

## **UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Reitor:** Prof. Doutor Orlando António Quilambo

**Vice-Reitora Académica:** Prof<sup>ª</sup> Doutora Amália Alexandre Uamusse

**Vice-Reitor para Administração e Recursos:** Prof. Doutor Armindo Daniel Tiago

### **REITORIA**

Av. Julius Nyerere nº 3453, Campus Universitário Principal

Edifício da Reitoria

Telefone: (+258) 21 496011

Maputo – Moçambique

[www.uem.mz](http://www.uem.mz)

## **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Plano Estratégico da UEM 2018 – 2028

**Ano:** 2017

**Revisão Linguística:** Almiro Lobo

**Edição Geral:** Comissão de Elaboração do PEUEM 2018 – 2028

**Maquetização:** Centro de Comunicação e Marketing, UEM

**Editoração:** Unidade Editorial da Revista Científica da UEM

**Impressão:** Imprensa Universitária, UEM

**Tiragem:** 100 cópias

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS .....	i
PREFÁCIO.....	iii
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Contexto global, imperativos e desafios locais.....	8
1.2.1. Contexto global.....	8
1.2.2. Imperativos e desafios locais da transformação .....	9
2. DESAFIOS.....	10
2.1. Eixo de Ensino e Aprendizagem .....	10
2.2. Eixo de Investigação.....	11
2.3. Eixo de Extensão e Inovação .....	12
2.4. Eixo de Governação e Cooperação Universitária .....	13
2.4.1. Governação .....	13
2.4.2. Cooperação .....	13
2.5. Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos .....	14
2.6. Eixo de Património e Infraestruturas .....	15
2.7. Eixo de Assuntos Transversais.....	16
3. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA UEM .....	17
4. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS DA UEM POR EIXO .....	21
4.1. Ensino e Aprendizagem .....	21
4.2. Investigação .....	22
4.3. Extensão e Inovação.....	23
4.4. Governação e Cooperação Universitária .....	24
4.4.1. Governação.....	24
4.4.2. Cooperação .....	24
4.5. Gestão, Finanças e Recursos Humanos .....	25
4.5.1. Gestão.....	25
4.5.2. Finanças .....	25
4.5.3. Recursos Humanos.....	25
4.6. Património e Infraestruturas .....	26
4.7. Assuntos Transversais .....	27
5. CRESCIMENTO DIFERENCIADO DA UEM .....	28
6. ESTRATÉGIAS, METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO .....	30
6.1. Eixo de Ensino e Aprendizagem .....	31
6.2. Eixo de Investigação.....	34

<b>6.3.</b>	<b>Eixo de Extensão e Inovação .....</b>	<b>41</b>
<b>6.4.</b>	<b>Eixo de Governação e Cooperação Universitária .....</b>	<b>43</b>
<b>6.4.1.</b>	<b>Governação .....</b>	<b>43</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>Cooperação .....</b>	<b>45</b>
<b>6.5.</b>	<b>Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos .....</b>	<b>46</b>
<b>6.6.</b>	<b>Eixo de Património e Infraestruturas .....</b>	<b>48</b>
<b>6.7.</b>	<b>Eixo de Assuntos Transversais .....</b>	<b>50</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AEU</b>	Associação dos Estudantes Universitários
<b>CCU</b>	Centro Cultural Universitário
<b>CD</b>	Conselho de Directores
<b>CDA</b>	Centro de Desenvolvimento Académico
<b>CDI</b>	Corpo Docente e Investigador
<b>CeCAGe</b>	Centro de Coordenação dos Assuntos do Género
<b>CEDIR</b>	Centro de Estudos sobre Direito da Integração Regional da SADC
<b>CEND</b>	Centro de Ensino à Distância
<b>CEPE</b>	Comissão de Elaboração do Plano Estratégico da UEM 2017-2027
<b>CEPPAG</b>	Centro de Estudos de Políticas e Programas Agroalimentares
<b>CR</b>	Conselho de Reitoria
<b>CTA</b>	Corpo Técnico e Administrativo
<b>CUN</b>	Conselho Universitário
<b>DC</b>	Direcção Científica
<b>DCul</b>	Direcção de Cultura
<b>DSS</b>	Direcção dos Serviços Sociais
<b>EaD</b>	Ensino à Distância
<b>ECA</b>	Escola Superior de Comunicação e Artes
<b>ES</b>	Ensino Superior
<b>ESCIDE</b>	Escola Superior de Ciências do Desporto
<b>ESCMC</b>	Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras
<b>ESHTI</b>	Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane
<b>ESNEC</b>	Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto
<b>ESUDER</b>	Escola Superior de Desenvolvimento Rural
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação
<b>FAECO</b>	Faculdade de Economia
<b>FAEF</b>	Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal
<b>FAFILO</b>	Faculdade de Filosofia
<b>FAMED</b>	Faculdade de Medicina
<b>FAPF</b>	Faculdade de Arquitectura e Planeamento Físico
<b>FAVET</b>	Faculdade de Veterinária
<b>FC</b>	Faculdade de Ciências
<b>FD</b>	Faculdade de Direito
<b>FENG</b>	Faculdade de Engenharia
<b>FIC</b>	Fundo de Investigação Científica
<b>FLCS</b>	Faculdade de Letras e Ciências Sociais
<b>GPlan</b>	Gabinete de Planificação
<b>HSST</b>	Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>LGPE</b>	Linhas Gerais do Plano Estratégico da UEM 2018-2028
<b>MPGPP</b>	Manual de Procedimentos de Gestão do Processo Pedagógico
<b>OE</b>	Orçamento do Estado
<b>PE</b>	Plano Estratégico
<b>PEUEM</b>	Plano Estratégico da UEM
<b>RSU</b>	Responsabilidade Social Universitária
<b>SIGA</b>	Sistema Integrado de Gestão Académica
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UA</b>	Unidades Académicas
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane



## PREFÁCIO

O presente Plano Estratégico 2018 – 2028 (PEUEM 2018 – 2028) enquadra-se na Visão da Universidade Eduardo Mondlane, aprovada em 2013, que destaca a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão. Esta é assumida como a melhor forma de a UEM contribuir para a produção de conhecimento científico e para uma maior intervenção institucional no desenvolvimento de Moçambique, em geral, e do ensino superior, em particular, cientes de que ela se insere num contexto geral cujas dinâmicas directa ou indirectamente afectam a sua forma de estar e de actuar, e que os factores sóciopolíticos, económicos e demográficos de nível global interrelacionam-se e têm implicações no contexto do ensino superior.

O PEUEM 2018 – 2028 tem como principal objectivo assegurar que acções estratégicas previstas contribuam para a concretização do desiderato de transformar a UEM numa Universidade de Investigação e, o seu desempenho possa ser avaliado tendo como referência os indicadores estabelecidos nos sete eixos que compõem o PEUEM 2018 - 2028, nomeadamente, Ensino e Aprendizagem, Investigação, Extensão, Governança e Cooperação Universitária, Gestão, Finanças e Recursos Humanos, Património e Infraestruturas e Assuntos Transversais.

O Plano determina, de forma concreta, à luz dos eixos aqui referidos, como é que os recursos à disposição da UEM podem ser bem investidos e como mitigar os riscos operacionais no âmbito, entre outros, da(o): (a) inovação contínua dos métodos de ensino e aprendizagem e melhoria da eficiência dos processos de gestão académica; (b) apropriação da Política de Investigação da UEM e respectivas Linhas de Investigação e estruturação dos mecanismos de disseminação dos resultados de investigação e aumento do seu impacto; (c) promoção da extensão universitária como função autónoma na UEM e transformadora na sociedade; (d) ajuste da estrutura orgânica da UEM à luz da estrutura académica das unidades orgânicas ao actual nível de desenvolvimento e à visão e missão da instituição; (e) cultura de planificação, prestação de contas, monitoria e avaliação periódica a todos os níveis de governação e gestão e o aumento da capacidade de mobilização de fundos competitivos; (f) melhoria da infraestrutura física, sua conectividade e racionalização do uso dos espaços disponíveis pela Comunidade Académica; e (g) criação de um ambiente académico que propicie a investigação e promoção da justiça social e ambiental a todos os níveis.

Nessa perspectiva, convido a Comunidade Universitária, ao Governo, aos Parceiros e a toda a Sociedade em geral a usar este Plano Estratégico como o documento orientador de todo o processo de Planificação Estratégica na UEM e instrumento que deve governar a vida da UEM nos próximos 10 anos, período de estruturação e materialização do processo de transformação da UEM numa Universidade de Investigação, que prima pela excelência, relevância global e local.

Maputo, 13 de Outubro de 2017.

O Reitor da UEM

Prof. Doutor Orlando António Quilambo





## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico da UEM (PEUEM 2018-2028), resulta de uma ampla auscultação e participação de diversos intervenientes ao nível da UEM e da sociedade moçambicana e está ancorado num sistemático processo de introspecção institucional e capitalização dos desafios e realizações da UEM ao longo da sua existência.

A Deliberação nº 14/CUN/2008, de 22 de Agosto, aprovou o Plano Estratégico 2008-2012 da UEM. Em 2010 e no âmbito da reestruturação da UEM, o Gabinete de Planificação propôs o alargamento do período de vigência deste plano até 2014, aprovado através da Resolução nº03/CUN/2010, de 3 de Março.

Em 2013, a aprovação da visão, missão e valores da UEM, que enfatizam a investigação como o alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, extensão e gestão universitária, implicou a redefinição do lugar e papel da UEM no contexto nacional, regional e internacional. A avaliação do Plano Estratégico 2008-2014 confirmou a necessidade de a UEM se afirmar como uma Universidade de Investigação (UdI), no contexto da diferenciação funcional no subsector do ensino superior em Moçambique.

Em resposta aos desafios destacados na análise funcional realizada no contexto da avaliação do Plano Estratégico precedente<sup>1</sup>, a UEM estruturou as intervenções estratégicas por eixos, mutuamente complementares, mas que reúnem, individualmente, um conjunto de intervenções estratégicas que deverão contribuir na materialização do objectivo de transformar a UEM numa UdI.

