento de Matemática da Faculdade de Ciências foram introduzidos 2 novos cursos: Matemática e Estatística (este em 2 regimes, diurno e pós-laboral).

O Plano Estratégico previa a concessão de autonomia às faculdades para iniciarem processos de revisão curricular independentes. Apesar de não haver uma prescrição neste sentido, esta autonomia, de certa maneira, existe. Ao longo da presente reforma tentou-se encorajar qualquer iniciativa das faculdades de introdução de alterações nos seus currículos, sempre que de tal sentirem necessidade.

#### **1.2. Métodos de ensino e avaliação**

A criação de um organismo técnico para a área pedagógica era uma das principais apostas do PE. Para este efeito, foi criado, em 2001, o Centro de Desenvolvimento Académico (CDA), na Faculdade de Educação que presta apoio tanto aos estudantes como ao corpo docente de toda a instituição.

Na área de apoio aos estudantes, o CDA dá assistência, durante os anos de formação, nos domínios de orientação, aconselhamento, prevenção de problemas pedagógicos e treinamento de habilidades e competências genéricas aplicáveis aos estudos universitários. Na área da docência, o CDA desenvolve programas de formação e actualização contínua em matérias de investigação, metodologias de ensino, capacitação em desenvolvimento curricular e outras.

Em relação a criação de campos de ensino prático, foram criados e mantidos por diferentes faculdades alguns centros. Para o mesmo fim, foram ainda estabelecidas parcerias entre algumas faculdades ou com instituições, como mostra o quadro seguinte:

<b>Faculdade</b>	<b>Centro</b>	<b>Objectivos/Área</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Observação.</b>
Veterinária	Changalane		Agronomia, Arquitectura e Medicina	Novo
Agronomia e Ciências	Machipanda, Estação Biologia Marinha da Inhaca			Mantido
Direito	Centro de Prática Jurídica	Prestar assistência jurídica gratuita à comunidade carente		Novo
Medicina		Estágio Rural dos estudantes do último ano de curso	Hospitais: Cuamba, Chicuque, Inhambane Chokwé e Centro de Investigação em Saúde da Manhica	

### **1.3. Aumento das taxas de sucesso**

O anterior quadro curricular incluía formas de culminação de cursos, sobretudo na base de teses de licenciatura que em alguns casos (principalmente economia, direito, ciências e agronomia) tornava difícil aos estudantes concluírem a sua licenciatura no tempo previsto, por insuficiência de tutores ou de recursos financeiros. Porém, a reforma curricular iniciada em 1999 levou à aprovação e introdução de novas formas de culminação de estudos diversificadas (exame de estado, apresentação de projecto de pesquisa, estágio, etc), mais práticas e funcionais; de modo a elevar-se o número de graduados por ano e reduzir-se o tempo de conclusão dos cursos e ainda, assegurar que não haja dilatação do tempo previsto na estrutura curricular dos cursos.

A culminação do curso via estágio, para a Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal, a ter que se realizar fora da cidade de Maputo, parece impossível uma vez que implicaria prolongar o tempo de estudos além dos 4 anos previstos no plano de estudos durante os quais o estudante tem aulas por assistir.

Portanto, o novo quadro curricular não só permite evitar a dilatação do tempo previsto na estrutura curricular dos cursos como dá também uma maior garantia aos estudantes de terminarem os seus cursos.

Foram introduzidas, para superação de lacunas de cultura geral do estudante e não como actividades extra-curriculares, disciplinas como introdução à especialidade, métodos de estudo, metodologia de investigação, técnicas de comunicação, etc. na maior parte dos currículos.

O impacto desta medida vem sendo avaliado ao longo da sua implementação. Em alguns momentos de reflexão sobre o assunto, assim como no Seminário Pedagógico de 2004, decidiu-se continuar a trabalhar no diagnóstico das lacunas existentes para, em

consequência, refinar cada vez mais os programas que são actualmente oferecidos para a superação das mesmas.

Na Faculdade de Direito parte das actividades extra-curriculares decorrem no Centro de Prática Jurídica onde os estudantes recebem formação prática, prestam assistência jurídica e desenvolvem o trabalho de campo.

O conceito de matrícula passou a ser usado, conforme o Regulamento Pedagógico aprovado pelo Conselho Universitário em 2001, como sendo o acto pelo qual se confirma o ingresso na UEM e somente deste emerge um vínculo jurídico entre o estudante e a UEM de quem decorrem direitos e deveres.

O sistema de prescrições foi eliminado e substituído pela limitação de prazos temporais para concluir os diferentes cursos, findos os quais os estudantes deverão abandonar a Universidade. A flexibilidade introduzida no sistema de precedências tem permitido uma progressão rápida dos estudantes durante o curso.

#### **1.4. Introdução de pós-graduações**

➤ Pela deliberação nº 9/CUN/99, foram introduzidos os cursos de pós-graduação na UEM, tendo sido o Mestrado em Desenvolvimento Agrário, na Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal, o primeiro a ser aprovado em 2001.

**Tabela 1. Relação de Mestrados aprovados entre 2001 e 2005**

<b>Faculdade</b>	<b>Curso</b>
Faculdade de Agronomia	Desenvolvimento Agrário
Faculdade de Direito	Ciências Jurídicas Comércio Internacional Ciências Jurídico-Políticas. Ciências Jurídico-Económicas
Faculdade de Economia	Economia do Desenvolvimento e Gestão Empresarial.
Faculdade de Educação	Ensino de Matemática e Ciências Naturais Educação de Adultos Desenvolvimento Curricular e Instrucional Administração e Gestão da Educação
Faculdade de Ciências	Sistemas de Informação Engenharia de Software
Faculdade de Letras e Ciências sociais	População e Desenvolvimento
Faculdade de Medicina	Saúde Pública

Na Faculdade de Letras e Ciências Sociais iniciaram acções com vista a introdução de mestrado e doutoramento em linguística.

Actualmente, decorrem acções, na Faculdade de Ciências, para abertura de cursos de mestrado em Biologia Aquática e Ecossistemas Costeiros e em Informática (este último já aprovado pelo Conselho Universitário).

Na componente do estabelecimento de acordos de troca de estudantes com Universidades de outros países:

- A Faculdade de Direito tem recebido estudantes para o mestrado, vindos da Universidade Sul Africana de Pretória. Esta medida surge como resultado da indicação da UEM para fazer parte de um grupo restrito de Universidades africanas, europeias e americanas para ministrar conjuntamente um curso de mestrado em direitos humanos. Estes estudantes fazem o seu estágio em Maputo e têm como co-tutores docentes da Faculdade de Direito.
- A Faculdade de Veterinária tem recebido estudantes da Holanda e de Portugal para estágios e tem acordos com a Universidade Técnica de Lisboa.
- A Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal recebeu da Universidade Agostinho Neto, Angola, 11 estudantes desta universidade que concluíram os seus estudos entre 2000 e 2003.
- A Faculdade de Economia recebe estudantes finalistas da Universidade Nova de Lisboa que ministram cursos de curta duração aos estudantes da UEM.

## **2. Na área da investigação e extensão**

Na área de investigação a UEM introduziu um programa de incentivo à investigação e acções de extensão através da cooperação inter-universitária, de fundos próprios e de fundos da cooperação internacional. Dentre as várias acções realizadas destacam-se:

- Simpósio de Investigação Agrária de 2002, organizado pela Faculdade de Agronomia em colaboração com parceiros nacionais com o objectivo de promover a troca de experiências entre os profissionais em agricultura , bem como estimular a divulgação de resultados de trabalhos de investigação.
- Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia em parceria com a Universidade Portuguesa do Porto. Estes congressos têm sido uma oportunidade ímpar que os engenheiros e cientistas têm para debater assuntos de interesse comum, inerentes à investigação.
- O Congresso de Geoquímica dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) de 2003 organizado pelo Departamento de Geologia.
- Vários seminários de investigação e pedagógicos organizados pela Faculdade de Letras, com apresentação dos respectivos resultados.
- Divulgação e apresentação dos resultados de trabalhos de pesquisa pela UEM. A título de exemplo, no período em análise foram desenvolvidas as seguintes acções:
  - Publicação do Relatório de Investigação 1998-2000;
  - Brochura *Dados e Factos 2001-2003*;
  - Realização do III Seminário de Investigação;
  - Palestras Públicas
  - Encontro de Apresentação de Resultados de Investigação 2002 a 2004.

Para garantir a qualidade da investigação realizada na UEM, a Direcção Científica tem organizado, desde 2004, cursos anuais sobre Metodologias de Investigação Científica. Para além de seminários e conferências, a UEM em colaboração com os seus parceiros

desenvolveu esforços tendentes a melhorar as condições técnicas e de trabalho em laboratórios de várias unidades, os quais passamos a mencionar:

**Tabela 2. Apetrechamento dos Laboratórios**

Localização do Laboratório	Tipo/Número de Laboratórios	O que foi feito
Faculdade de Agronomia	Sistemas de Informação Geográfica	reabilitado, climatizado e apetrechado
	Solos	apetrechado
	Botânica	apetrechado
Faculdade de Ciências	Biologia e Química	reabilitados e apetrechados
Faculdade de Engenharia	11 laboratórios	apetrechados com equipamentos de alta qualidade
Faculdade de Medicina	Pesquisa de HIV	Novo
	Outros	Reabilitação e apetrechamento
Faculdade de Veterinária	Serologia	Novo
	Higiene dos alimentos	Novo
Faculdade de Letras e Ciências Sociais	Laboratório de Sistemas de Informação Geográfica e Cartografia Digital	Novo
	Laboratório de Línguas	Novo
Foram instalados novos equipamentos no Departamento de Matemática, Centro de Estudos Africanos e Faculdade de Direito.		

Com vista a se criar centros de referência regional, a UEM estabeleceu um programa de capacitação em recursos dos centros já existentes. Uma das medidas para este efeito foi a adopção da política de atribuição dirigida de fundos a estes centros. Assim, consideram-se centros capazes de reunir as condições requeridas para serem de referência regional, a curto prazo, a Estação de Biologia Marinha da Inhaca, o Centro de Estudos Africanos (CEA), o Departamento de Saúde da Comunidade da Faculdade de Medicina, o Centro de Informática da UEM, o Arquivo Histórico de Moçambique, o Museu de História Natural, o NELIMO – Núcleo de Estudos de Línguas Moçambicanas, o CEP (Centro de Estudos da População), o Centro de Estudos Industriais, Segurança e Ambiente (CEISA) e o Centro Florestal da Machipanda.

Contudo, esta selecção de futuros centros de referência regional não exclui a possibilidade de se virem a identificar outros, pois tais centros deverão emergir da actividade científica internacionalmente reconhecida e não de decretos e/ou leis.

Para que a investigação tenha impacto no seio da comunidade é fundamental que se faça a divulgação dos resultados das pesquisas. Assim, o novo regulamento do corpo docente, nos seus qualificadores, indica a obrigatoriedade de publicação como condição para a promoção. Atendendo a que a promoção ocorre de 3 em 3 anos, como mínimo, os docentes dos diferentes níveis são obrigados, por via deste regulamento, a publicar regularmente.

Uma das dificuldades com as publicações é a baixa actividade de investigação a qual, por sua vez, está intimamente relacionada com a falta de disponibilidade de fundos. Enquanto a instituição não possuir fundos próprios para realizar investigação, a obrigatoriedade poderá ficar como uma simples intenção.

Apesar das dificuldades acima descritas, a produção de publicações foi razoável a nível das faculdades sendo de destacar as de Letras (26), Arquitectura (16), Economia (11) e Ciências/Química (8).

Foram ainda lançadas as seguintes brochuras: *Relatório de Investigação 1998-2000*; *III Seminário de Investigação: livro de comunicações*; *Formação, Investigação, extensão: Dados e Factos 2001-2003*;

Paralelamente as publicações, como forma de publicitar as actividades de investigação, tem-se recorrido a Palestras Públicas e Seminários de investigação.

Estava prevista a criação de uma revista científica da UEM. Esta não foi criada por indefinição da estratégia a adoptar. Apenas têm sido lançadas brochuras como embrião da futura revista.

Algumas faculdades ou departamentos publicam, boletins, revistas ou outro tipo de periódicos (Agronomia, Matemática, Ciências, Letras e Medicina). Porém, uma boa parte destes números não têm periodicidade regular ( um dos exemplos é a revista da Faculdade de Direito que passou de semestral para anual por falta de fundos) ou acabam mesmo por desaparecer devido à falta de fundos.

### **3. Na área dos meios de ensino, bibliotecas e uso de tecnologias de informação**

A maior aposta do Plano Estratégico na área das bibliotecas era a criação, no *campus* principal, da Biblioteca Central e sua ligação a redes nacionais e internacionais de bibliotecas. Esta acção possibilitaria o aumento de locais de estudo e consulta evitando grandes duplicações do acervo bibliográfico.

Para a construção da Biblioteca Central foi lançado o concurso público de consultoria e contratada a empresa TYPESA para projectar e construir a Biblioteca.

A Direcção dos Serviços de Documentação (DSD), órgão que coordena as actividades das bibliotecas da UEM, lançou, em coordenação com o CIUEM, em 1999 o projecto de informatização das bibliotecas com recurso ao sistema de bibliotecas *Millennium* com financiamento do MHO-NUFFIC (Holanda). A implementação do *Millennium* está dividida em duas etapas para permitir, por parte da DSD, um maior controle e correcção dos eventuais problemas.

A primeira etapa (fase piloto) contemplou seis bibliotecas (DSD, Agronomia, Economia, Direito, Matemática, Letras e Ciências Sociais). Em quase todas estas bibliotecas o sistema está já completamente instalado e acessível, com excepção da Faculdade de Agronomia, onde o processo de informatização foi interrompido.

A segunda fase cobre as restantes (Física, Química, Biologia, Geologia, Antropologia, Arquitectura, Medicina, Engenharias, Veterinária, Reitoria, Educação, ESHTI, ECA e, na

Beira, Direito). Esta fase está ainda em curso mas existem problemas de restrição de fundos quer para a completar quer para a manutenção regular do sistema global.

Para garantir boa qualidade do uso e gestão do *Millennium*, foi realizada, em Agosto de 2004, uma formação que compreende módulos do *software* tais como, Catalogação, Aquisição, Circulação e Seriadados. Esta acção de formação beneficiou os funcionários das bibliotecas das Faculdades de Letras e Ciências Sociais, Economia, Agronomia e Engenharia Florestal, Direito e do Departamento de Matemática, na Faculdade de Ciências.

O projecto de informatização das bibliotecas da UEM é coordenado pela DSD e é designado por *Millennium* devido ao *software* em uso. Este *software* (*Innopac-Millennium*) é fornecido pela empresa “Inovate Interface” sediada nos Estados Unidos, com representação em Portugal e Inglaterra.

O *software*, que é integrado, incorpora os diferentes módulos de gestão documental – pesquisa, catalogação, registo de seriadados, empréstimos, estatísticas, relatórios e administração do sistema.

Actualmente, já se encontram totalmente informatizados os acervos de todas as bibliotecas da UEM, faltando, em poucos casos, a abertura ao público.

Ainda no âmbito da melhoria da gestão das bibliotecas, foi revisto e posteriormente aprovado, pelo Conselho Universitário, o Regulamento das Bibliotecas. Este regulamento já está em vigor e contempla novas medidas para o uso do material bibliográfico, permitindo minimizar os roubos e danificações.

Com o intuito de se fazer o melhor uso de tecnologias de informação na docência e investigação, quase todas as faculdades criaram salas com equipamento informático, onde, tanto os estudantes como os docentes, preparam os seus trabalhos e recebem algumas aulas de informática, tendo em vista a obtenção de conhecimentos básicos de computação e de tecnologias de informação.

- A Faculdade de Engenharia construiu uma rede de computadores que abrange sete laboratórios e realizou três cursos de capacitação: Tecnologias de informação para o CTA, Introdução ao StarOffice e Introdução ao LINUX .
- A Faculdade de Direito criou duas salas, sendo que uma sala se destina à cerca de 700 graduandos, com 9 computadores, e outra para 149 mestrados, com 9 computadores. Nesta mesma Faculdade já foram ministrados pelo CDA dois cursos; um sobre elaboração de documentos em *powerpoint*, e outro sobre pesquisa na Internet.
  - Na Faculdade de Agronomia foram montadas facilidades de Utilização de Informação Geográfica em três salas, sendo duas para licenciatura e a terceira para o mestrado. Esta faculdade beneficiou igualmente do acondicionamento e apetrechamento de uma nova sala de cálculo em 2000, com 16 computadores novos e um “datashow” através de um projecto financiado pela fundação “Ford”.
  - Na Faculdade de Arquitectura, dos 56 postos de trabalho, 36 estão ligados em rede com acesso à Internet via rádio ou *Netcabo*. Estes postos de trabalho estão distribuídos para as actividades administrativas, pedagógicas e de pesquisa.

O PE preconizava o estabelecimento de locais para estudo fora de horas de serviço e aos fins-de-semana. Neste momento conta-se apenas com as salas de estudo e de informática instaladas nas residências universitárias e algumas nas faculdades.

➤ Assim, o Departamento de Anatomia e a biblioteca da Faculdade de Medicina disponibilizam espaços para 15 horas de estudo por dia. A Faculdade de Direito também tem à disposição três salas de estudo das 8:00 às 16:00, de segunda-feira a Sábado.

➤ A Faculdade de Engenharia criou espaços para estudo fora das horas lectivas, contudo viu-se obrigada a suspender esses serviços devido à pouca afluência, uma vez que este serviço se tornava dispendioso.

➤ Entretanto, outros órgãos têm trabalhado no sentido de proporcionar mais espaços e tempo para o estudo. Em relação aos espaços, o Departamento de Matemática passou a disponibilizar mais 50 lugares na sua biblioteca. A Faculdade de Arquitetura combinou mais tempo com salas de aulas já existentes pondo estas a disposição nas horas fora do período de leccionação.

### 3.2. Criação de uma Editora da Universidade Eduardo Mondlane

A Universidade Eduardo Mondlane fundou a Imprensa Universitária em 1977, que tem vindo a dedicar-se à impressão de manuais, textos de apoio, livros e algumas brochuras para apoio ao processo de ensino - aprendizagem. Desde a sua criação até agora, esta unidade evoluiu bastante, tanto na quantidade como na qualidade do material produzido.

A evolução da Imprensa Universitária permitiu que, em 1998, fosse criada a Livraria Universitária com o objectivo principal de facilitar à Comunidade Universitária o acesso a material didáctico. Esta unidade, para além das vendas que efectua através das suas lojas, possui hoje a componente editorial.

É de salientar que, por despacho 195/RT/01, de 16 de Outubro, tanto a Direcção de Imprensa Universitária, como a Livraria Universitária, passaram a ser parte integrante da Fundação Universitária. A tabela a seguir ilustra o desempenho, em termos de publicações da Imprensa/Livraria Universitária.

**Tabela 3. Títulos editados**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nº de título</b>	5	7		8	5	5	17
<b>Área científica</b>	C.Sociais, Literatura e Métodos de investigação	C.Sociais, Literatura e Métodos de investigação		C. Sociais, Literatura e Linguística	C. Sociais, Literatura	Literatura e Sociologia	Literatura Sociologia Direito e Linguística

## Sumário do Objectivo

Com vista a assegurar excelência e qualidade na docência e investigação, foram dados passos muito significativos.

⇒ Na área do ensino foi realizada a reforma curricular que se preconizava e está integralmente concluída.

⇒ No que respeita aos métodos de ensino e formas de avaliação, a criação do Centro de Desenvolvimento Académico na Faculdade de Educação tem logrado os seus primeiros resultados, embora seja necessário tornar mais abrangentes e mais actuates as suas acções junto às diversas unidades de ensino da Universidade.

⇒ As taxas de sucesso escolar tiveram uma melhoria significativa traduzida no rendimento pedagógico nas diferentes disciplinas curriculares, registando-se também um maior empenho dos docentes para a melhoria do rendimento pedagógico nas disciplinas que leccionam.

⇒ Contudo, o maior sucesso conseguido, a par da reforma curricular, foi certamente a introdução de cursos de pós-graduação. Foram criados 11 cursos de Mestrado na vigência do Plano Estratégico. Aquando da aprovação do Plano não existia nenhum curso deste nível de formação

⇒ No que respeita à investigação e extensão foram criados fundos de apoio à investigação científica que aumentaram bastante o número de investigações e publicações apresentadas, particularmente quando ligadas à formação de docentes. A criação do Centro de Biotecnologia da UEM foi também um marco decisivo para o impulsionamento da investigação de alto nível científico.

⇒ Na área das bibliotecas, destaque vai para as acções de construção da Biblioteca Central. Foram informatizadas 18 bibliotecas e melhoradas as condições de segurança dos acervos. Contudo, muito há por fazer de forma a disponibilizar recursos informacionais electrónicos. Foram criados vários pontos de rede, nas diferentes bibliotecas, que até agora têm sido pouco úteis, uma vez que se verificam problemas de acesso a Internet, o que não permite aceder às bases de dados disponíveis.

⇒ Foi criada a Editora da UEM ligada à Fundação Universitária, embora ainda não se tenha conseguido começar a editar a revista científica da UEM.

⇒ Está a verificar-se um aumento de conhecimentos na área de informática entre docentes e estudantes. No entanto, o uso de tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino – aprendizagem é ainda extremamente limitado.

⇒ Por realizar ficou a abertura dos espaços dos restaurantes universitários como locais de estudo fora das horas de serviço, continuando esta a ser uma falta que muito se faz sentir.

Portanto, e no geral, apesar de tudo o que é necessário ainda fazer nestas áreas de acção prioritária da UEM, este objectivo estratégico teve um resultado bastante satisfatório em relação às expectativas que dele advinham.

## 3: Desenvolver a sustentabilidade financeira

### 1. Desenvolver capacidades de intervenção na prestação de serviços

O Desenvolvimento da capacidade financeira implica, por parte da UEM, a existência de uma dinâmica dos Centros e Faculdades na prestação de serviços através de consultorias e investigação aplicada, a criação de novos centros de prestação de serviços, desenvolvimento da ligação da UEM com a comunidade empresarial e intensificação da actividade da Fundação da Universidade Eduardo Mondlane.

Relativamente à prestação de serviços por parte dos centros e faculdades pode dizer-se que, no geral, a UEM teve um desempenho considerável apesar do baixo nível de receitas conseguidas que ainda se verifica. Nesta área destacaram-se as Faculdade de Arquitectura, Agronomia e Engenharia Florestal de Educação, Engenharia, Economia e de Direito.

É de registar ainda o facto de em algumas faculdades o turno pós-laboral e os cursos de mestrado introduzidos nos últimos anos constituírem principais fontes de receitas próprias.

**Tabela 4. Evolução de Receitas Próprias (em Meticais da antiga família)**

Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Valor	32,300,000,000	33,169,000,000	52,974,000,000	88,579,000,000	90,579,000,000	92,108,000,000

### 2. Criar novos centros de prestação de serviços

Com a finalidade de criar estruturas de prestação de serviços e/ou unidades de produção economicamente viáveis e repensar os que não se mostrem economicamente saudáveis, foi levada a cabo uma análise dos centros existentes e das possibilidades de criação de outras unidades.