Os eixos definidos são os seguintes:

- Eixo de Ensino e Aprendizagem;
- Eixo de Investigação;
- Eixo de Extensão e Inovação Universitária;
- Eixo de Governação e Cooperação Universitária;
- Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos;
- Eixo de Património e Infraestruturas; e
- Eixo de Assuntos Transversais.

---

<sup>1</sup> Ver Relatório de Avaliação do Plano Estratégico 2008-2014.

No Eixo de Ensino e Aprendizagem os principais desafios são: (i) atrair e admitir os melhores estudantes; (ii) aumentar o acesso e adequação da oferta para a graduação e pós-graduação nos regimes presencial e à distância; (iii) inovar continuamente os métodos de ensino e aprendizagem, centrando o ensino no estudante, incorporando a investigação e a extensão nos *currícula* e no ensino e aprendizagem; (iv) garantir um ambiente de vida académica conducente a um desenvolvimento integral do estudante, aumentando o acesso e atendimento de estudantes com necessidades educativas especiais; (v) melhorar os processos de gestão académica; e (vi) melhorar e garantir a qualidade.

No Eixo de Investigação os principais desafios estão centrados no(a): (i) apropriação, a todos os níveis, da Política de Investigação da UEM e respectivas Linhas de Investigação; (ii) existência de recursos humanos com experiência e competência para a investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico; (iii) reforço da ligação entre formação e investigação, (iv) mobilização de recursos materiais e ferramentas de apoio à investigação e inovação; (v) aumento da produção, produtividade e qualidade dos trabalhos de investigação científica e inovação tecnológica realizados na UEM; (vi) mobilização e alocação eficiente de recursos para apoiar projectos de investigação; (vii) adopção de mecanismos estruturados de disseminação dos resultados de investigação; e (viii) promoção da investigação básica e aplicada, bem como na transferência de tecnologia.

No Eixo de Extensão e Inovação Universitária: (i) normalizar as actividades de extensão; (ii) promover a extensão universitária com impacto transformador na sociedade; (iii) disseminar, de forma estruturada, os resultados das actividades de extensão com vista a ampliar a visibilidade, o alcance e o impacto dos seus resultados; (iv) promover a ligação da Universidade com a Indústria; e (v) promover a inovação baseada na investigação e na parceria com o sector produtivo.

No Eixo de Governação e Cooperação Universitária, os desafios podem ser repartidos em duas áreas, nomeadamente da Governação e da Cooperação. No substrato da governação os principais desafios prendem-se com a necessidade de: (i) garantir a implementação de práticas de governação democrática e colegial a todos os níveis de gestão; (ii) ajustar a estrutura orgânica da UEM e a estrutura académica das unidades orgânicas ao actual nível de desenvolvimento e à visão e missão da instituição; (iii) cultivar o princípio de planificação, prestação de contas, monitoria e avaliações periódicas a todos os níveis de governação e gestão;

e (iv) redefinir o lugar e o papel da UEM no desenvolvimento do ensino superior e da investigação em Moçambique.

No substrato da cooperação, continuam a constituir desafios para a UEM o fortalecimento da cooperação nacional, regional e internacional e a maximização e aproveitamento do potencial das redes de parcerias, de modo a intervir activamente nas grandes questões locais, nacionais, regionais e internacionais relacionadas com a inovação e a transferência do conhecimento.

No Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos: (i) aumentar a eficiência na gestão de recursos humanos e na utilização e consolidação dos meios informáticos em todas as áreas de gestão de forma integrada; (ii) implementar a Estratégia de Financiamento do Ensino Superior, baseada no desempenho e no aumento da capacidade de mobilização dos fundos competitivos para o ensino e aprendizagem, investigação e extensão; e (iii) racionalizar o Quadro de Pessoal, atrair e reter os quadros comprometidos com os desafios de uma UdI.

No Eixo de Património e Infraestruturas os principais desafios são (i) implementar projectos estruturantes da planta física para responder às necessidades e desafios actuais e futuros da UEM (ii) garantir espaços didácticos apropriados e tecnologicamente actualizados para o ensino e aprendizagem, investigação, e infraestruturas culturais, sociais e desportivas inclusivas; (iii) partilhar espaços disponíveis para a comunidade académica; e (iv) melhorar a infraestrutura física e a conectividade.

No Eixo de Assuntos Transversais, os desafios constatados são: (i) desenvolver um plano organizacional para abordar e integrar assuntos transversais, nomeadamente género, cultura, desporto, meio ambiente, ética, cidadania e saúde; (ii) promover a cultura e o desporto como meios de formação integral do graduado; (iii) promover a equidade do género; e (iv) promover a defesa e a conservação do meio ambiente.

As estratégias delineadas no PEUEM 2018-2028, estão focalizadas a:

- (i) criar um ambiente académico conducente à formação de graduados capazes de produzir e aplicar conhecimentos para contribuir para o desenvolvimento económico, social político e cultural com responsabilidade social e ética, assegurando a aprendizagem ao longo da vida;
- (ii) consolidar um ambiente que propicie a intensificação da produção científica através da promoção de sistemas e práticas de gestão e incentivo para o aumento da produção e produtividade científica;

- (iii) tornar a Extensão e Inovação Universitária a face visível da ligação da UEM com a sociedade e da promoção da inovação;
- (iv) fomentar, a todos os níveis institucionais, práticas de governação democrática e colegial, assegurando uma estrutura de gestão consentânea com os desígnios de uma UdI alicerçada no espírito da boa governação;
- (v) desenvolver e fortalecer a cooperação aos níveis nacional, regional e internacional, de modo a garantir continuidade na mobilização de recursos, expansão do acesso a oportunidades e afirmação da UEM como instituição de excelência no ensino, investigação e extensão;
- (vi) criar uma base financeira forte e diversificada com capacidade para ser resiliente à um ambiente de volatilidade financeira;
- (vii) promover a gestão estratégica e racional de recursos financeiros, humanos e materiais tendo em conta o desafio de transformar a UEM numa UdI;
- (viii) racionalizar os recursos humanos definindo um padrão de pessoal adequado cujo perfil responde de forma eficaz e eficiente aos desígnios de uma UdI;
- (ix) proporcionar à comunidade académica da UEM infraestruturas de qualidade, apropriadas às necessidades de uma UdI; e
- (x) criar um ambiente académico que propicie a investigação e promoção da justiça social e ambiental a todos os níveis.

O Plano Estratégico (PE) adopta um conjunto de indicadores, que deverão ser usados para garantir um sistema de monitoria e de avaliação, que permite medir cada etapa do percurso rumo ao alcance da visão e da missão da instituição, nos próximos 10 anos, que são apresentados em matrizes de resultados.

As unidades académicas da UEM têm um perfil diferenciado, reflexo da história da sua implantação e desenvolvimento. Tendo em conta este aspecto, o PEUM 2018-2028 prevê que existam expectativas diferenciadas para cada unidade em função do estágio actual do seu desenvolvimento sem, no entanto, descurar da necessidade de estabelecer padrões mínimos aceitáveis de crescimento. O PEUM 2018-2028 adopta uma abordagem diferenciada para as diferentes unidades orgânicas da UEM, sendo imperioso que o PE seja desdobrado em Planos Específicos das Unidades Orgânicas, podendo assumir o formato de Planos Estratégicos e/ou Planos Operacionais Multianuais.

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Contextualização**

O PEUEM 2018-2028 é resultado de um processo de ampla auscultação e participação de diversos intervenientes-chave ao nível da UEM e da sociedade moçambicana, em geral. O processo de elaboração deste plano foi, ao mesmo tempo, um momento de introspecção em que a Comunidade Universitária reflectiu sobre o passado, o presente e o futuro.

A Deliberação nº 14/CUN/2008, de 22 de Agosto 2008 aprovou o Plano Estratégico 2008-2012 da UEM. Em 2010 e no âmbito da reestruturação da UEM, o Gabinete de Planificação propôs o alargamento do período de vigência deste plano até 2014, o que foi aprovado através da Resolução nº03/CUN/2010, de 3 de Março.

Com a aprovação, em 2013, de uma nova visão e missão para a UEM, que enfatiza a investigação como o alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, extensão e gestão universitária, implicou a redefinição do lugar e papel da universidade no contexto nacional, regional e internacional. A adopção da nova visão e missão da UEM tem implicações nos vários sectores de actividade da instituição. De modo a construir uma UdI será necessário adoptar modelos de gestão administrativa, financeira e de recursos humanos que propiciem o desenvolvimento da pesquisa. É importante, tanto para a missão da Universidade como para a sua capacidade de atrair financiamento e investimento, que a UEM construa a sua reputação de excelência num ambiente de ensino superior dinâmico. Isso requer investimento na melhor equipa disponível e infraestruturas adequadas, com base em informação de ponta e tecnologias de comunicação.

Em 2014, a UEM procedeu à avaliação do Plano Estratégico 2008-2014, cuja principal conclusão foi de que a UEM continua a ser uma universidade de formação de graduados, onde o maior número de estudantes continua a frequentar o nível de licenciatura.

Neste período notou-se, também, um esforço para a revitalização das actividades de investigação e extensão, ilustrado pela evolução do número deste tipo de actividades realizadas. Os projectos de investigação totalizaram 287 e as actividades de extensão 334.

A mobilização de fundos, quer do Orçamento do Estado (OE), quer de outras fontes alternativas como parceiros e receitas próprias tornou possível financiar 90% da estimativa para a operacionalização do PE com maior enfoque para o desenvolvimento de infraestruturas e a formação do pessoal académico e não académico. Esta mobilização de fundos foi possível

graças a uma cada vez mais aberta e transparente política de gestão de fundos e a adopção de modelos de governação mais atractivos à criação de parcerias nacionais e internacionais.

Estudos mostram que as universidades que se especializaram na investigação facilmente conseguiram ultrapassar as dificuldades criadas pelo ambiente externo inóspito. Estas universidades adoptaram modelos de gestão administrativa, financeira e de recursos humanos que lhes permitiram atrair os melhores talentos (estudantes, docentes, investigadores e corpo técnico e administrativo) e, acima de tudo, gestores líderes que compreenderam o poder da pesquisa no processo de desenvolvimento institucional.