Assim, foi criado o novo Centro de Biotecnologia da Universidade Eduardo Mondlane (único no País), que congrega as Faculdades de Ciências, Medicina, Veterinária e Agronomia e Engenharia Florestal. Este Centro tem como finalidade o desenvolvimento de actividades de investigação, formação, extensão e prestação de serviços aos demais órgãos universitários e a pessoas singulares e colectivas, públicas e privadas, na área da biotecnologia. Foram também criados o Centro de Produção de Changanane, Centro de Ensino à Distância e o Centro de Prática Jurídica

A Faculdade de Medicina prevê a instalação a curto prazo de um Centro de Estudos e Projectos em Saúde Reprodutiva e Sistemas de Informação de Saúde.

O Centro de Electrónica e Instrumentação (CEI) e o Centro de Engenharia Industrial e Segurança Ambiental (CEISA), que antes eram de âmbito central, foram integrados na Faculdade de Engenharia onde poderão ser repensados para uma maior rentabilidade.

### 3. Reforçar a capacidade de mobilização de recursos

A Direcção de Finanças foi reforçada por forma a dar melhor resposta à gestão dos fundos de cooperação, particularmente aos provenientes do Banco Mundial. O Gabinete de Relações Públicas, embora não tenha sido alvo de reforços específicos, tem respondido satisfatoriamente às necessidades.

#### **4. Desenvolver a ligação da UEM com a comunidade empresarial**

Tendo em vista a angariação de meios financeiros adicionais, a UEM estabeleceu acordos com a Banca e outras instituições públicas que visam a prestação de serviços, a atribuição de prémios e bolsas aos melhores estudantes dos cursos de Economia e de Gestão, e a realização de estágios por parte de estudantes da UEM, entre outras actividades.

Estabeleceu também acordos com empresas públicas e privadas que passaram a cooperar com a UEM visando, principalmente:

- (i) a possibilidade de visitas de estudo por docentes e estudantes da UEM;
- (ii) a realização de estágios
- (iii) o apoio à modernização dos conteúdos dos cursos da UEM, a produção de manuais de ensino, e ainda
- (iv) a atribuição de prémios aos melhores estudantes de várias faculdades. Enquadram-se neste âmbito a Electricidade de Moçambique (EDM), a BP Moçambique Limitada (BP), a Cimentos de Moçambique, S.A.R.L (CIMOC), a Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), as Telecomunicações de Moçambique (TDM) e a MOZAL.

#### **5. Criar uma Fundação da Universidade Eduardo Mondlane**

O processo de criação da Fundação Universitária foi iniciado em 1998. Em Junho de 2000, o Conselho Universitário, por deliberação nº04/CUN/2000, aprovou os estatutos da Fundação. Entretanto, a existência de uma opinião favorável ao reconhecimento desta Fundação por parte de instituições do Governo directamente relacionados com o processo, requereu um sinuoso processo de interacção que resultou em alterações significativas aos estatutos. Assim, só em 28 de Outubro de 2003 foi oficialmente criada e reconhecida pelo Governo, através da Resolução nº49/2003.

É de referir que os compromissos assumidos para a constituição da Fundação não foram integralmente cumpridos, particularmente no que toca à realização do Capital Social e à atribuição de parte dos bens arrolados para esse acto. Este factor tem condicionado, de forma negativa, o lançamento desta Fundação em acções geradoras de receitas ao nível das expectativas que ditaram a sua criação.

### **Sumário do Objectivo 3**

Para o desenvolvimento da sustentabilidade financeira, muitas das actividades previstas foram levadas a cabo e algumas delas deram um contributo relevante para o crescimento, em toda a UEM, de receitas próprias. Porém, estas são ainda muito baixas para terem peso orçamental relevante na Instituição (abaixo dos 15%).

⇒A criação de novos Centros manifestou-se com a criação dos Centros de Biotecnologia, Centro de Produção de Changalane, Centro de Prática Jurídica e o Centro de Ensino à Distância. No entanto, estes são demasiado recentes para poderem entrar no processo de geração de receitas.

⇒Foram estabelecidos vários acordos com a Banca e outras instituições públicas, mas que não tiveram grande impacto no orçamento da UEM.

⇒A criação da Fundação da Universidade Eduardo Mondlane foi, provavelmente, o passo de maior impacto futuro na melhoria da auto-sustentabilidade. Todavia, esta é ainda demasiado recente para estar já a contribuir significativamente para a captação de fundos.

É de estimular o esforço das unidades para desenvolver a capacidade de gerar receitas próprias e o esforço da Fundação para progredir na divulgação da imagem da Instituição e na captação de fundos adicionais.

## 4: Desenvolver a Planta Física

### 1. Elaborar os planos directores e de desenvolvimento dos *campus* universitários

Em relação à planta física, o Plano Estratégico preconizava a elaboração do Plano Director e de desenvolvimento dos *campus* com vista a fornecer um instrumento que servisse de guia à ocupação dos espaços do *campus* principal ao longo de todo o seu período de desenvolvimento. Este Plano foi elaborado e aprovado pelo Conselho Universitário a 12 de Maio de 2005.

### 2. Valorizar e defender o património da UEM

Como forma de valorizar e defender o património edificado pela UEM a instituição, através do Gabinete de Instalações Universitárias (GIU), tem feito várias intervenções de carácter isolado sobretudo na renovação do sistema de abastecimento de água e esgotos dos apartamentos do Bairro Residencial Universitário (BRU). Nas Faculdades e na Reitoria, o GIU tem efectuado actividades de manutenção estando ainda aquém de satisfazer as necessidades de manutenção nas diversas especialidades (electricidade, serralharia, carpintaria, pedreiro, canalização, pintura e vidraceiro) quer por limitação nas disponibilidades financeiras quer por baixa capacidade de execução.

### 3. Legalizar o direito de propriedade da UEM

Relativamente à legalização do direito de propriedade da UEM sobre os espaços físicos que ocupa e sobre o património neles edificado foram registados alguns edifícios e terrenos durante o período de vigência do Plano Estratégico. As dificuldades enfrentadas na obtenção de dados sobre registos anteriores têm criado demoras no registo de propriedade de certos imóveis em nome da UEM.

Quanto à legalização de terrenos e no período em análise foram registados os seguintes terrenos:

Tabela 5. Terrenos registados entre 1999 à 2005

Província	Localização	Área em hectares
Inhambane.	Bairro Josina Machel, Tofinho	30
Manica	Machipanda *	1007
Maputo.	Txumene na Cidade da Matola	100
Sofala.	Macúti na Cidade da Beira	4
Sofala.	Dondo	100
Zambézia	Cidade de Quelimane	8

\* São 2 terrenos na mesma localidade, um com 992ha e outro com 15 ha

A legalização do direito de propriedade dos terrenos e edifícios do *campus* principal, *campus* das engenharias, *campus* da Veterinária e *campus* da Medicina ainda não foi feita. Só as residências universitárias estão já registadas em nome da UEM.

#### 4. Ampliar os espaços de trabalho, de estudo, de lazer e de alojamento

Nesta área, a UEM construiu novos espaços e fez obras de reabilitação que têm respondido às crescentes necessidades nas áreas de ensino e investigação, apoio social e serviços gerais e administração. Para tal a UEM definiu um plano de desenvolvimento da planta física em três categorias: novas construções, reabilitações e estudos e projectos.

**Tabela 6. Novas construções**

Área	Descrição da Obra	Área em m <sup>2</sup>	Fonte de Financiamento	Valor
Ensino e investigação	Seis salas de aulas pré-fabricadas no <i>campus</i> principal com a capacidade de 240 estudantes.		OGE	354.000 USD
	Pós-graduação na FAEF, espaço para cerca de 60 estudantes.	276	OGE e Banco Mundial	159.000 USD
	Parte do Centro Telemático Regional, com 25 lugares para estudantes e três gabinetes para docentes.		OGE e Banco Mundial	131.000 USD
	Centro de estudos da População.	300	OGE e FNUAP	
	Complexo Pedagógico, Com 12 salas de aulas para 30 estudantes, 4 salas de aulas para 76 estudantes e 20 gabinetes para docentes, 2 anfiteatros para 250 pessoas e 1 para 150.		OGE e Banco Mundial	2.975.000 USD
Apoio Social	Dormitório para 100 estudantes.	812		398.672 USD
Administração e Serviços	Central Telefónica	100		74.522 USD

**Tabela 7. Reabilitações**

	Descrição da Obra	Área em m <sup>2</sup>	Financiamento	Valor
<b>Ensino investigação</b>	Secretaria da Faculdade de Educação	72		25.912 USD
	Adaptação das instalações da Escola Ferroviária de Moçambique, para o funcionamento da ESHTI.	7094	OGE e Banco Mundial	86.100 USD
	Adaptação das instalações da Procuradoria da República na Beira para o funcionamento do Curso de Direito na Beira.			
	Teatro Anatómico, Faculdade de Medicina.		OGE	4.052 USD
	Reabilitação da Faculdade de Engenharia e recondicionamento da sua planta física	11.940	OGE e Banco Mundial	2.587.126 USD
<b>Apoio Social</b>	Centro Cultural Universitário, com capacidade para 1200 espectadores.	1 352		540.000,00 USD
	Museu da Moeda		Bancos Standard Totta, Austral e de Moçambique	665.000 Mtn

### Estudos e Projectos

- Estudo do Impacto Ambiental do terreno para a ESHT de Inhambane no bairro Josina Machel, na zona do Tofinho.
- Instalações para o Curso de Direito na Beira,
- Reabilitação do Arquivo Histórico de Moçambique - Rua de Timor-leste e Travessa do Varietá.
- Remodelação do Edifício para a Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras em Quelimane.
- Biblioteca Central.
- Balcão da Direcção do Registo Académico.
- Edifício da Reitoria
- Edifícios dos Departamentos de Biologia e Matemática no *campus* universitário principal.

#### **Sumário do Objectivo 4**

Na componente de desenvolvimento da Planta Física, pretendia-se legalizar, valorizar e defender o património da UEM, por um lado, e ordenar ampliar os seus espaços, por outro. Embora com alguns constrangimentos motivados pelas limitações financeiras, várias actividades foram desenvolvidas.

⇒ Foi aprovado o Plano Director do campus principal. Foram também ampliados os espaços de trabalho, estudo, lazer e residências para estudantes, com maior destaque para a construção do complexo pedagógico do *campus* principal e a construção de um novo dormitório para 100 estudantes.

⇒ No que diz respeito ao património, embora tenha havido preocupação de legalizar os novos terrenos obtidos pela UEM fora da Cidade de Maputo, não foi possível a legalização do património já edificado sobretudo pela dificuldade de obtenção de dados sobre registos anteriores.

## **5: Estabilizar e Desenvolver os Recursos Humanos**

### **1. Eficiência na gestão dos Recursos Humanos**

Na implementação de um novo modelo de gestão de recursos humanos competiu à Direcção dos Recursos Humanos (DRH) zelar pela execução da maior parte das actividades previstas neste objectivo estratégico, que incluíam acções tendentes à melhoria da gestão dos recursos humanos. Para tal, iniciou-se, no âmbito do Projecto RUMA e com o apoio da Universidade Livre de Amesterdão, um trabalho de reestruturação e reorganização do sector com redefinição da sua missão, políticas, modelo de funcionamento, estrutura e descrição de postos de trabalho. Este trabalho, ainda em curso, já resultou na desvinculação do sector de processamento de salários que passou da DRH para a Direcção de Finanças. Foi elaborado um projecto de reorganização do Sector de Registo e arquivo da DRH, incluindo a microfilmagem dos cadastros do pessoal.

No âmbito da melhoria da eficiência da gestão dos recursos humanos foi aprovado, em 2001, o Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudo.

Em 2002, foi elaborada uma proposta, pela Universidade Eduardo Mondlane, de um Estatuto Jurídico do Pessoal das Instituições Públicas de Ensino Superior, a qual carece, no entanto, da devida aprovação superior. Foram ainda aprovados, pelo CUN, qualificadores profissionais da Carreira Docente e de investigadores, aguardando a aprovação pelo Conselho Nacional da Função Pública, para posterior publicação em Boletim da República.

Relativamente ao redimensionamento do Quadro de Pessoal da UEM, em 2000 foi aprovado o novo quadro para um horizonte de 3 anos. Este documento encontra-se em revisão para sua renovação e espera-se que o próximo, em elaboração, venha a incluir carreiras específicas e emergentes na UEM, bem como a definição dos respectivos Qualificadores Profissionais.

Por Despacho do Magnífico Reitor de 17 de Setembro de 2002 foi aprovado o Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudo e, em 21 de Outubro de 2004, foi aprovado o Regulamento da Carreira Docente, pelo Conselho Universitário e enviado ao Ministério de Administração Estatal para sua aplicação e confrontação com a tabela salarial em vigor.

O novo “Regulamento sobre Bolsas de Estudo, Isenção e Redução de Propinas de Inscrição” aprovado em Maio de 2004, já prevê a isenção de propinas de inscrição para os funcionários da UEM e seus familiares directos.

Foi aprovado pelo Conselho Universitário, em finais de 2004, o Sistema de Avaliação de Desempenho, conhecido por SADE-CDI. Este tem como alvo os docentes e investigadores e incide sobre as áreas de docência, investigação, extensão e administração e gestão universitária.

A 3 de Maio de 2005 por despacho do Magnífico Reitor (070/RT/2005), foi criada a comissão preparatória de implementação do SADE-CDI .

## 2. Estabilização e retenção dos recursos humanos

Um dos caminhos apontados para a estabilização e retenção dos recursos humanos era a criação de uma tabela salarial própria para o quadro de pessoal da UEM. Entre 1999 e 2000 houve uma tentativa de se criar esta tabela. Entretanto, porque a mesma estava condicionada à aprovação do Estatuto do Pessoal das Instituições Públicas do Ensino Superior (IPES), o processo foi interrompido.

Em relação à garantia da progressão nas carreiras profissionais através de concursos regulares, foi reintroduzida a avaliação anual do CTA a qual permitiu, em 2002, a progressão de cerca de 850 dos funcionários e, em 2003, a promoção de 450, após concurso público.

Não houve qualquer regulamentação uniformizada para dar cumprimento a instituição de um sistema de louvores e prêmios materiais anuais. No entanto, no que diz respeito ao Corpo Docente e investigador, foram criadas as bases para adoção do sistema de prêmios e louvores através do regulamento da Carreira Docente.

Contudo, o Departamento de Matemática tem atribuído prêmios aos funcionários com fundos próprios provenientes do curso pós-laboral e a Faculdade de Medicina continua a premiar anualmente o seu melhor graduado através do Prêmio Valle Flor que é mantido pelo Instituto Marquês de Valle Flor.

## 3. Formação e desenvolvimento dos recursos humanos

Ação primordial para a realização da actividade de encorajamento do aumento do nível académico do pessoal foi a aprovação pelo Magnífico Reitor, no Despacho 002/RT/2005, do documento sobre “Princípios e Critérios de Selecção do Corpo Técnico e Administrativo para Admissão nos Cursos da UEM”. Este documento proporciona um tratamento diferenciado aos funcionários da UEM que pretendam ingressar no ensino superior, conciliado ao interesse dos serviços, e visa encorajar o aumento do nível académico do pessoal não docente.

Por outro lado, com apoio do Projecto RUMA, a DRH criou, em 2004, o Centro de Desenvolvimento de Pessoal (CeDeP) cujo objectivo é garantir, a nível interno, a formação profissional do pessoal do corpo técnico-administrativo em cursos de curta duração. Este centro já ministrou cursos nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Bibliotecas e Documentação, Maneio Florestal Básico e Administração e Contabilidade.

Com o objectivo de garantir a qualidade de ensino e de investigação nas diferentes faculdades, a UEM adoptou, nos últimos anos, uma política de intensificação do processo de capacitação do corpo docente e investigador, com maior enfoque em desenvolvimento de competências em investigação científica. Como resultado dessa política, verifica-se que em 2004, 35% do corpo docente tem o nível de Pós-graduação, contra os 20% em 2000.

**Tabela 8. Evolução do Corpo Docente e de Investigação em termos de Grau Académico**

<b>Grau académico</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Doutores	81	126	131	151	170	172
Mestres	76	128	152	174	207	230
Licenciados	609	583	587	617	690	756
Bacharéis	4	8	8	2	2	2

Os salários praticados pela UEM não têm facilitado a exigência que se pretendia introduzir com a acção de recrutamento de pessoal qualificado, com formação superior e média, para o corpo técnico-administrativo. Embora os concursos de admissão sejam direccionados nesse sentido, os candidatos que concorrem às vagas abertas em concurso público não cumprem, no geral, as condições ideais pretendidas.

A partir de 2002 foi estabelecido, por acordo com o Banco Mundial, um “Fundo de Mobilidade” (411.311.00 USD) gerido pelo Gabinete de Relações Públicas que é destinado ao financiamento da mobilidade de docentes para participarem em eventos científicos. Beneficiaram desse fundo 71 elementos da UEM (8 em 2002, 51 em 2003 e 12 em 2004) até ao esgotamento do fundo, em 2004. Adicionalmente, as Faculdades de Agronomia, Arquitectura e Medicina têm beneficiado, para este fim, dos fundos provenientes do Programa de Cooperação Inter-universitária Moçambique – Itália.

A atribuição de bolsas de estudo a funcionários que frequentam instituições nacionais de ensino superior, embora já tenha sido introduzida e venha consignada no “Regulamento de Acesso à Formação e Bolsas de Estudo”, só beneficiou, até agora, um número muito reduzido de quadros por exiguidade de fundos.

#### **Sumário do Objectivo 5**

Este objectivo estratégico visava a constituição de um quadro de pessoal íntegro, competente e motivado para as tarefas que realiza. A execução das actividades inscritas neste objectivo encontrou limitações de ordem legal. Os avanços mais significativos foram a evolução que se tem verificado na formação de docentes em cursos de pós-graduação e a aprovação recente do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Corpos Docente e de Investigação (SADE-CDI).

## 6: Aumentar o Número de Ingressos

### 1. Aumentar as taxas de sucesso no ingresso à UEM

Para garantir a efectivação desta actividade, sem contudo baixar a qualidade dos estudantes à entrada, a UEM, através da Faculdade de Educação e em articulação com o Ministério de Educação, tem-se empenhado, com apoio de tecnologias modernas e eficazes, na capacitação e actualização científica e profissional dos docentes do ensino secundário e médio, assim como de outros educadores profissionais.

Até ao ano 2001 o critério de entrada na UEM era a obtenção de uma nota positiva nos exames de admissão, isto é, uma nota mínima de 9.5 valores nas duas disciplinas nucleares de cada curso, resultando em vagas de ingresso por preencher. Tendo em conta que o requisito básico para a candidatura aos cursos leccionados na UEM é a conclusão da 12ª classe ou o equivalente, e sendo o exame de admissão apenas um mecanismo de selecção de um certo número de candidatos, foi abolido o critério da nota mínima optando-se pela selecção dos candidatos com as melhores notas (positivas ou negativas) até ao preenchimento de todas as vagas existentes.

Os gráficos que se seguem apresentam uma informação geral sobre a evolução do número de novos ingressos, do número de estudantes matriculados, do número de estudantes graduados e do número de cursos oferecidos pela UEM.