A materialização de tal aspiração impõe que a universidade defina um adequado PE. Para o efeito, uma Comissão de Elaboração do Plano Estratégico foi criada (Anexo 1), tendo como uma das principais tarefas a de elaborar as Linhas Gerais do Plano Estratégico (LGPE) da UEM e levá-las à discussão com a Comunidade Universitária, Parceiros de Cooperação e Sociedade Moçambicana.

No processo de elaboração do PEUEM 2018-2028, cujas Linhas Gerais constituem a fundação, foram tomados como referência o(a): (i) Estratégia Nacional de Desenvolvimento 2015-2035, (ii) Plano Quinquenal do Governo, (iii) Plano Estratégico do Ensino Superior 2012 – 2020, (iv) Relatório de Auscultação à Comunidade Universitária, (v) Relatório de Monitoria da Implementação das Recomendações do Relatório de Auscultação à Comunidade Universitária, (vi) Relatório de Avaliação do Plano Estratégico da UEM 2008-2014, e (vii) Política de Investigação da UEM, entre outros.

Assim, as LGPE constituem um documento que apresenta um conjunto de ideias com coerência estratégica sobre que futuro a UEM devia abraçar e como transformar a UEM numa UdI. As LGPE foram concebidas para estimular a discussão com a Comunidade Académica, Governo, Parceiros nacionais e internacionais, Sector Privado e com a Sociedade Civil. A projecção das actividades e metas para o decénio 2018-2028 tem em vista a realização da visão e missão da UEM de *ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação de conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão.*

As LGPE assumiam, inicialmente, que o PE se alicerçaria em seis eixos estratégicos, nomeadamente de (i) ensino e aprendizagem; (ii) investigação; (iii) extensão e inovação universitária; (iv) governação e cooperação universitária, (v) gestão, finanças e recursos humanos; e (vi) património e infraestruturas. Mais tarde, como resultado directo do processo

de auscultação à Comunidade Universitária, tal assumpção foi assumida e foi incluído, ainda, mais um eixo, isto é o (vii) de assuntos transversais. Em cada eixo, apresenta-se a sua fundamentação, a ligação entre o plano estratégico anterior e o novo, os desafios em relação à transformação da UEM numa UdI e os objectivos estratégicos de cada eixo.

Na área de Ensino e Aprendizagem, durante o período de vigência do PE 2008-2014, registou-se uma tendência decrescente da taxa de graduação bruta, o que pode significar que não se registou melhoria nos índices de aproveitamento neste período. Este foi marcado por um grande crescimento do acesso e do número de estudantes matriculados (11,9% ao ano), influenciado, principalmente pelo aumento da oferta de cursos (maior diversidade de especialidades e níveis, em particular de mestrado) e das modalidades da oferta (introdução e crescimento dos cursos pós-laboral e à distância). Contudo, a percentagem de estudantes matriculados nos cursos de pós-graduação apenas cresceu de 4,4 para 7,2%.

O grande crescimento do número de estudantes resultou numa diminuição da taxa bruta de graduação de 7.2% (2008) para 5.8% (2014) e de um aumento do rácio estudante/docente de 15:1 (2008) para 21:1 (2014), apesar do grande esforço de contratação e formação de docentes. Neste período, registou-se um aumento na percentagem de docentes com doutoramento, que passou de 15% em 2008 para 21%, em 2014.

Assim, o PE e as realizações no período de 2008-2014 centraram-se, fundamentalmente, no aumento do acesso, na reforma curricular com objectivo da integração regional e internacional, na formação de docentes e na criação de um sistema de garantia de qualidade. Com estas acções, foram criadas as bases para a definição de novas estratégias, orientadas pela nova missão e visão da UEM e do PE 2018-2028, rumo a uma UdI.

Na Investigação, a avaliação do PE 2008-2014 e os relatórios anuais de actividades desse período demonstraram um significativo aumento de iniciativas de investigação nas diversas áreas científicas. Entretanto, o padrão da investigação realizada na UEM continua muito fragmentado em termos de enfoque temático e objectos de investigação, em associação com práticas correntes de operacionalização da investigação em função do perfil e interesse diversificado dos docentes investigadores vinculados às diversas unidades orgânicas da UEM.

Além disso, os trabalhos de investigação realizados nestas circunstâncias nem sempre aderem a critérios e procedimentos sistemáticos de investigação e dificilmente podem ser rastreados e monitorados de forma facilmente compreensível por: (i) não alimentarem quadros consistentes

de monitoria e avaliação; (ii) não responderem a agendas institucionais e colectivas de investigação; e (iii) serem de difícil harmonização no quadro das actividades realizadas pela UEM, dada a sua diversidade temática e de enfoque. Este cenário contribui para diluir a visibilidade e o impacto das várias iniciativas de investigação realizadas na UEM.

Em vários casos, as iniciativas de investigação levadas a cabo pela UEM estão ligadas às necessidades de formação dos funcionários das diversas unidades orgânicas, e não necessariamente, representam um investimento consciente para responder a uma agenda clara para alimentar objectivos específicos de investigação. Este desafio está associado ao facto de o PE anterior não ter sido suficientemente específico na definição das linhas estratégicas de investigação e delimitação das prioridades temáticas de investigação, sem com isso pretender limitar o âmbito criativo das iniciativas de investigação.

A reversão deste quadro, através do estabelecimento de um quadro orientador com uma agenda temática de investigação estruturada enquadrada em parâmetros claros de aferição, bem como o estreitamento das ligações entre a investigação e os processos de ensino-aprendizagem e extensão representam um importante desafio para o novo PE 2018-2028.

Durante a avaliação do PE 2008-2014, foi notável a dificuldade na obtenção de dados sobre as actividades de extensão, uma vez que esta sempre esteve ligada à investigação. Uma das causas dessa ligação era a deficiente definição, identificação e posterior isolamento da extensão para efeitos de análise. Assim, a Extensão Universitária na UEM tem os seus fundamentos, por um lado, no paradigma da Responsabilidade Social Universitária, quanto à natureza (ser uma universidade pública) e seu papel histórico (servir a sociedade – moçambicana) e, por outro, no conceito de Extensão plasmado no Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020. Assim, para efeitos deste PE, a Extensão Universitária define-se como um processo interdisciplinar, educativo, técnico-científico, social, político e cultural que promove a interação transformadora entre a universidade e a sociedade. A finalidade última da extensão na UEM é a promoção da cidadania e do bem-estar colectivo. Para o efeito, foram identificadas as seguintes dimensões da extensão universitária: (i) ligação teoria-prática (curricular); (ii) desenvolvimento comunitário e transferência de tecnologia; (iii) prestação de serviços e assistência técnica; e (iv) responsabilidade social e elevação da consciência cívica.

Com estas abordagens, a extensão universitária associa-se também à inovação, que seria a forma como a sociedade receberia a ligação da teoria com a prática e os resultados da investigação, gerando, dessa forma, um impacto transformador na sociedade.



A Governação e a Cooperação Universitária também mereceram destaque e elevação ao nível de eixo. No PE 2008-2014, não se previram objectivos estratégicos especificamente ligados à governação universitária. Assim, os processos de governação eram abordados de forma transversal, o que, de certa forma, minimizava a sua relevância estratégica. Essa situação dificultou também a avaliação sistemática do desempenho institucional em matéria de governação. No novo PE, um dos desafios é destacar a governação universitária como eixo autónomo, com prioridades, objectivos e acções estratégicas específicas. O Relatório de Avaliação do PE 2008-2014 dá algumas indicações importantes para o efeito, ao destacar prioridades como a consolidação das práticas de governação participativa e democrática a todos os níveis de gestão institucional, revisão da estrutura orgânica, revisão e produção de políticas, regulamentos e normas que se julguem necessários para orientar os procedimentos e processos de gestão e governação.

No que diz respeito à gestão, finanças e recursos humanos, o Relatório de Avaliação do Plano Estratégico da UEM 2008-2014 demonstra que, em 2014, o orçamento global da UEM ultrapassou os 100 milhões de dólares americanos, ou seja, duplicou o orçamento mobilizado, em relação ao ano de base, 2008. Com a adopção da nova visão e missão da UEM, onde a componente de investigação deve ganhar maior relevância, é necessário ter em atenção o aumento dos recursos alocados à investigação, ao ensino e à extensão, por forma a: (i) modernizar e adaptar os métodos de ensino-aprendizagem aos objectivos e missão da Universidade, através da promoção da pesquisa e inovação pedagógica; (ii) mobilizar cada vez mais recursos para financiar as actividades de investigação e desenvolver modelos de comparticipação do sector público e privado nas actividades de investigação e inovação; e (iii) estabelecer parcerias pesquisa-comunidade de modo a captar cada vez mais recursos para as actividades de extensão universitária. Neste contexto, há uma pressão para incrementar a captação de recursos adicionais em geral, bem como melhorar a óptima utilização dos recursos actualmente disponíveis.

O Plano Estratégico está estruturado da seguinte forma:

- (i) Contexto global e local da Universidade Eduardo Mondlane
- (ii) Desafios
- (iii) Visão Estratégica da UEM
- (iv) Objectivos Estratégicos da UEM
- (v) Metas, Estratégias e Indicadores de Desempenho
- (vi) Projecções de crescimento 2018-2028

A estimativa de custo global do PEUEM 2018-2028 é de 39,1 mil milhões de meticais, que correspondem a uma alocação de cerca de 3,9 mil milhões de meticais para cada ano (Anexos 2 a 5).

Prevê-se que o orçamento proposto seja coberto, sobretudo, pelos fundos do OE, Receitas Próprias, e Doações.

## VISÃO ESTRATÉGICA DA UEM 2018 – 2028



*Transformar a UEM numa Universidade de Investigação*

## 1.2. Contexto global, imperativos e desafios locais

### 1.2.1. Contexto global

A UEM insere-se num contexto global cujas dinâmicas afectam, directa ou indirectamente, a sua forma de estar e de actuar. Os factores sociopolíticos, económicos e demográficos de nível global interrelacionam-se e têm implicações no ensino superior em Moçambique.