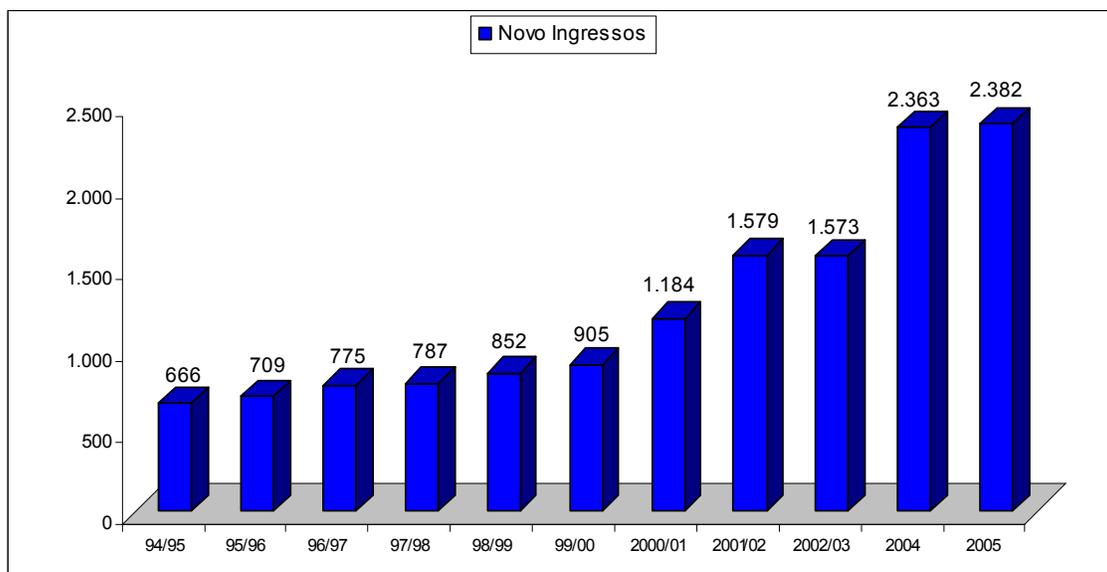


Gráfico 1. Evolução do Total de Novos Ingressos desde 1994/95

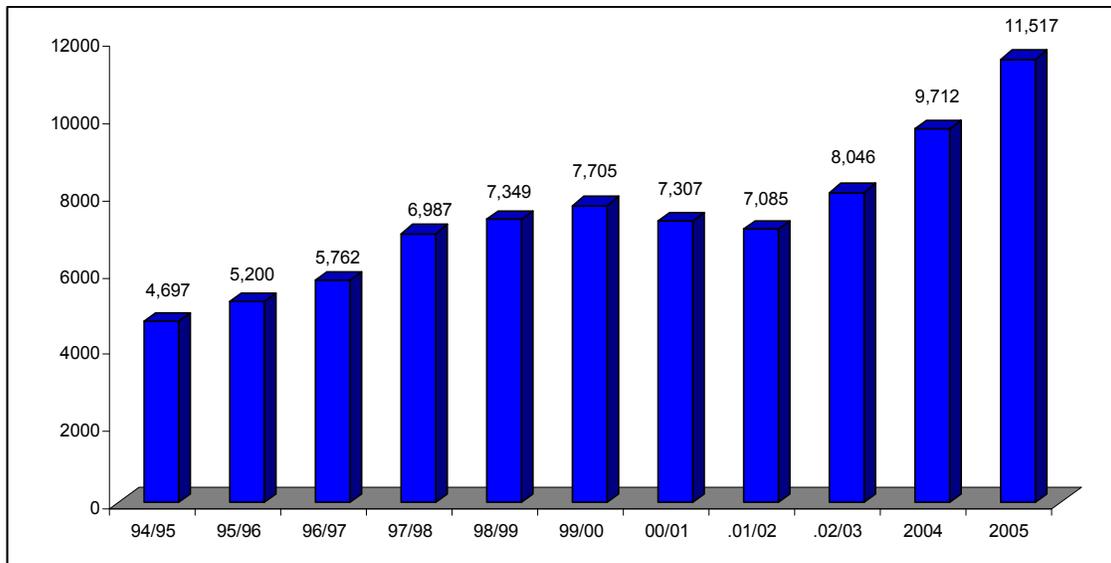


Gráfico 2. Evolução do Total de Matriculados desde 1994/95

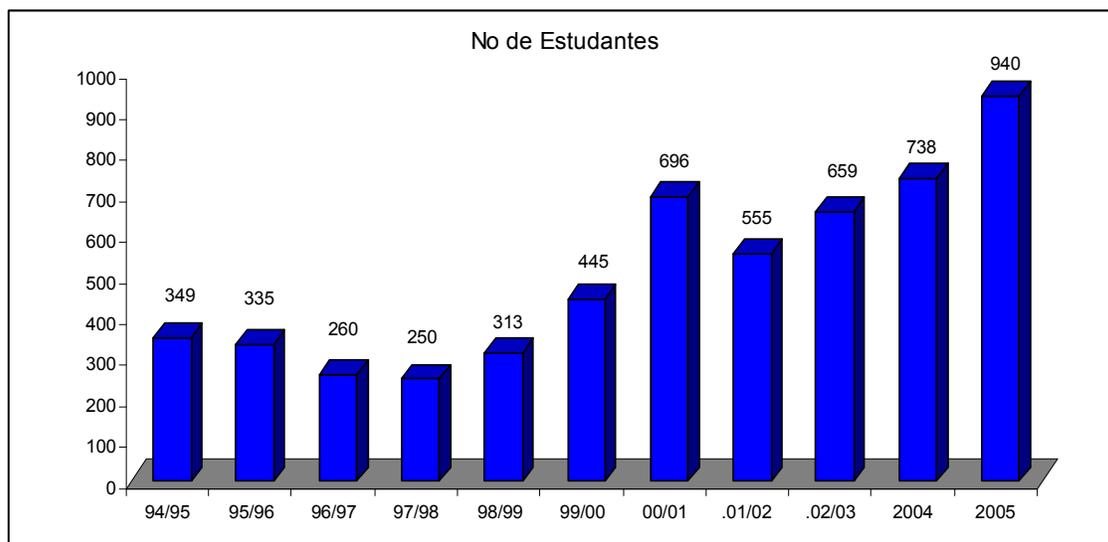


Gráfico 3. Evolução do Total de Graduados desde 1995/95

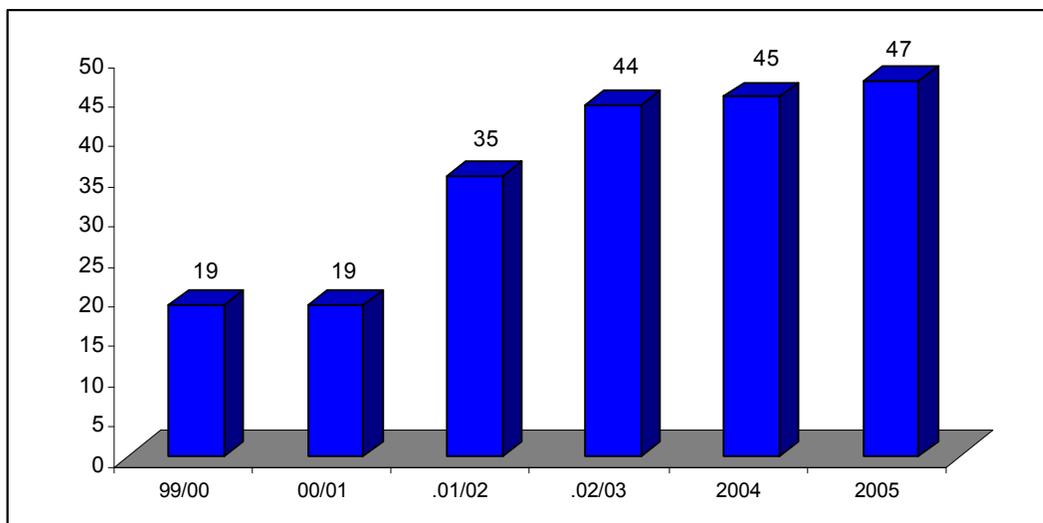


Gráfico 4. Evolução de número de cursos oferecidos pela UEM desde 1999 (laboral e pós-laboral).

## 2. Definir um sistema de admissão à UEM

A UEM introduziu melhoramentos no seu sistema de admissão que incluem, de entre outros, o aumento da eficácia do processo conseguida através da introdução do teste de escolha múltipla e da leitura óptica e processamento insformatizado dos dados sobre os exames. Esta medida tem em vista, não só rever e melhorar o exame de admissão, como a identificação de outras formas de avaliação de capacidades.

Estes melhoramentos já estão a beneficiar outras Instituições do Ensino Superior e poderão, num futuro breve, serem utilizados como suporte técnico para a realização de um exame único de conclusão da 12<sup>a</sup> classe e de admissão à UEM. Porém, nenhuma forma nova de avaliação foi introduzida no processo de admissão à Universidade.

## 3. Procurar que a condição económica não condicione o ingresso

A UEM tem feito esforços no sentido de evitar que a condição económica do estudante constitua barreira para o seu ingresso atribuindo dois tipos de bolsas: bolsa completa com a qual o estudante beneficia de alojamento, alimentação, assistência médica e medicamentosa, gastos correntes e isenção do pagamento de propinas e bolsa reduzida na qual o estudante tem direito aos itens da anterior, exceptuando o alojamento. Para além destas bolsas, a UEM tem ainda concedido isenção ou redução de propinas a estudantes carenciados.

Nos últimos anos tem-se verificado uma subida do número de estudantes bolseiros. Em 1999, de um total de 7705 estudantes, 13% (979) eram bolseiros e, em 2004, do universo de 9712 estudantes matriculados, 25% (2395) beneficiou de bolsa.

## 4. Criar condições de acesso para os deficientes físicos

A UEM instituiu a colocação de rampas de acesso e criação de instalações sanitárias para deficientes em todas as novas construções desde 2000, de forma a criar condições para que os deficientes físicos tenham acesso à UEM em igualdade de circunstâncias com os outros estudantes.

Por outro lado, o Plano Director do *campus* indica, como solução a médio/longo prazo (de acordo com as disponibilidades), a construção de galerias cobertas em que sejam incorporadas rampas para que os deficientes físicos se locomovam em qualquer direcção e nível; prevê também a instalação de elevadores para facilitar as deslocações no sentido vertical.

## **5. Aumentar as cotas de admissão por curso**

Tendo em vista aumentar as cotas de admissão por curso em função da capacidade física instalada e da relação estudantes/docente, realizaram-se as seguintes acções:

- (i) aumento do número de admissões nos cursos em regime diurno que já funcionavam;
- (ii) abertura de uma delegação da Faculdade de Direito na Cidade da Beira;
- (iii) introdução de turnos pós-laborais nos cursos de maior procura como Direito e Economia.

É de referir que o curso de estatística recentemente criado, embora ainda não faça parte dos cursos com muita procura, abriu também um turno em regime pós-laboral.

O número de admissões nos cursos de licenciatura mostra uma subida de 830 em 1999 para 2178 em 2004. E, no total dos cursos, as admissões subiram de 905 em 1999 para 2363 em 2004. A relação estudantes/docente não tem sido constrangimento às admissões já que ela desceu de 10 (em 1999-2000) para 9 (em 2004).

## **6. Reabrir a Faculdade de Educação**

A reabertura da Faculdade de Educação (FACED) ocorreu em 2001, oferecendo 1 curso de Licenciatura em psicologia e quatro cursos de mestrado (Desenvolvimento Curricular e Instrucional, Educação em Ciências Naturais e Matemática, Mestrado em Educação de Adultos e Mestrado em Administração e Gestão da Educação). Nesse ano, a Faculdade abriu com 38 alunos de mestrados e no ano seguinte admitiu 60 alunos para a licenciatura. Em 2004, a Faculdade graduou os seus primeiros 12 estudantes com o grau de Mestre.

No âmbito da reforma curricular iniciada em 1999, a Faculdade de Educação, em coordenação com as Faculdades de Ciências e de Letras e Ciências Sociais, está a implementar programas de ramos educacionais. Os ramos educacionais compreendem um conjunto de disciplinas e actividades de formação complementar em ciências da educação integradas nos planos de estudo dessas faculdades, cuja frequência com sucesso habilita os graduados a exercer actividade docente ao nível secundário geral e técnico-profissional médio.

## 7. Introduzir novos cursos

Com vista a assegurar a introdução de novos cursos universitários e ampliar as áreas de conhecimento oferecidas pela UEM, a nível de licenciatura, foram introduzidos nos últimos anos novos cursos e reformulados outros.

**Tabela 9. Novos Cursos de Graduação**

Faculdade	Novos cursos	Variante
Letras	Ensino de línguas	Português
		Francês
		Inglês
		Bantu
	Tradução e interpretação	Português/Inglês
		Português/Francês
Faculdade de Educação	Psicologia	
Economia	Contabilidade e Finanças	
Escola de Comunicação e Arte	Jornalismo	
Escola Superior de Ciências Marinhas	Oceanografia Biologia Marinha Química Marinha Geologia Marinha	
Escola Superior de Hotelaria e Turismo	Turismo	

**Tabela 10. Novos Cursos de Pós-graduação (Mestrados)**

<b>Faculdade</b>	<b>Curso</b>	<b>Especializações</b>
Faculdade de Educação	Desenvolvimento Curricular e Instrucional	
	Educação em Ciências Naturais e Matemática	
	Educação de Adultos	
	Administração e Gestão da Educação	
Faculdade de Direito	Ciências Jurídicas	
	Comércio Internacional	
	Ciências Jurídico-Políticas.	
	Ciências Jurídico-Económicas	
Faculdade de Agronomia	Desenvolvimento Agrário	Economia e Análise de Políticas Agrárias
		Comunicação e Transformação Rural
		Gestão de Recursos Naturais
		Gestão Empresarial
Faculdade de Ciências	Sistemas de Informação	
Faculdade de Medicina	Saúde Pública	Sistemas de Informação de Saúde
		Saúde Pública
Faculdade de Economia	Economia do Desenvolvimento	
	Gestão Empresarial	
Faculdade de Letras e Ciências sociais	População e Desenvolvimento	

**Tabela 11. Cursos Reformulados**

Faculdade	Modelo anterior do curso	Modelo actual
Letras	Ciências Políticas	População, Desenvolvimento e Ambiente Planeamento Regional Cartografia e Sistemas de Informação Geográfica Ensino de Geografia
	Antropologia	
	Sociologia	
	Geografia	
Faculdade de Agronomia	Engenharia Florestal e Agronómica (4 variantes)	Engenharia Agronómica
Faculdade de Engenharia	Engenharia Electrotécnica	Engenharia Electrónica
		Engenharia Eléctrica
Faculdade de Ciências	Física	Física Aplicada
		Física Educacional

### 8. Estabelecer o ensino à distância

Por deliberação 13/CUN/2002, do Conselho Universitário, foi aprovada a criação do Centro de Ensino à Distância (CEND) com a finalidade de coordenar todas as actividades do sistema de ensino à Distância na UEM e tendo em vista a criação de cursos de graduação em áreas aplicáveis e a educação contínua dos graduados.