O Quadro 1 apresenta, de forma sucinta, as tendências globais que influenciam a inserção da UEM no mundo global.

**Quadro 1:** Contexto e Tendências Globais que Influenciam a Inserção da UEM no Mundo Global

Sócio-políticas	Económicas e Demográficas	Ensino Superior
<ul style="list-style-type: none"><li>• Multipolaridade e ascensão do Sul;</li><li>• Procura de energia, água e segurança alimentar;</li><li>• Escassez de recursos (energia, água, petróleo);</li><li>• Proliferação de identidades sociais e políticas, onde a religião constitui um importante marcador de identidade;</li><li>• Desafios para a manutenção da Paz e Segurança;</li><li>• Mudanças no ambiente geopolítico devido ao empoderamento de género; e</li><li>• Ascensão do fundamentalismo e do terrorismo baseado na religião.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interligação crescente do mundo e disponibilidade livre do conhecimento graças à evolução nas tecnologias de informação e comunicação</li><li>• Desaceleração do crescimento da economia mundial e do sul, em particular;</li><li>• Crescimento rápido da população juvenil a nível mundial (excluindo a China e os países desenvolvidos);</li><li>• Rápida urbanização no mundo em desenvolvimento, propiciando maior migração e mobilidade de pessoas e bens; e</li><li>• Corrida para o acesso e controlo de recursos naturais em África.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior participação, diversidade e massificação do ensino superior (ES);</li><li>• Aumento da competitividade;</li><li>• Economia do conhecimento e sociedade das TICs como instrumento de investigação;</li><li>• Demanda da capacidade de conhecimento e sua divisão em nacional, regional e internacional;</li><li>• Internacionalização do ES;</li><li>• Uso do Ensino à Distância para aumentar o acesso; e</li><li>• Empregabilidade dos graduados.</li></ul>

Como resposta a UEM procura a:

- Afirmção como uma universidade líder no contexto nacional e regional do ensino superior;
- Diferenciação funcional no subsistema do ensino superior, usando a investigação como móbil para aumentar a sua visibilidade global;
- Intensificação da investigação como estratégia;
- Criação de um nicho de excelência na investigação; e
- Internacionalização como estratégia de projecção global.

### 1.2.2. Imperativos e desafios locais da transformação

A nível nacional, a UEM desempenha papel fundamental como instituição de referência como centro de produção de conhecimento para a sociedade, em geral, e para a comunidade académica e científica, em particular, nas respostas aos desafios de desenvolvimento.

O Quadro 2 apresenta os Imperativos e Desafios Particulares que influenciam a inserção local da UEM.

**Quadro 2:** Contexto e Tendências Locais - Imperativos e Desafios Particulares que Influenciam a Inserção Local da UEM

Sócio-políticos	Económicos e Demográficos	Ensino Superior
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instabilidade política, económica e financeira;</li><li>• Limitada capacidade financeira do Estado/sector público para cobrir as demandas do ensino superior;</li><li>• Cada vez maior intervenção das organizações da sociedade civil na vida política e económica;</li><li>• Insuficiência da infra-estrutura social e física; e</li><li>• Persistência de desigualdades sociais e económicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uma economia relativamente volátil;</li><li>• Crescimento de infra-estruturas em algumas áreas;</li><li>• Ausência de conhecimento preciso das necessidades reais de competências para as diferentes áreas económicas;</li><li>• Desemprego, particularmente entre a população activa (42% em 2013<sup>2</sup>);</li><li>• Crescimento rápido da populacional juvenil (<i>taxa de crescimento</i>);</li><li>• Crescimento da população jovem num ambiente caracterizado pela pobreza; e</li><li>• Prioridades nacionais concorrentes (saúde e bem-estar social).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pressão para aumentar o acesso e os níveis de transformação institucional;</li><li>• Implicações da estratégia de financiamento do Ensino Superior (ES);</li><li>• Excessiva dependência da UEM do financiamento do Estado/Falta de diversidade de fontes de financiamento (72% OE, 12% doações e 16% receitas próprias)<sup>3</sup>;</li><li>• Aumento de instituições provedoras do ES no país;</li><li>• Ausência de uma política de diferenciação funcional do ES;</li><li>• Dificuldade de retenção de pesquisadores com alto nível de produtividade;</li><li>• Corpo docente e discente fundamentalmente nacional; e</li><li>• Pressão política e social para dar resposta a múltiplas exigências vs. Manutenção do <i>ethos</i><sup>4</sup></li></ul>

Como resposta a UEM pretende:

- Tomar a liderança no processo de diferenciação funcional do subsistema do ensino superior; e
- Diversificar as fontes de financiamento, aumentando o seu desempenho, e tornar-se mais competitiva.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estatística, 2013

<sup>3</sup> Relatório Anual de Actividades e Financeiro 2016.

<sup>4</sup> Ethos é uma palavra com origem grega, que significa "caráter moral". É usada para descrever o conjunto de hábitos ou crenças que definem uma comunidade ou nação. Neste caso concreto, refere-se aos hábitos e costumes característicos de uma academia.

## 2. DESAFIOS



### 2.1. Eixo de Ensino e Aprendizagem

---

- Atrair e admitir os melhores estudantes;
- Aumentar o acesso e adequação da oferta para a graduação e pós-graduação nos regimes presencial e à distância;
- Inovar continuamente os métodos de ensino e aprendizagem, centrando o ensino no estudante, incorporando a investigação e a extensão nos *curricula* e no ensino e aprendizagem;
- Garantir um ambiente de vida acadêmica conducente a um desenvolvimento integral do estudante, aumentando o acesso e atendimento de estudantes com necessidades educativas especiais;
- Melhorar os processos de gestão acadêmica; e
- Melhorar e garantir a qualidade do ensino e aprendizagem.





## **2.2. Eixo de Investigação**

---

- Apropriar, à todos os níveis, a Política de Investigação da UEM e respectivas Linhas de Investigação;
- Disponibilizar recursos humanos com experiência e competência para a investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Reforçar a ligação entre a formação e a investigação;
- Mobilizar recursos materiais e ferramentas de apoio à investigação e inovação;
- Aumentar a produção, produtividade e qualidade dos trabalhos de investigação científica e inovação tecnológica realizados na UEM;
- Mobilizar e alocar, de forma eficiente os recursos para apoiar projectos de investigação;
- Adoptar mecanismos estruturados de disseminação dos resultados de investigação e aumentar o seu impacto; e
- Promover a investigação básica e aplicada e a transferência de tecnologia.



### **2.3. Eixo de Extensão e Inovação**

---

- Normalizar<sup>5</sup> as actividades de extensão na UEM;
- Promover a extensão universitária com impacto transformador na sociedade;
- Disseminar, de forma estruturada, os resultados das actividades de extensão com vista a ampliar a visibilidade, o alcance e o impacto dos seus resultados;
- Promover a ligação da Universidade com a Indústria; e
- Promover a inovação baseada na investigação em parceria com o sector produtivo.

---

<sup>5</sup> Por “Normalizar” entende-se o processo de elaboração, difusão e implementação das Normas de um sistema ou serviço específico. A normalização é, assim, no contexto da gestão, o processo de formulação e aplicação de regras com vista à obtenção do grau óptimo de ordem num determinado contexto. Com a normalização, criam-se as condições que possibilitam que um processo, sistema, bem ou serviço atenda à finalidade a que se destina ou para a qual foi criado.





## **2.4. Eixo de Governação e Cooperação Universitária**

---

### **2.4.1. Governação**

- Garantir a implementação de práticas de governação democrática e colegial a todos os níveis de gestão;
- Ajustar a estrutura orgânica da UEM e a estrutura académica das unidades orgânicas ao actual nível de desenvolvimento e à visão e missão da instituição;
- Cultivar a planificação, prestação de contas, monitoria e avaliação periódica a todos os níveis de governação e gestão; e
- Redefinir o lugar e papel da UEM no desenvolvimento do ensino superior e da investigação em Moçambique.

### **2.4.2. Cooperação**

- Fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional; e
- Maximizar e potenciar as redes de parcerias, de modo a intervir activamente nas grandes questões locais, nacionais, regionais e internacionais, relacionadas com a inovação e a transferência do conhecimento.



## **2.5. Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos**

---

- Aumentar a eficiência na gestão de recursos humanos e na utilização e consolidação dos meios informáticos em todas as áreas de gestão de forma integrada;
- Implementar a Estratégia de Financiamento do Ensino Superior, baseada no desempenho e no aumento da capacidade de mobilização de fundos competitivos para o ensino e aprendizagem, investigação e extensão; e
- Racionalizar o Quadro de Pessoal, atracção e retenção de quadros comprometidos para responder aos desafios de uma Udl.



## **2.6. Eixo de Património e Infraestruturas**

---

- Implementar projectos estruturantes da planta física para responder às necessidades e desafios actuais e futuros da UEM, no domínio das infraestruturas e do património.
- Garantir espaços didácticos apropriados e tecnologicamente actualizados para o ensino e aprendizagem, investigação e infraestruturas culturais, sociais e desportivas inclusivas;
- Partilhar espaços disponíveis para a comunidade académica; e
- Melhorar a infraestrutura física e a conectividade.



## **2.7. Eixo de Assuntos Transversais**

---

- Desenvolver um plano organizacional para abordar e integrar assuntos transversais, nomeadamente género, cultura, desporto, meio ambiente, ética, cidadania e saúde;
- Promover a cultura e do desporto como meios de formação integral do graduado;
- Promover a equidade do género; e
- Promover a defesa e conservação do meio ambiente.