O CEND, em parceria com a Faculdade de Economia, está agora a desenvolver acções de preparação para o lançamento do primeiro curso à distância (piloto) de licenciatura em Gestão.

### **Sumário do Objectivo 6**

⇒O número de ingressos nos cursos subiu de 852 em 1998 para 2363 em 2004 (um aumento de 277%).

⇒O número de estudantes matriculados aumentou de 7349 em 1998 para 9712 em 2004 (76%).

Para estes resultados contribuíram:

- a reabertura da Faculdade de Educação,
- a introdução do turno pós-laboral,
- a reforma e reorganização curriculares,
- a abertura de novos cursos
- a reavaliação, pelas unidades orgânicas, das suas capacidades instaladas.

De referir, no entanto, que algumas Faculdades começam a necessitar, com urgência, de acções de incremento de espaço físico, equipamento, assim como de docentes para poderem manter o actual nível de ingressos.

## **7: Melhorar as Condições Sociais**

### **1. Definir a política social da UEM**

Esta actividade passava pela participação e promoção, pela UEM, de uma Lei Orgânica de Assistência Social das Instituições Públicas de Ensino Superior. Isto foi feito pela Direcção dos Serviços Sociais (DSS) através de contactos com o extinto MESCT mas não chegou ao seu termo. A DSS apresentou, ao Conselho de Reitores, uma proposta de Regulamento sobre a Política Social para os Estudantes a qual não teve aprovação. Actualmente, para este fim, está criada no Ministério de Educação e Cultura uma comissão de trabalho em que a UEM participa com 3 elementos.

Por outro lado, mantém-se válida a ideia expressa no Plano Estratégico de a UEM procurar libertar-se, activa e gradualmente, da gestão das acções de apoio social que desenvolve. Nesse sentido, está em curso um estudo promovido pela DSS com vista a, tão cedo quanto possível, a UEM deixar a gestão directa dos seus serviços de alojamento e alimentação para estudantes.

### **2. Assegurar serviços de apoio social aos estudantes**

No âmbito do apoio social, a UEM tem oferecido alojamento e refeições (pequenos-almoços, almoços e jantares) a um número crescente de estudantes.

Relativamente às refeições, importa referir que, para além dos estudantes, beneficiam também de alimentação subsidiada outras categorias de utentes, tais como trabalhadores e membros da Unidade de Protecção e Segurança.

No que se refere ao alojamento, tem-se verificado uma sobre-ocupação das residências pois, em vez de 1080 estudantes correspondentes à capacidade instalada, estão alojados cerca de 1234. Espera-se que a conclusão da construção do dormitório para 100 camas venha aliviar esta sobrecarga.

Para além de fornecer refeições e alojamento aos estudantes bolseiros, a UEM passou também a prestar os mesmos serviços em sistema de rendas. Até ao final de 2004 existiam 46 rendeiros.

Ainda na área da assistência social foi criado, em 2004, o Sector do Portador de Deficiência (SEPODuem) que conta já com 16 inscritos.

Para além disso, a DSS apresentou à Reitoria uma proposta de Termos de Referência para a criação de um Centro de Aconselhamento Psico-social facilitador da integração dos estudantes, principalmente bolseiros, carecendo de informação de retorno.

Há ainda a destacar as actividades que têm sido desenvolvidas pelo GASD (Grupo de activistas anti-SIDA/DTS), órgão que coordena a Iniciativa Conjunta de Prevenção do Impacto do HIV/SIDA a nível do ensino superior. O principal objectivo deste grupo é educar para elevar o nível de conhecimento e sensibilizar para a adopção de atitudes e comportamentos positivos face a este mal. Para tal, tem recorrido a exibição de filmes, orientação de palestras e debates, realização de actividades de intervenção inter pessoal e realização de actividades massivas (marchas, teatro, desporto, canto e dança, etc)

O GASD tem ainda levado a cabo actividades de recrutamento, formação e reciclagem de activistas, aconselhamento, produção de material informativo e assistência, em termos de tratamento a pessoas infectadas.

### **3. Segurar a saúde e a vida dos funcionários da UEM**

Dadas as limitações pelas quais a UEM tem passado, não tem havido seguro de saúde e nem de vida para os trabalhadores, apesar de esforços que têm sido desenvolvidos neste sentido.

No entanto, como forma de prestar serviços de assistência médica à Comunidade Universitária, a UEM tem afectos 3 médicos especialistas, um estudante de medicina, dois enfermeiros e uma servente no seu Posto de Saúde que é gerido pela Direcção dos Serviços Sociais. Para além do atendimento directo em casos de doença, o Posto de Saúde tem promovido acções preventivas de saúde colectiva; acções educativas para prevenção e manutenção de boa saúde e incentiva a realização de exames de rotina.

### **4. Negociar facilidades financeiras, alfandegárias e habitacionais**

A UEM iniciou, na vigência do Plano Estratégico, a negociação de facilidades financeiras, alfandegárias e habitacionais, junto do Governo e das instituições competentes. Assim, os docentes foram abrangidos pela disposição do Ministério do Plano e Finanças que os isenta do pagamento de direitos alfandegários na aquisição de uma viatura.

No que diz respeito à habitação, a procura continua a aumentar, mantendo-se actualmente uma longa lista de pedidos de casa tanto por parte do CTA como do corpo docente. Uma vez que não se vislumbra qualquer possibilidade de construção de novos edifícios habitacionais e perante o aumento considerável da demanda, a DAP tem vindo a fazer diligências no sentido de adoptar novas formas de obtenção de habitação através da promoção da autoconstrução. Neste contexto, a Direcção de Património realizou contactos junto ao Município da Matola para a aquisição de talhões e está em negociações para obtenção de 300 talhões de 600 m<sup>2</sup>.

#### **Sumário do Objectivo 7**

Em relação à política social relativa a estudantes, a expectativa de esta vir a ser assumida pelo então Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia impediu a evolução de acções relativas a uma política social própria da UEM no concernente aos estudantes.

## 8: Garantir a Equidade de Género

### 1. Assegurar acesso igual aos cursos

Embora a percentagem de mulheres tenha aumentado nos últimos anos, ela não passa de cerca de 25% do total de estudantes na instituição. Entretanto, na Universidade Eduardo Mondlane há cursos que por tradição são mais frequentados por estudantes do sexo masculino como é o caso dos cursos de Matemática, Estatística e os de Engenharia, (com excepção do curso de Engenharia Química o que apresenta maior número de alunas). No entanto, há cursos em que a percentagem de mulheres anda à volta de 50%; são os casos de Medicina, Psicologia, Educação de Adultos, Tradução e Interpretação Português/Francês e Linguística.

Com a preocupação de responder a este objectivo estratégico e tendo em vista mobilizar a comunidade universitária para o seu envolvimento em campanhas de sensibilização da sociedade, com relevância no ensino secundário, sobre a importância da participação da mulher no ensino superior, a Faculdade de Engenharia desenvolve actividades através de um projecto intitulado *Projecto Mulher e Engenharia*. Financiado pela FDC (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade) e pela SAREC. Este projecto tem desenvolvido acções com vista a promover a profissão de engenharia junto à população feminina das escolas secundárias do país. Tais actividades incluem dias abertos da Faculdade de Engenharia para as alunas das 10<sup>a</sup>, 11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> classes de todas as escolas de Maputo, programas de preparação para os exames de admissão e programas de acompanhamento escolar (explicações) gratuitos nas disciplinas de Matemática, Física e Desenho para as alunas da 12<sup>a</sup> classe.

Por outro lado, o Núcleo de Estudantes de Geologia – NEGEO, da Faculdade de Ciências, através do projecto *Conheça a Geologia* tem desenvolvido actividades de divulgação do curso de Geologia nas províncias de Manica, Tete e Inhambane, através da promoção de palestras e distribuição de brochuras e panfletos. Ao nível da província de Maputo, o projecto foi interrompido por falta de meios financeiros para produção do material e aquisição de meios que facilitem a movimentação das equipas de trabalho pelas escolas visadas.

O projecto do NEGEO prevê a criação de pequenos núcleos ao nível das escolas Pré-Universitárias com o objectivo de preparar candidatos do sexo feminino para os exames de admissão ao curso de Geologia, Esta acção ainda não constitui realidade pois está dependente da disponibilização de recursos financeiro.

Com vista a assegurar este equilíbrio, o Regulamento sobre Bolsas de Estudo, Isenção e Redução de Propinas e Inscrição, aprovado em Maio de 2004, refere no nº 1 do seu artigo 15 que *“Na atribuição de bolsas serão ponderados os factores idade e género, privilegiando-se os mais novos e os requerentes do sexo feminino”*.

Com o actual cenário da UEM, onde o número de bolseiros do sexo feminino encontra pouca expressão no quadro geral de beneficiários, (dado que a sua admissão já é em número reduzido, cerca de 25%), não houve necessidade de se criar programas para se garantir o equilíbrio na quantidade e nas condições de alojamento para estudantes de ambos os sexos. O mesmo acontece com o apoio às estudantes-mães para que progridam e concluam com êxito os seus cursos universitários; uma vez que quase todas as estudantes que solicitam bolsa de estudo, dentro dos prazos previstos no edital das bolsas, têm tido acesso a ela.

Relativamente ao combate, no processo de ensino, de qualquer forma de discriminação com base no sexo é de realçar a não existência de registo de qualquer facto discriminatório.

## **2. Garantir equidade de género em todas as actividades**

A melhoria das condições de acesso da mulher à ciência e tecnologia e aos órgãos de gestão tem estado presente nos processos de tomada de decisão na UEM e, como resultado, verifica-se um aumento do número de mulheres a participarem em programas de pesquisa e extensão. É de registar ainda a preocupação em assegurar à mulher, igual progressão e desenvolvimento na carreira e acesso igual a bolsas de estudo para pós-graduação.

### **Sumário do Objectivo 8**

Nos últimos anos, o número global de estudantes do sexo feminino não sofreu alteração significativa, em termos percentuais, entre 1996 e 2004 (cerca de 25%). Existem cursos de procura preferencial pelo sexo feminino como Educação, Medicina e Veterinária. Contudo, estes cursos não têm peso suficiente para alterar a relação global de género. É de referir que o desequilíbrio de género que se verifica na população estudantil da UEM é um problema que vem já de níveis de ensino anteriores, pois tal desequilíbrio é constatável já no processo de candidaturas ao ensino superior.

No geral, tem se verificado uma maior preocupação relativa a questões do género na Universidade. É exemplo disso o facto de a Faculdade de Engenharia ser pioneira no desenvolvimento de um projecto destinado a aumentar a representatividade do sexo feminino nos seus cursos e o Departamento de Geologia, Faculdade de Ciências, que também tem programas de divulgação do curso no seio da comunidade feminina.

## 9: Desenvolver a Cooperação Nacional e Internacional

### 1. Reestruturar e melhorar a área de cooperação

As actividades desenvolvidas para o cumprimento deste objectivo estratégico datam de 1998 quando a Embaixada da Holanda financiou um estudo que teve como objectivo principal fazer um levantamento da situação do GRP com vista a propor a sua reestruturação e definição das suas competências.

O trabalho foi desenvolvido com o envolvimento da comunidade universitária, e foi feita uma proposta de estrutura de funcionamento e de uma política de cooperação. Este conjunto de reflexões está contido no documento *Reestruturação do Gabinete de Relações Públicas*, que foi submetido às estruturas competentes da instituição.