### 3. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA UEM

---

#### **VISÃO**

*Ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação do conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão.*

#### **MISSÃO**

*Produzir e disseminar o conhecimento científico e promover a inovação através da investigação como fundamento dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, educando as gerações com valores humanísticos de modo a enfrentarem os desafios contemporâneos em prol do desenvolvimento da sociedade.*

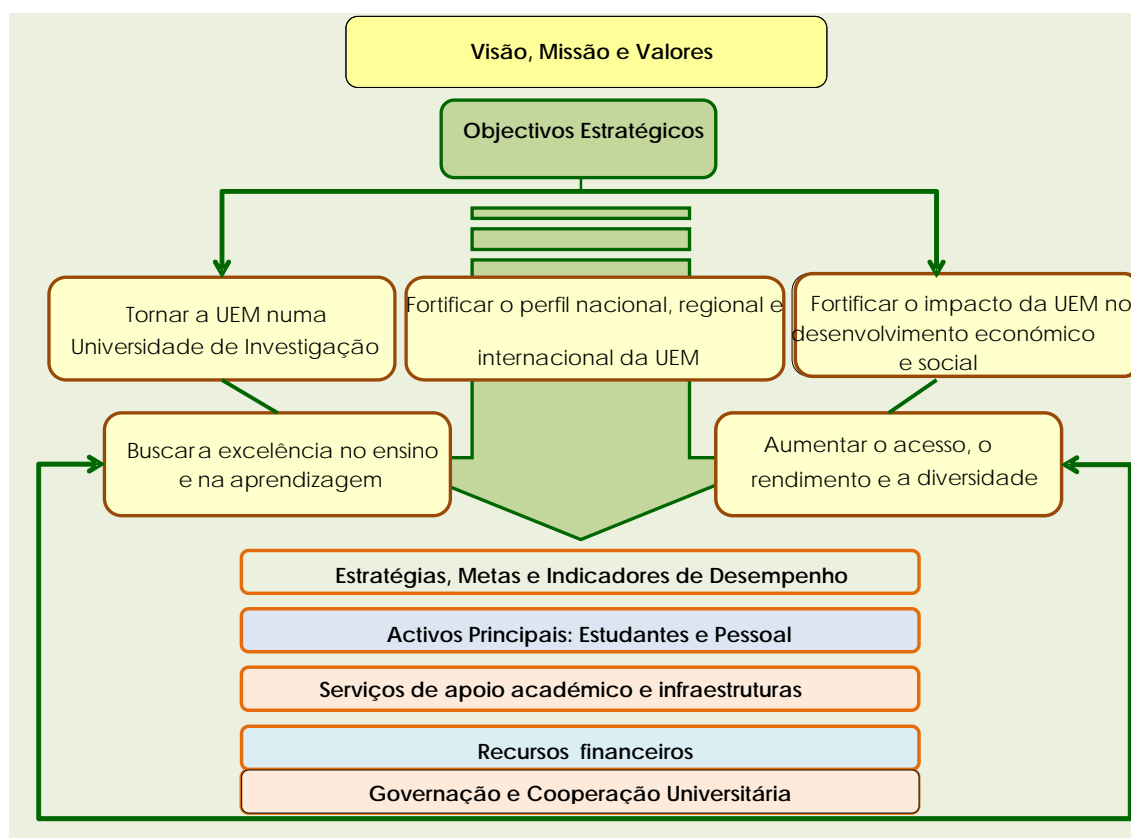
#### **VALORES**

- 1. Liberdade Acadêmica:** a UEM pauta pela promoção da liberdade de expressão, criação e de estabelecimento da agenda de ensino, investigação e extensão.



2. **Autonomia institucional:** a UEM salvaguarda a autonomia na governação e gestão académica, administrativa, financeira e patrimonial, tendo em conta os padrões nacionais, regionais e internacionais de excelência académica intelectual.
3. **Colegialidade:** a UEM é uma comunidade colegial de investigadores, docentes, corpo técnico e administrativo e estudantes, cujas práticas académicas e de gestão são informadas por processos decisórios emanados dos órgãos colegiais.
4. **Engajamento social e comunitário:** o envolvimento da UEM em actividades de extensão, ou engajamento social comunitário, deve decorrer primordialmente do previsto nos currículos e nos planos de actividades de investigação e não via assistencialista.
5. **Indagação independente e confiança:** os académicos e estudantes da UEM devem demonstrar a capacidade de operar de forma independente de acordo com as normas e pressupostos da qualidade, princípios e valores da universidade e com os mandatos e responsabilidades que possam ter impacto sobre as áreas laboral e de conhecimento.
6. **Compromisso nacional e internacional:** os membros da comunidade da UEM desempenham papéis como académicos, intelectuais, gestores e membros proactivos da sociedade moçambicana e global.
7. **Ética e deontologia profissional:** todos os intervenientes da UEM são participantes activos de uma comunidade intelectual, alicerçada na cidadania académica, e o trabalho que fazem deve corresponder aos mais elevados padrões de integridade intelectual.
8. **Criatividade:** a UEM deve estimular e valorizar a criatividade no campo da ciência, da arte e da cultura.
9. **Internacionalização:** para se projectar como uma universidade do século XXI, virada para os desafios da sociedade de conhecimento, a UEM deve estimular as ligações internacionais de investigadores e grupos de pesquisa.
10. **Unidade na diversidade e inclusividade:** os membros da comunidade da UEM pugnam pelo respeito dos direitos Humanos e não discriminação com base no género, raça, etnia, religião, origem social, condição física, entre outras.

A visão da UEM tem como estratégia orientadora considerar centrais as actividades de investigação, ensino e aprendizagem, e derivadas delas, engajamento com a sociedade no desenvolvimento económico e social, bem como projectar o trabalho académico nos contextos nacional, regional e internacional.



**Figura 1:** Visão Estratégica da UEM

O centro da estratégia da UEM consiste na intensificação da investigação e na necessidade de produzir conhecimento científico consistente com o produzido pela comunidade académica global e relevante para a sociedade em que se insere. Esta visão global da UEM é operacionalizada através de objectivos estratégicos traduzidos em estratégias, metas e indicadores de desempenho.

O sustentáculo institucional para o alcance da visão da UEM reside nos investigadores, docentes, estudantes e CTA, nos serviços de apoio académico e infraestruturas, bem como nos recursos financeiros.

A Visão Estratégica da UEM (Figura 1) para os próximos 10 anos é fortalecer o seu perfil internacional, usando os resultados da investigação para atender cada vez mais às necessidades da sociedade. Como UoI, a instituição concentrar-se-á em problemas de interesse nacional e/ou

regional, a fim de maximizar simultaneamente o impacto local, buscando excelência acadêmica e visibilidade num mundo altamente competitivo. Assim, além de equipar os seus graduados com as competências e habilidades necessárias para se adaptarem às exigências de um mundo em mudança, a UEM compromete-se com as necessidades e desafios da sociedade moçambicana e da sua economia e contribui para a formação de capital humano de alto nível para enfrentar os principais desafios do país.





## **4. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS GERAIS DA UEM POR EIXO**

---



### **4.1. Ensino e Aprendizagem**

---

Criar um ambiente académico conducente à formação de graduados capazes de produzir e aplicar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento económico, social político e cultural com ética, assegurando a aprendizagem ao longo da vida.



## 4.2. Investigação

---

Consolidar um ambiente que propicie a intensificação da produção científica através da promoção de sistemas e práticas de gestão e incentivo para o aumento da produção e produtividade científica.



### **4.3. Extensão e Inovação**

---

Tornar a Extensão Universitária a face visível da ligação da UEM com a sociedade e da promoção da inovação, através da ligação teoria-prática, do desenvolvimento comunitário e transferência de tecnologia, da prestação de serviços e assistência técnica e da responsabilidade social e elevação da consciência cívica.

## **4.4. Governação e Cooperação Universitária**

---

### **4.4.1. Governação**

Fomentar, a todos os níveis institucionais, práticas de governação democrática e colegial, assegurando uma estrutura de gestão consentânea com os desígnios de uma UdI alicerçada no espírito da boa governação.

### **4.4.2. Cooperação**

Desenvolver e fortalecer a cooperação aos níveis nacional, regional e internacional, de modo a garantir continuidade na mobilização de recursos, expansão do acesso a oportunidades e afirmação da UEM como instituição de excelência no ensino, investigação e extensão.



## **4.5. Gestão, Finanças e Recursos Humanos**

---

### **4.5.1. Gestão**

Promover uma gestão estratégica e racional de recursos financeiros, humanos e materiais tendo em conta o desafio de transformar a UEM numa UdI.

### **4.5.2. Finanças**

Criar uma base financeira forte e diversificada com capacidade para ser resiliente à um ambiente de volatilidade financeira.

### **4.5.3. Recursos Humanos**

Racionalizar os recursos humanos definindo um quadro de pessoal adequado cujo perfil responde de forma eficaz e eficiente aos desígnios de uma UdI.





#### 4.6. Património e Infraestruturas

---

Proporcionar à comunidade académica da UEM infraestruturas de qualidade e apropriadas às necessidades de uma Udl.





#### **4.7. Assuntos Transversais**

---

Criar um ambiente académico que propicie a investigação e promoção da justiça social e ambiental, género, cultura, desporto, conservação do meio ambiente, ética, cidadania e saúde a todos os níveis.



## **5. CRESCIMENTO DIFERENCIADO DA UEM**

---

As unidades académicas da UEM têm um perfil diferenciado reflexo da história da sua implantação e desenvolvimento. Neste sentido, ao projectar a base de crescimento da UEM é legítimo criar expectativas diferenciadas para cada unidade em função do estágio actual do seu desenvolvimento sem, no entanto, descuidar a necessidade de estabelecer padrões mínimos aceitáveis de crescimento.

A Tabela 1 apresenta os diferentes cenários de crescimento tendo em conta o estágio actual de desenvolvimento. Cada unidade orgânica, deverá optar pelo seu próprio modelo de crescimento. O modelo de crescimento apresentado no Cenário 1, refere-se a decisão de manter os níveis de crescimento actuais de cada unidade (0 a 2,5%). O crescimento moderado, apresentado no Cenário 2, refere-se a situação onde as unidades decidem por um crescimento na ordem de 2,5% a 5% e o crescimento acelerado e o Cenário 3 representa um modelo de crescimento de 5% a 10%. Cada uma destas opções de crescimento terá implicações no funcionamento da UEM.



**Tabela 1: Bases para o Crescimento Diferenciado**

Faculdade /Escola	Total de Estudantes matriculados	Estudantes matriculados nos cursos de graduação por Faculdade e Escola Superior (2016)	Estudantes matriculados nos cursos de Pós-graduação por Faculdade e Escola Superior (2016)	Indicadores:														Indicadores: Projeções até 2027						
				Total de Docentes	Docentes por graus académicos por faculdade e Escola Superior			Projeção de nº de estudantes de graduação até 2027			Projeção de nº de estudantes de Pós-graduação até 2027			Rácios (Estudantes/Docentes)				Necessidades adicionais de docentes coin grau de PhDs (2018)	Nº ideal de PhD para atingir o rácio de referência em 2016 (20:1)			Estimativa do nº (possível/ realizável) de PhD necessários para atingir o rácio de referência		
								C1	C2	C3	C1	C2	C3	Racio Total (TE/TD)	EM/D out	EL/Do ut	EL/Me st		C1	C2	C3	C1	C2	C2
					Doutor	Mestrado	Licenciatura	2.5%	5%	10%	5.0%	10%	15%											
FAEF	1262	899	363	90	31	29	15	1615	2056	3273	147	233	364	14	12	29	31	32	81	103	164	4	5	8
FAPF	506	422	84	38	5	16	17	648	824	1312	62	99	154	13	17	84	26	20	32	41	66	2	2	3
FC	5870	5613	257	290	75	93	87	7514	9562	15225	472	752	1173	20	3	75	60	219	376	478	761	19	24	38
FAECO	4693	4208	485	96	8	30	51	6007	7644	12172	156	249	388	49	61	526	140	227	300	382	609	15	19	30
FD	1991	1462	529	58	3	15	37	2549	3243	5164	94	150	235	34	176	487	97	97	127	162	258	6	8	13
FACED	2854	2428	426	102	14	31	48	3653	4649	7403	166	265	413	28	30	173	78	129	183	232	370	9	12	19
FENG	5399	5276	123	154	39	20	83	6911	8794	14004	251	399	623	35	3	135	264	231	346	440	700	17	22	35
FAFILO	822	799	23	26	7	2	15	1052	1339	2132	42	67	105	32	3	114	400	34	53	67	107	3	3	5
FLCS	9735	9111	624	250	44	90	83	12462	15857	25250	407	648	1011	39	14	207	101	443	623	793	1263	31	40	63
FAMED	1627	1104	523	192	27	24	123	2083	2650	4220	313	498	777	8	19	41	46	54	104	133	211	5	7	11
FAVET	406	323	83	65	18	21	18	520	661	1053	106	169	263	6	5	18	15	2	26	33	53	1	2	3
ECA	1273	1273		95	5	14	60	1630	2074	3302	155	246	384	13	0	255	91	59	81	104	165	4	5	8
ESCIDE	266	266		43	7	16	18	341	433	690	70	112	174	6	0	38	17	6	17	22	34	1	1	2
ESCMC	401	383	18	41	3	8	26	513	653	1040	67	106	166	10	6	128	48	17	26	33	52	1	2	3
ESUDER	1136	1136		82	4	21	54	1454	1850	2946	134	213	332	14	0	284	54	53	73	93	147	4	5	7
ESHTI	1265	1265		47	1	8	36	1619	2061	3281	77	122	190	27	0	1265	158	62	81	103	164	4	5	8
ESNEC	1235	1235		62	1	14	38	1581	2012	3203	101	161	251	20	0	1235	88	61	79	101	160	4	5	8
Total	40741	37203	3538	1731	292	452	809	52152	66363	105672	2820	4490	7003	24										

## **6. ESTRATÉGIAS, METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

## 6.1. Eixo de Ensino e Aprendizagem

<b>Desafio 1: Atracção e admissão dos melhores estudantes</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Atrair e seleccionar os melhores estudantes e talentos<sup>6</sup> para os cursos de graduação e pós-graduação da UEM, garantindo as várias dimensões de inclusão e equidade</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Aprovar uma nova Política, Regulamento e Procedimentos de Admissão apropriado à UEM.	Edital publicado anualmente com procedimentos.	Grupo de trabalho para a elaboração de Política, Regulamento e Procedimentos de Admissão à UEM; Termos de referência para o grupo de trabalho.	Política, Regulamento e Procedimentos de Admissão à UEM que inclua processos de admissão diversificados e específicos a cada curso, garantindo um alinhamento crescente entre as exigências académicas estabelecidas para os cursos e as qualificações dos admitidos, adequados ao actual contexto político e socioeconómico, sem comprometer a qualidade do ensino.
Seleccionar os melhores estudantes.	Nota média de ingresso na UEM (exames de admissão): 9,6 valores;  Não existe bolsa de excelência.	Sector no Departamento de Exames de Admissão a trabalhar na divulgação de cursos, identificação e captação de talentos; Mecanismos/recursos de facilitação de acesso aos talentos; Bolsa de excelência para estudantes talentosos; Sector de apoio aos professores das escolas secundárias no âmbito da formação contínua para melhorar a qualidade dos estudantes (Departamento de Exames de Admissão e FACED/CDA).	Aumento da nota média de ingresso na UEM (exames de admissão);  200 (20/ano) estudantes excelentes (talentosos) admitidos na UEM;  200 (20 por ano em média) bolsas de excelência atribuídas;  200 Professores de escolas secundárias apoiados pela UEM no âmbito da formação contínua para melhorar a qualidade dos estudantes.
Assegurar a equidade de género nos novos ingressos (percentagem de novos ingressos distribuídos por género).	34% a 36% de mulheres, de 2008 a 2013.	Equipa permanente de apoio e orientação académica da rapariga (Departamento de Exames de Admissão em articulação com o CeCAGE); Termos de referência para a equipa permanente; Número de novos ingressos distribuídos por género.	Equipa permanente de apoio e orientação em funcionamento;  Número de mulheres admitidas.
<b>Desafio 2: Aumento do acesso e adequação da oferta para graduação e pós-graduação nos regimes presencial e à distância</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Aumentar a relevância, a diversidade e modalidades de oferta de cursos de graduação e de pós-graduação para responder às necessidades do desenvolvimento nacional e da sociedade</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Aumentar e adequar a oferta de cursos de - graduação (laboral e pós-laboral); - pós-graduação (laboral e pós-laboral); e - EaD.	Número de cursos 84 - Graduação 51 - Mestrado 03 – Doutoramento	Estudo das necessidades da instituição e da sociedade para a identificação de novos cursos/programas.	Número de cursos;  Número de graduados nos níveis de graduação, mestrado e doutoramento nos regimes laboral, pós-laboral e EaD.
Melhorar as habilidades dos estudantes para a vida e para o trabalho.	Taxa de empregabilidade dos graduados.	Levantamento de graduados empregues e no auto-emprego após a sua graduação.	Número de cursos que incluem estágios como actividade curricular.

<sup>6</sup> Talentoso - estudante que sobressai pela aptidão excepcional demonstrada em determinada actividade académica, desportiva, cultural ou outra. Nas actividades académicas considera-se um estudante talentoso o que obtém média igual ou superior a 17 valores.

<b>Desafio 3: Inovação contínua dos métodos de ensino e aprendizagem, centrando o ensino no estudante, incorporando a investigação e a extensão nos currícula e no ensino e aprendizagem</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3: Garantir a inovação no processo de ensino-aprendizagem, alicerçada na investigação e extensão</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Introduzir plataformas <i>e-learning</i> de ensino e aprendizagem e utilizar meios informáticos no processo de ensino e aprendizagem	A plataforma Moodle está sendo usada apenas no EaD	Disponibilidade de plataformas <i>e-learning</i> de ensino e aprendizagem; Levantamento de necessidades em meios informáticos nas UA.	Uso de plataformas <i>e-learning</i> no ensino presencial e à distância como forma de implementar as metodologias inovadoras e centradas no estudante; Número de docentes capacitados no uso de plataformas <i>e-learning</i> de ensino e aprendizagem.
Adoptar a Extensão como indicador no processo de avaliação nas Unidades.	Critérios de avaliação nas Unidades <i>não incluem</i> a Extensão Universitária.	Definição de indicadores, metodologias e instrumentos; Introdução de um sistema de informação e gestão informatizado sobre actividades de extensão; Estabelecimento de um calendário (2018).	Todas as Unidades elegíveis implementam o sistema de informação e gestão informatizado sobre a extensão.
Implementar Métodos de ensino centrados no estudante a todos os níveis de ensino.	Não existem dados disponíveis.	Levantamento de cursos que já implementam o ensino centrado no estudante e identificação e partilha de boas práticas pedagógicas.	Número de cursos aplicando métodos de ensino centrados no estudante e outras inovações pedagógicas.
Integrar estudantes em actividades e projectos de investigação	Não existem dados disponíveis	Levantamento de cursos e/ou acções de pesquisa existentes e partilha de boas práticas.	Número de estudantes de graduação que participam em actividades de investigação; Número de estudantes da pós-graduação que participam em actividades de investigação, considerando a diversidade de formas de pós-graduação (mestrados, mestrados profissionalizantes, doutoramentos).
Integrar estudantes em actividades de extensão formalmente estabelecidas no currículo.	Não existem dados disponíveis.		Todos os estudantes da UEM que participam em actividades de extensão
Manter Rácio docente/ estudante-	Rácio - 1:20		Rácio - 1:20
Atribuir créditos académicos às actividades de extensão.	Componente de extensão não considerado no histórico escolar do estudante.	Todos os cursos incluem extensão no histórico escolar do Estudante.	80% dos cursos incluem a extensão no histórico escolar do Estudante;  Institucionalização da extensão nas diversas formas de leccionação de aulas.
<b>Desafio 4: Garantia de um ambiente de vida académica conducente a um desenvolvimento integral do estudante, aumentando o acesso e atendimento de estudantes com necessidades educativas especiais</b>			
<b>Objectivo Estratégico 4: Assegurar um ambiente de vida académica e social para o desenvolvimento integral dos estudantes</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Realizar acções de acolhimento e integração de estudantes novos ingressos.	30% (estimativa) de estudantes abrangidos.	Sector de acolhimento ao estudante (na DSS com participação da AEU) apetrechado.	Número de novos ingressos acolhidos;  Serviços de acolhimento ao estudante em funcionamento.
Melhorar o sistema de atribuição de bolsas, tornando-o justo e equitativo (Porcentagem de estudantes matriculados bolseiros).	8,9% dos estudantes matriculados na licenciatura no regime laboral Número de bolsas: Bolsa Completa – 555 Bolsa Reduzida – 978 Isenção de propinas – 514 Redução de propinas 50% - 39 TOTAL Bolsas: 2 086	Disponibilidade de orçamento para aumentar as bolsas; Aumento e melhoria da infraestrutura de alojamento.	Número de estudantes de licenciatura (laboral) com bolsa;  Número de bolsas completas disponíveis;  Número de estudantes de pós-graduação de mestrados de investigação e doutoramento com bolsa.
Criar sistemas de apoio e atendimento diferenciado a estudantes com necessidades educativas especiais.	Em fase inicial Sala de leitura <i>Braille</i> .	Acessos e outras condições específicas (linguagem de sinais, meios electrónicos específicos, etc...) instaladas.	Universidade inclusiva;  Número de estudantes com necessidades educativas especiais atendidos e integrados.
Garantir o acesso dos utentes ao SIGA, incluindo nos dispositivos móveis para registo, consulta de notas, bolsas, etc.	0%	SIGA instalado, 60% em funcionamento e 40% de uso.	Número de utentes com acesso eficiente e eficaz.