Com base nas reflexões contidas no referido documento, o Gabinete de Relações Públicas realizou, em 2000, um seminário envolvendo a Direcção de Recursos Humanos, o Gabinete do Reitor e alguns docentes convidados, com vista a definir as competências, a política de cooperação e a estrutura orgânica mais adequada para o Gabinete de Relações Públicas. A proposta de estrutura saída deste seminário foi igualmente submetida a apreciação das estruturas competentes.

De salientar que os documentos acima referidos definem uma política de cooperação para a UEM e apontam a necessidade de uma cada vez maior descentralização na gestão dos assuntos da cooperação, propondo a existência, ao nível das faculdades e algumas unidades orgânicas de um responsável pela cooperação. Fundamentalmente este responsável, em coordenação com o GRP, passaria a encorajar, localmente, contactos exteriores e passaria a ter competências para esboçar acordos de cooperação com instituições parceiras. Este órgão facilitaria a elaboração de um banco de dados sobre financiamentos e outros benefícios conseguidos através da cooperação, bem como a disseminação da informação sobre as oportunidades oferecidas para a formação, a investigação e a extensão.

Porém, os documentos não foram implementados e reflexões posteriores sobre a reestruturação do GRP foram desenvolvidas no âmbito geral do programa de reestruturação da UEM através da implementação do projecto da Reforma da Administração e Gestão Universitárias (RUMA).

O GRP tem incitado várias iniciativas junto aos parceiros da UEM na negociação de possibilidades de financiamento de algumas actividades da UEM. Estas possibilidades são depois anunciadas às unidades respectivas. O GRP faz a coordenação das ideias mais concretas de cooperação, as quais têm culminado com a formalização de vários acordos de cooperação.

Algumas iniciativas de desenvolvimento de acções de cooperação são também apresentadas pelas unidades orgânicas, sendo o papel do GRP o de prestar assistência e facilitar na elaboração e implementação dos acordos daí estabelecidos. Por outro lado, dada a dimensão da instituição, acreditamos que muitos projectos são desenvolvidos sem o conhecimento das estruturas centrais.

Havendo capacidade financeira, o desejável seria a actualização periódica de dados sobre cooperação, o que nos permitiria conhecer os níveis de financiamento da UEM pelos parceiros internacionais, conforme foi referido em 1.2.

Tabela 12. Dados de Cooperação

Natureza da Instituição	Instituição/Organismo	Áreas de Cooperação	Resultados
Instituições Nacionais de Ensino Superior	1. Universidade Católica, o ISRI; 2. ISCISA; 3. Academia Militar “Marechal Samora Machel”,	Intercâmbio de docentes Actividades conjuntas de investigação,	AUEM oferece anualmente 5 bolsas de estudo aos estudantes da Academia Militar “Marechal Samora Machel”
Instituições Governamentais, Autônomas e Comunidade Empresarial	1. Caminhos de Ferro de Moçambique. 2. Governo da Província da Zambézia 3. Instituto Nacional de Estatística. 4. Instituto do Coração. 5. Companhia Vale do Rio Doce Moçambique 6. HCB 7. Mozal, Matola Terminal Cargo 8. Ministério Coordenação e Acção Ambiental	Ensino  Apoio Social  Planta física?  Ensino/apoio social	Cedência das instalações onde funciona a ESHTI. Cedência das instalações onde funciona a ESCMCQ Oferta do INE de equipamento Informático Estágios e aulas práticas. Estágios e aulas práticas.  Prémios aos melhores estudantes Bolsas  Reabilitação do Museu de História Natural.
Cooperação Internacional	Inter-universitária		1. A UEM recebeu estudantes de Angola (Universidade Agostinho Neto), Burundi, Ruanda, Tanzania, Etiópia, China (Universidade de Foshan), Japão, Suíça, e Alemanha. 2. Promoção da Língua Árabe na UEM (acordo com a Univ. Nasser, Líbia). 3. Promoção da Língua Portuguesa (Universidade de África, Zimbabwe) 4. A UEM enviou um docente para Africa University e outro para a Universidade de Cocody, Costa de Marfim. 5. A UEM recebeu dois docentes da Universidade de Assuit (Egipto), 4 do programa “Fulbright”, dos Estados Unidos da América e 11 de Cuba. 6. A UEM recebeu fundos, via MESCT, da Universidade Pinar Del Rio, Cuba .
Bilateral	Austrália, Brasil, EUA, Canadá, França, Holanda (através da Nuffic e no âmbito da MHO), Itália, Noruega (através da NUFU), Portugal e a Suécia (através da Asdi),  Suécia (através da Asdi)	Docência, investigação, extensão, formação e administração e gestão,  Apoio social	1. A UEM oferece Mestrados na área da Educação, Saúde, Agricultura, Economia e Direito. A apetrechamento de laboratórios, salas de informática, aquisição de bibliografia. O corpo técnico-administrativo têm beneficiado de diversos cursos de graduação, pós-graduação e de curta duração. 2. Oferta de bolsas de estudo aos estudantes.

**Tabela 13. Cooperação com outras instituições**

Instituição/Organismo	Áreas de Cooperação	Resultados
O FÓRUM <i>on Agricultural Universities Husbandry</i>	Ensino e investigação	Mestrado na F. Agronomia
Fundação Ford	Apoio à docência, pesquisa, bibliotecas, publicações, museus e administração	
Fundação Rockefeller	Investigação e formação	
Fundação Kellogg	Investigação e consultoria	A UEM participou numa consultoria sobre as reformas das instituições de Ensino Superior na África Austral Financiamento de projectos no Núcleo de Estudos da Terra
USAID	Ensino	Oferta de equipamento e mobiliário
Fundação Americana para o Desenvolvimento, Southern African aids Training Programme e a Community Aid Oxfam	Apoio social	Financiamento de projectos do GASD (Grupo de Activistas Anti-SIDA/DTS)
Southern African Migration Project	Investigação	Financiamento de projectos no Centro de Estudos da População.
UNESCO	Investigação	Financiamento de 5 cátedras/projectos
Fundação Calouste Gulbenkian, Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade do Porto, a Universidade de Aveiro, a Universidade do Minho e o Instituto Marquês de Valle Flôr	Investigação	
Rede-Luso Brasileira de Estudos Ambientais (RELBEA)	Pós-graduação	Em preparação o projecto de introdução do curso de mestrado em ciências ambientais na UEM, em parceria com a Universidade de Brasília, Brasil.

**Sumário do Objectivo 9**

Efectivamente, a cooperação tem sido um factor essencial para o desenvolvimento da UEM e ela tem tido incremento visível, a internacional e, particularmente, a nacional, ao longo da vigência do Plano Estratégico, como se pode verificar pelos resultados registados no capítulo anterior. Para a boa opinião das faculdades relativamente a este objectivo tem contribuído a abertura geral à descentralização das acções de cooperação. No entanto, essa abertura, embora tolerada e encorajada, não foi regulamentada devidamente pelo que, a criação de um banco de dados sobre cooperação se vai tornando cada vez mais problemática.

## **10: Estimular o Ambiente Académico**

### **1. Incentivar um maior envolvimento da comunidade universitária na vida da UEM**

A actividade que mais tem contribuído para o envolvimento pretendido é a organização de jornadas científicas estudantis pelas Faculdades. Contudo, só as faculdades de Direito, Economia, Engenharia, Letras e Ciências Sociais e Veterinária têm organizado estas jornadas embora, em 3 delas se realizem esporadicamente de acordo com a disponibilidade de fundos.

A Faculdade de Letras e Ciências Sociais tem contribuído bastante com actividades que respondam a este objectivo, através da institucionalização de algumas actividades como seminários anuais de investigação e pedagógicos e a publicação das respectivas actas, embora esta prática seja mantida com grande esforço e abnegação da comunidade da Faculdade.

### **2. Incentivar o movimento associativo na comunidade universitária**

No intuito de criar um ambiente favorável ao movimento associativo dos (e entre) docentes, discentes e os corpos técnico e administrativo, diferentes acções foram levadas a cabo.

O Núcleo de Estudantes da Faculdade de Medicina organiza esporadicamente um convívio que designou por “Bate Papo” ao fim das tardes de Sábado em que se desenvolvem debates e canções entre os estudantes.

A Associação dos Estudantes Universitários da UEM assim como os Núcleos de Estudantes das Faculdades, a Organização dos Professores da UEM e a Organização Sindical dos Trabalhadores da UEM (esta mais a nível das Faculdades) mantêm o seu funcionamento estatutário mas sem que tenha havido progressos específicos dignos de realce nestes movimentos associativos.

### **3. Melhorar o ambiente de estudo, debate e convívio**

Relativamente ao ambiente de estudo, a acção mais marcante tem sido o esforço desenvolvido pela Direcção dos Serviços de Documentação para informatização das bibliotecas existentes e criação da Biblioteca Central que foi referido no ponto 3 do 2º objectivo estratégico. A DSS começou melhorar o mobiliário das salas de estudo das residências universitárias de forma limitada devido a escassez de fundos. O “self” continua encerrado como local de estudo e convívio.

Por outro lado, a Direcção de Cultura e Desporto, que tutela as áreas cultural e desportiva, tem centrado a sua acção sobre a promoção de actividades culturais deixando o desporto continuar a manter as rotinas que vinham sendo desenvolvidas pela Associação Académica e pelos núcleos de Estudantes que realizam anualmente o torneio de futebol inter-faculdades.

Assim, a área cultural ficou fortalecida com a criação do Grupo Coral constituído por 70 elementos e com a entrada de novos músicos na Banda da UEM que têm actuado conjuntamente em cerimónias oficiais da UEM.

Prosseguiram as obras de melhoramento do Centro Cultural Universitário passando este a beneficiar de um novo sistema de som, sistema de luzes de palco, iluminação do painel de entrada e jardim anexo. Com estas beneficiações, realizaram-se ao longo de 2004 uma série de actividades de carácter cultural como concertos, espectáculos, palestras e cerimónias oficiais da UEM.

Ainda no que diz respeito à área cultural, mais concretamente no campo da **música**, realizou-se um “*workshop*” sobre teoria musical, leccionaram-se aulas de música em viola, bateria, teclado, flauta, técnica vocal e linguagem musical. Adicionalmente, procedeu-se à catalogação e informatização da Biblioteca Musical.

No capítulo da **dança** realizou-se a preparação de um grupo de estudantes que actuou em diversas actividades da UEM e preparou-se um grupo de dança infantil formado por filhos de quadros da UEM.

Relativamente ao **teatro** prepararam-se actores em técnicas de representação, encenação e outras. Este grupo ensaiou e apresentou três pequenas peças teatrais com adaptação de textos de autores moçambicanos.

## **5. Embelezar e ordenar os espaços da UEM**

Para o embelezamento dos espaços, a UEM tem procurado implantar jardins dentro do *campus* universitário principal. Porém, o trabalho de jardinagem e de limpeza dos espaços tem sido deficitário devido à insuficiência de equipamento de jardinagem, falta de disponibilidade financeira para aquisição de consumíveis para manutenção e implantação de novos jardins e falta de pessoal especializado.

Entretanto, para a ordenação do espaço no *campus* principal, foi elaborado, como já se disse anteriormente, o Plano Director e de desenvolvimento que servirá de guia à ocupação desse espaço ao longo de todo o seu período de desenvolvimento.

### **Sumário do Objectivo 10**

Este objectivo visava o desenvolvimento, na Academia, de um ambiente privilegiado para a aquisição de conhecimentos de carácter cívico, político e cultural dentro de um meio de camaradagem e solidariedade, contribuindo assim para o desenvolvimento do espírito crítico e da criatividade.