Estabelecer a Estrutura e fazer funcionar o sistema de apoio acadêmico e social (Centro Estudantil), com pessoal qualificado e competente.	Centro Estudantil em fase inicial; Centros de atendimento psicossocial em algumas faculdades.	Centro Estudantil; Centros de atendimento em algumas faculdades.	Centro Estudantil com infra-estruturas próprias e funcional; Centros de atendimento psicossocial em funcionamento.
<b>Desafio 5: Melhoria dos processos de gestão acadêmica</b>			
<b>Objectivo Estratégico 5: Transformar os processos de gestão do processo de ensino e aprendizagem, adequando-os às necessidades de uma universidade de investigação.</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Implementar um sistema integrado de gestão académica (SIGA).	Existe - 5% de implementação.	% de informação académica cadastrada e disponível no sistema informatizado de gestão académica; Nível de utilização do SIGA.	Informação académica cadastrada e disponível no sistema informatizado de gestão académica;  SIGA funcional.
Implementar o Manual de Procedimentos de Gestão do Processo Pedagógico (MPGPP).	Em início de implementação.	Nível de cumprimento das normas e princípios estabelecidos no MPGPP.	Cumprimento das normas estabelecidas no MPGPP.
Implementar o sistema de garantia de qualidade dos cursos e institucional.	Dos 84 cursos de graduação existentes na UEM, 34 foram auto-avaliados (40%);  Dos 57 cursos de pós-graduação, foram auto-avaliados 8 (14%) Fracá capacidade técnica e financeira de implementação de planos de melhoria;  3 cursos de graduação foram acreditados; nenhum de pós-graduação.	Auto-avaliação dos restantes 50 cursos (60%) até 2022 (10 cursos por ano);  Auto-avaliação dos restantes 49 cursos (60%) até 2022 (10 cursos por ano);  Implementação de pelo menos 50% dos planos de melhoria dos cursos avaliados;  Acreditação de pelo menos 50% dos cursos.	100% dos cursos de graduação auto-avaliados e com relatórios;  100% dos cursos de pós-graduação auto-avaliados e com relatórios;  Planos de melhoria implementados;  Pelo menos 50% dos cursos acreditados até 2027.
Desenvolver um sistema de resolução de casos disciplinares, incluindo plágio, fraude e outros.	Coberto parcialmente pelo Regulamento Pedagógico.	Instrumento de resolução de casos disciplinares.	Regulamento específico aprovado.

## 6.2. Eixo de Investigação

<b>Desafio 1 : Apropriação da Política de Investigação da UEM e respectivas Linhas de Investigação</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Garantir a relevância e sistematicidade das prioridades e conteúdos temáticos da investigação, através da adopção de estratégias e planos estruturados de investigação nas unidades académicas da UEM</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Implementar acções de disseminação da política e respectivas linhas de investigação na UEM.	A política de investigação e linhas de investigação da UEM não têm sido formalmente discutidas nas UA; a Direcção Científica iniciou, em 2016, o processo de discussão das linhas de investigação e organização dos programas de investigação da UA.	Unidades orgânicas (faculdades, escolas e centros) expostos, que discutem os conteúdos, a política e as linhas de investigação da UEM; Número de unidades orgânicas expostas à Política e Linhas de Investigação da UEM.	Número de unidades que conhecem a Política e as Linhas de Investigação da UEM
Desenvolver Estratégias e Planos Operacionais de Investigação das unidades académicas da UEM.	Não há informação.	Unidades Orgânicas, Centros e Faculdades com Planos Estratégicos e Operacionais de Investigação; Número de Unidades Orgânicas, Faculdades e Centros com planos de investigação desenvolvidos.	Número de unidades orgânicas, faculdades e centros com planos de investigação aprovados.
Reforçar a capacidade de gestão e coordenação das actividades de investigação ao nível da UEM;  Reestruturar e capacitar a estrutura administrativa para promover e facilitar a incorporação da investigação como alicerce de excelência na UEM;  Incorporar as funções sistemáticas de coordenação, articulação dos planos de investigação, recolha e registo de informação relativa à investigação nas competências da equipa.	A DC está a conceber um sistema de monitoria da informação sobre a investigação.	Estrutura administrativa para a gestão da investigação fortalecida a nível central;  Direcções (adjuntas) de investigação reforçadas a nível das unidades académicas relevantes.	Estrutura administrativa para a gestão da investigação fortalecida a nível central;  Número de Unidades Académicas com Direcções (adjuntas) de investigação reforçadas.
<b>Desafio 2: Disponibilidade de recursos humanos com experiência e competência para a investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Ampliar a disponibilidade de docentes e investigadores e técnicos de carreira qualificados para a materialização da agenda de investigação da UEM, através do investimento no recrutamento, treinamento e retenção de quadros com vocação para a investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado/ situação actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Estabelecer o quadro de necessidades de recursos humanos para a implementação da agenda de investigação.	Em 2015 o corpo docente era de 1790. O corpo de investigadores era de 117;  Necessidade de confirmar o número de docentes e investigadores a realizar investigação.	Determinadas as necessidades de recursos humanos para investigação (entre investigadores e técnicos) ao nível das unidades académicas;  Número de investigadores necessários nos diversos escalões, categorias e áreas científicas;  Número de técnicos necessários.	Número de investigadores recrutados;  Número de investigadores retidos;  Número de técnicos retidos.
Contratar investigadores e técnicos de acordo com as necessidades e prioridades de provimento de recursos humanos definidas nos planos de investigação das unidades orgânicas.	Investigadores e técnicos contratados (números);  Não existem ainda dados sistematizados das necessidades de investigação.	Número de investigadores contratados por ano;  Número de técnicos contratados por ano.	Número de investigadores contratados no período de acordo com o planificado;  Número de técnicos contratados no período, de acordo com o planificado.

Implementar o Regulamento da Carreira de Investigador.	Regulamento da Carreira de Investigador aprovado em 2015.	Continua disseminação do Regulamento da Carreira de Investigador; Número de investigadores que aderem/regidos pela carreira de investigador.	Número de investigadores que aderem à carreira de investigador.
<b>Desafio 2 (cont.): Disponibilidade de recursos humanos com experiência e competência para a investigação e desenvolvimento tecnológico</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2 (cont.): Ampliar a disponibilidade de docentes e investigadores e técnicos de carreira qualificados para a materialização da agenda de investigação da UEM, através do investimento no recrutamento, treinamento e retenção de quadros com vocação para a investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Implementar programas multidisciplinares de formação, capacitação e transferência de conhecimento para investigadores e técnicos de carreira.  Desenvolver Programas sistemáticos e multidisciplinares de treinamento, capacitação e de transferência de conhecimento para investigadores;  Desenvolver programas sistemáticos de treinamento, capacitação e de transferência de conhecimento para técnicos de carreira.	Em 2015 realizaram-se: - plataforma multifuncional para a investigação científica nas áreas de interesse ambiental em constituição;  - Cursos de capacitação e reforço das capacidades da UEM para a realização e promoção da investigação científica.	Número de sessões/iniciativas de formação, treinamento e transferência de conhecimento para investigadores realizados;  Número de sessões/iniciativas de formação, treinamento e transferência de conhecimento para técnicos realizadas ao nível das unidades orgânicas.	Número de investigadores formados e que concluem com sucesso os programas de formação;  Número de técnicos de carreira formados pelos programas de treinamento e transferência de conhecimentos.
Implementar o Regulamento da Carreira de Investigador  Promover incentivos de mérito, produtividade e inovação.	Regulamento da Carreira de Investigador aprovado em 2015.	Continua disseminação do Regulamento da Carreira de Investigador;  Número de investigadores que aderem a ou são regidos pela carreira de investigador.	Número de investigadores que aderem à carreira de investigador.
<b>Desafio 3: Reforço da ligação entre formação e investigação e identificação dos serviços clínicos (públicos e privados) que possam desenvolver investigação relevante para a UEM</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3: Estreitar a articulação entre formação e investigação ao nível de graduação e pós-graduação, como mecanismo de preparação da futura geração de investigadores e elevação da qualidade do ensino e aprendizagem</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Articular os currícula dos cursos de graduação e pós-graduação relevantes, para incorporar a dimensão da investigação como parte central do processo de ensino e aprendizagem.	Vários currícula dos cursos de graduação ajustados, entre 2014-2015, envolvendo cerca de 40 000 Estudantes (2015)  Os Cursos de Pós-Graduação incorporam nos seus currícula disciplinas/ módulos de Metodologias de Investigação e seminários de investigação; <sup>7</sup> Entre 2015-2016, o Fundo de Investigação Científica (FIC) financiou trabalhos de culminação de curso: 62 estudantes de mestrado (39 homens e 23 mulheres) e 4 de doutoramento (4 homens e 0	Currícula e Programas ajustados para reforçar o peso da componente de investigação (iniciação científica, metodologias de investigação, como forma de culminação de estudos e outros);  Número de programas e currícula ajustados, incorporando a componente de investigação como alicerce do processo de ensino e aprendizagem.	Número de estudantes formados e treinados nos currícula e programas ajustados, com competência adquirida para a investigação (anual);  Número de estudantes de graduação e pós-graduação que investigam temas e problemas definidos nas Estratégias e Planos de Investigação das Unidades Orgânicas.