Porém, não foram desenvolvidos planos nem acções específicas com esse fim pelo que, de facto, não se registou evolução relativamente a esses aspectos. Pode esperar-se que, no futuro, a Direcção de Cultura e Desportos, criada durante a vigência do Plano Estratégico, venha a contribuir significativamente para este objectivo estratégico.

## **11: Publicitar e Divulgar a Imagem da UEM**

### **1. Criar um órgão responsável pela divulgação da imagem da UEM**

O Gabinete de Imprensa tem divulgado as actividades da UEM (palestras, conferências, debates, viagens de docentes e pessoal técnico-administrativo, assinatura de acordos de cooperação) nos órgãos de Comunicação Social. Para facilitar essa divulgação a UEM assinou acordos com a Sociedade Notícias, SARL e com a Rádio Moçambique. Os acordos visam a cooperação, o intercâmbio e a colaboração entre a Universidade e estas instituições.

Foi também criado em 1999 o Boletim Informativo da UEM (BIUEM) com este fim; no entanto, a sua edição foi suspensa em 2003 por falta de fundos.

### **2. Divulgar as actividades da UEM**

Foi criada a página da UEM na Internet, onde as faculdades e as outras unidades orgânicas fazem a divulgação das actividades nelas desenvolvidas nas diversas esferas da vida técnico-científica, social, económica e cultural.

### **3. Divulgar materiais elaborados na UEM**

A divulgação de materiais elaborados na UEM tem tido como principal foco a Fundação Universitária, através da Livraria Universitária, por meio de manuais e livros de ensino, brindes com o logótipo da UEM (canetas, lenços, gravatas, isqueiros, e outros), cartões de visitas, também com o timbre da UEM, para o pessoal interno.

A Livraria Universitária viu o seu primeiro título a ser editado em 1996, embora tenha aberto as suas portas para o comércio em 1998. Esta editora tinha como política inicial a produção, de manuais e livros de interesse pedagógico e científico, produzidos pelos docentes, investigadores, técnicos e colaboradores da UEM. No entanto, com o objectivo de se massificar a leitura e de tornar acessíveis materiais, que de certa forma apoiam o processo de ensino e aprendizagem; a Editora Universitária abriu portas não só a outra categoria de livros, como a autores de fora da UEM. Esta abertura contribuiu bastante para o aumento de matérias elaborados na UEM e conseqüente divulgação da sua própria imagem. Deste modo, nos últimos anos a Fundação Universitária tem publicado uma média de 9 títulos por ano, contra os anteriores 5 que se verificaram até ao ano 2000.

### **4. Informar os estudantes de outros níveis de ensino sobre a UEM**

As únicas faculdades que realizaram “Dias Abertos” dedicados especificamente a estudantes do ensino pré-universitário foram as faculdades de Engenharia, Letras, Medicina e Veterinária.

A Faculdade de Engenharia, que dedica os dias abertos exclusivamente aos estudantes da 10<sup>a</sup>, 11<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> classes teve a participação global de 400 estudantes desses níveis de ensino.

A Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal e a Faculdade de Direito produziram uma brochura com a descrição dos cursos ministrados nas respectivas faculdades e outra informação relevante.

## **5. Estimular a integração da comunidade universitária na vida nacional**

“Dias Abertos” à sociedade civil foram realizados pelas faculdades de Letras e Ciências Sociais (2002 com 100 visitantes), Medicina (2004 com 345 visitantes) e Veterinária (2004 com 60 visitantes).

O Museu de História Natural, órgão da UEM e única instituição nacional vocacionada ao estudo da fauna, promove anualmente um dia aberto, que coincide com o Dia Internacional dos Museus.

A Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal até alguns anos atrás divulgava o seu curso de Engenharia Florestal (Semana Florestal) na sociedade civil, mas que pela falta de recursos para dar continuidade a esta actividade teve que ser suspensa.

Durante o período em análise, a Faculdade de Letras e Ciências Sociais desenvolveu a prática de investigar e publicar os resultados de investigação. Em três anos foram realizados quatro seminários; dois de investigação e dois pedagógicos. Realizou várias palestras proferidas tanto por docentes internos, como por convidados.

## **6. Intervir activamente no mercado de trabalho**

As diferentes faculdades têm agido no sentido de garantir a absorção dos seus graduados pelo mercado de trabalho. Por exemplo, as Faculdades de Engenharia e de Medicina têm trabalhado na diversificação, cada vez mais, dos locais de estágio dos formandos, expondo-os a situações concretas de trabalho, o que facilita a sua futura aceitação e integração no mercado de trabalho.

## **7. Preparar mecanismos para divulgação científica e cultural**

A UEM assinou acordos com alguns órgãos de informação local como forma de desenvolver esta actividade. No mesmo contexto, decorrem acções para produção de documentário sobre a UEM.

## **8. Criar e divulgar os símbolos da UEM**

A criação de símbolos na UEM é uma acção que, no geral, se encontra numa fase embrionária. Ao longo da vigência deste Plano Estratégico, algumas acções foram desenvolvidas em diferentes unidades orgânicas para este fim. Por exemplo, tanto o Departamento de Geografia como o Centro de Estudos da População apresentaram propostas de símbolo para os seus sectores. A Direcção dos Serviços Sociais já conta com o seu símbolo.

### **Sumário do Objectivo 11**

Os bons resultados obtidos neste objectivo derivam dos “Dias Abertos” organizados por algumas faculdades, pela realização de seminários, palestras e congressos que aconteceram um pouco em todas as unidades.

No entanto, os resultados registados mostram que não houve qualquer plano desenvolvido especificamente para a publicitação da imagem da Instituição havendo ainda um longo caminho a percorrer para realçar e melhorar a imagem da UEM.

## **12: Garantir Continuidade ao Processo de Planificação Estratégica**

### **1. Constituir uma Direcção de Planificação**

A UEM tem sido caracterizada por ausência duma estrutura hierarquizada de planificação: ausência de um pensamento de planificação estratégica a todos os níveis, com indiferença generalizada em relação à necessidade de planificação operacional e da importância da planificação nos processos decisórios e definição de políticas; um Gabinete de Planificação sem capacidade humana e material para gerir e monitorar o processo de planificação estratégica; ausência de um sistema integrado de recolha de dados a nível das unidades orgânicas, com a conseqüente impossibilidade de processamento, publicação de relatórios anuais e boletins estatísticos da instituição; inexistência e indefinição de mecanismos de articulação horizontal (planificação – cooperação - finanças) e vertical (nível central - unidades orgânicas) que permitam elaborar planos coerentes de desenvolvimento.

Como forma de reverter esta situação, o Gabinete de Planificação preparou, em 2003, um projecto de reestruturação com identificação de acções com impacto imediato, dentre estas a transformação do actual Gabinete de Planificação numa Direcção de Planificação que possa assumir a tarefa de gestão do processo de planificação estratégica.

Fazem ainda parte desta nova estrutura, acções como o desenvolvimento de uma atitude de planificação estratégica na Instituição a todos os níveis, a prestação de apoio técnico aos sectores na elaboração dos seus planos operacionais e de desenvolvimento, a realização, de forma sistemática, de inquéritos de sondagem de opinião e a criação de um Comité Director de Controle do Plano Estratégico. Estavam em curso negociações para o financiamento de algumas destas acções.

Paralelamente foi feito um esforço no sentido de reforçar o Gabinete com recursos humanos. Como resultado, foram contratados dois técnicos, sendo um para a área de planificação e outro para apoio à área de estatística. Ainda no âmbito deste reforço conseguiu-se, a partir de Agosto de 2004 e em regime de acumulação, a contratação de dois docentes seniores da UEM para assessoria das áreas acima referidas, bem como para o treinamento dos dois novos técnicos.

### **2. Monitorar o Plano Estratégico e os planos operacionais sectoriais**

A falta de pessoal no Gabinete de Planificação e a inexistência de responsáveis de planificação a nível das unidades orgânicas não permitiu qualquer acção sistematizada de monitorização regular do Plano Estratégico. Realce-se que a avaliação final do mesmo só foi possível a partir de finais de 2004.

### **3. Gerir as actividades de planificação**

Em finais de 2004 assinou-se um contrato com a EXI/SINFIC para concepção do Sistema Integrado de Planificação que iria facilitar a criação e gestão de uma base de dados sobre as actividades de planificação e execução dos planos. A primeira fase deste trabalho foi concluída. Foram identificados os principais nós de estrangulamento e apresentadas propostas pela empresa de futuros projectos conducentes à implantação de tal Sistema. Como resultado desta primeira fase de concepção do sistema foi entregue à UEM uma aplicação que, embora não constitua a solução, visa melhorar os processos actuais de recolha processamento e reporte dos dados estatísticos. Para além da situação actual em

que apenas é possível a compilação simples de dados estatísticos, esta aplicação permite fazer o cruzamento de informação.

### **Sumário do Objectivo 12**

Pelos resultados registados pode-se inferir que este objectivo não teve grande prioridade de actuação durante a vigência do Plano Estratégico. Verifica-se que o princípio de actuação planificada e estratégica está ainda longe de ser uma realidade na Instituição, embora se sinta a sua necessidade.

Todavia, um primeiro reforço em pessoal feito no Gabinete de Planificação e a assinatura de uma parceria com uma empresa externa para o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Planificação na Universidade, melhoraram as perspectivas de actuação de forma integrada e planificada na UEM.

## V. CONCLUSÕES

Apesar de este primeiro Plano Estratégico da UEM ter sido um plano demasiado amplo e ambicioso em relação aos recursos disponíveis, é inegável que a introdução do processo de planificação estratégica na Instituição foi claramente benéfico para o desenvolvimento da mesma. Ele permitiu, em grande medida, direccionar esforços e facilitou o processo de gestão no que se refere à tomada das grandes decisões de investimento.

No entanto, por diversos factores derivados da exiguidade de fundos, muito ficou ainda por fazer, principalmente no que diz respeito à melhoria da eficiência de administração e gestão, à melhoria dos processos de ensino - aprendizagem, à informatização global, às facilidades bibliotecárias e à projecção da UEM na sociedade civil e no desempenho do seu papel para o desenvolvimento do País.

O aumento do número de ingressos e graduações, a expansão das licenciaturas oferecidas e a introdução de horários pós-laborais, a proliferação dos cursos de mestrado e a expansão territorial da Universidade levaram a que ela, hoje, esteja muito próxima da utilização máxima das suas infra-estruturas físicas e das disponibilidades existentes em recursos humanos para a docência.

A definição de questões específicas como objectivos estratégicos levou a que alguns deles passassem como objectivos sem impacto e marginalizados nas definições de prioridades. Entre estes, a não priorização do reforço da capacidade de planificação a todos os níveis, acarretou a impossibilidade de uma monitorização contínua do Plano Estratégico e, portanto, este não tenha tido as adaptações que se impunham, perdendo assim as vantagens da flexibilidade e adaptação constantes que são características do processo de planificação estratégica.

## **VI. RECOMENDAÇÕES**

Tendo em vista a avaliação feita e as conclusões daí tiradas, impõem-se como principais recomendações:

1. Deve ser dada continuidade ao processo de planificação estratégica na UEM, não com novo plano, mas com uma versão corrigida e actualizada do inicialmente estabelecido;
2. A nova versão deve ser menos ambiciosa, centrando-se em objectivos que sejam, efectivamente, questões estratégicas para o futuro da instituição e relegando as restantes, quando muito, para a condição de actividades específicas a desenvolver;
3. A nova versão a produzir deve ser apresentada em reunião geral de doadores, procurando-se que estes assumam as suas contribuições como parte da realização de objectivos ou actividades daquela versão.

***UEM - Maputo, Novembro de 2007***