<sup>7</sup> Ver informação dada pela Direcção Científica.

	mulheres). Em 2016, o FIC financiou 14 estudantes de mestrado (11 homens e 3 mulheres).		
Institucionalizar incentivos para fomentar gerações de investigadores e cientistas;  Estabelecer programas competitivos de atribuição de bolsa de iniciação científica e desenvolvimento tecnológico para estudantes que se destacam.	Em 2014, a Gala Científica atribuiu 10 prémios de excelência na Investigação, Extensão e Docência e Prémios de Mérito em apoio à investigação, extensão e docência. <sup>8</sup>	Número de programas de iniciação científica e desenvolvimento da investigação estabelecidos;  Número de programas e iniciativas de fomento ao desenvolvimento tecnológico estabelecidos.	Número de estudantes que beneficiam de recursos de fomento da investigação e desenvolvimento tecnológico;  Número de projectos de investigação e programas de desenvolvimento tecnológico concluídos com sucesso desagregando por áreas do saber.
<b>Desafio 3 (cont.): Reforço da ligação entre formação e investigação e identificação dos serviços clínicos (públicos e privados) que possam desenvolver investigação relevante para a UEM</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3 (cont.): Estreitar a articulação entre formação e investigação ao nível de graduação e pós-graduação, como mecanismo de preparação da futura geração de investigadores e elevação da qualidade do ensino e aprendizagem</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Ampliar a exposição de estudantes a processos e iniciativas de investigação e desenvolvimento tecnológico a nível nacional e internacional;  Estabelecer Programas de intercâmbio que incorporam e capitalizam a dimensão de investigação e desenvolvimento tecnológico no nível de graduação e pós-graduação.	Entre 2014-2016, diversas formas de intercâmbio entre a UEM e Instituições Nacionais, Regionais e Internacionais tiveram lugar, coordenados pelo Gabinete de Cooperação <sup>9</sup> .	Número de programas de intercâmbio em investigação e desenvolvimento tecnológico estabelecidos.	Número de docentes, investigadores e estudantes que participam em programas de intercâmbio e desenvolvimento tecnológicos;  Número de projectos de investigação e desenvolvimento tecnológico realizados.
<b>Desafio 4: Mobilização de recursos materiais e ferramentas de apoio à investigação e inovação</b>			
<b>Objectivo Estratégico 4: Garantir a disponibilidade e eficiência na utilização de recursos materiais, laboratoriais e ferramentas de apoio à investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Realizar um inventário sistemático sobre a disponibilidade e funcionalidade dos recursos materiais de apoio à investigação e desenvolvimento tecnológico.	Base de dados actualmente inexistente;  Listas de equipamento laboratorial e informático existente em algumas unidades orgânicas.	Estabelecida uma base de dados sobre a disponibilidade de equipamento de apoio à investigação e sistemas de monitoria da sua funcionalidade;  Determinada a quantidade/qualidade e funcionalidade de equipamentos de apoio à investigação existentes na UEM;  Mapeada a localização e acessibilidade desses equipamentos;  Determinadas as necessidades de novas aquisições de equipamentos.	Número de investigadores que acedem e usam os recursos de apoio à investigação existentes;  Frequência de utilização de recursos de apoio à investigação.
Elaborar uma política/plano de manutenção de equipamento laboratorial, tecnológico e de apoio à investigação científica.	Em curso a elaboração de um manual de procedimentos gerais sobre instalação, funcionamento,	Plano de manutenção e aquisição de equipamentos e recursos de apoio à investigação	Número de equipamento laboratorial, desenvolvimento tecnológico preservado/ adquirido e funcional, confrontando com a lista de aquisições e base de dados

<sup>8</sup> A premiação de docentes e investigadores iniciou em 2012, com a Gala Científica alusiva aos 50 anos do Ensino Superior.



	gestão e manutenção de laboratórios na UEM	desenvolvido, com recursos humanos e orçamento alocado;  Acções de manutenção de equipamento realizadas;  Equipamento de apoio à investigação adquirido;  Número de unidades laboratoriais e outras apetrechadas e funcionais.	
Institucionalizar práticas e cultura de partilha e aproveitamento multidisciplinar dos recursos laboratoriais e equipamentos existentes.	Actualmente inexistente.	Elaboração e partilha de catálogos, folhetos e referências sobre o tipo e localização de equipamentos para apoio à investigação;  Catálogos e folhetos elaborados e distribuídos;  Disponibilização, por via electrónica, de informação sobre o parque de recursos de apoio à investigação ao nível da UEM.	Número de investigadores que acedem e utilizam os recursos laboratoriais e de apoio à investigação existentes
Disponibilizar literatura e referências bibliográficas (impressa e digital), relevantes para o trabalho dos investigadores	6000 obras em 2013; 30000 Revistas electrónicas em 2014.	Plano de aquisições de recursos bibliográficos e subscrições de revistas científicas elaboradas com base nas necessidades das unidades orgânicas; Número de livros adquiridos (impressos e digitais);  Número de revistas subscritas (impressas e digitais).	Registos de frequências de acesso e utilização das referências bibliográficas (número de visitantes);  Rácio de acesso bibliográfico por estudante/curso;  Subscrições de base de dados e revistas científicas.
<b>Desafio 4 (cont.): Mobilização de recursos materiais e ferramentas de apoio à investigação e inovação</b>			
<b>Objectivo Estratégico 4 (cont.): Garantir a disponibilidade e eficiência na utilização de recursos materiais, laboratoriais e ferramentas de apoio à investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Consolidar a utilização de TICs nos processos de investigação e partilha de resultados de investigação. Rever e implementar as normas, políticas e estratégia de TIC, incluindo as componentes de aquisição e utilização de <i>softwares</i> nas instituições.	Política de Informática revista em 2014; Plano Estratégico das TICs;  Pontos de acesso à internet: 8 a 24 por faculdade no campus principal (2014),..	Aumentada a capacidade e qualidade de internet de banda larga nas escolas situadas fora de Maputo.	Número de investigadores e estudantes que acedem e utilizam as TICs nos seus trabalhos de investigação.
Implementar a Estratégia de TIC, incluindo as componentes de aquisição e utilização de <i>softwares</i> nas instituições.	Acesso à internet através de provedores de telefonia móvel em unidades fora do campus e fora de Maputo (2014).		
<b>Desafio 5: Aumento da produção, produtividade e qualidade dos trabalhos de investigação científica e inovação tecnológica realizados na UEM</b>			
<b>Objectivo Estratégico 5: Ampliar a qualidade e quantidade dos trabalhos de investigação realizados na UEM em consonância com as linhas de investigação e os planos de investigação aprovados</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Estabelecer um sistema de remuneração baseado em categorias de carreiras e níveis de produtividades dos investigadores, com benefícios e incentivos aos	Política de incentivo e remuneração baseada no	Número de investigadores que beneficiam da política de incentivo e remuneração estabelecida;	Número de projectos e iniciativas de investigação implementados no quadro da política de incentivos para a investigação;

investigadores que se destaquem na concretização de agendas de investigação, individual e colectiva, no quadro dos planos de investigação aprovados.	desempenho e aprovada em 2015;  Regulamentados os subsídios para inovação, descoberta e invenção científica, para além de considerar um subsídio de risco na investigação.	Número e percentagem de investigadores que beneficiam do regulamento de subsídios para a inovação, descoberta e invenção científica.	Número de produtos de inovação, descoberta e invenção científica materializados no quadro da implementação do regulamento para a inovação;  Número de publicações em revistas científicas indexadas ou com revisão de pares;  Número de patentes obtidas.
Consolidar o sistema de premiação honorífica com base na produtividade e desempenho	Estabelecido o regulamento de premiações honoríficas por desempenho, tendo em conta a qualidade, relevância e impacto dos trabalhos de investigação e inovação tecnológica realizados;  As premiações aos docentes, investigadores e CTA são de carácter bienal <sup>10</sup> .	Realização de eventos bienais de premiação e reconhecimento honorífico do trabalho de investigação.	Número de investigadores premiados.
Consolidar a internacionalização e a elevação da qualidade da investigação levada a cabo na UEM.	Planos de investigação das unidades orgânicas que incorporam abordagens multidisciplinares, e integração em equipas transnacionais de investigação.	Proporção de unidades orgânicas com programas de cooperação internacional definidos e funcionais.	Número de projectos transnacionais implementados e concluídos;  Número de investigadores com exposição internacional através da participação em múltiplos <i>fora</i> e equipas de trabalho.
Implementar programas de aperfeiçoamento metodológico, com enfoque para o desenvolvimento de propostas de projectos de investigação competitivos.	Programa de aperfeiçoamento técnico e metodológico para o desenvolvimento de propostas e sistematização de resultados de investigação desenvolvidos;  Realização de cursos de curta duração para o aperfeiçoamento em técnicas de investigação <sup>11</sup> .	Número de programas de aperfeiçoamento metodológico e técnico implementados;  Número de investigadores treinados.	Número de projectos de investigação submetidos e aprovados em iniciativas competitivas de financiamento.
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Incentivar a publicação de resultados de investigação em revistas indexadas a nível nacional e internacional ou com revisão por pares.	Desenvolvidos programas de formação em escrita e redacção científica ( <i>writeshop – oficinas de redacção</i> ) com vista a aumentar o número e qualidade de publicações.	Número de programas estabelecidos;  Número de investigadores treinados.	Número de resultados de projectos de investigação publicados em revistas científicas indexadas ou com revisão por pares.  Número de publicações científicas em revistas com elevado índice de citação científica.

<sup>11</sup> A Direcção Científica, em coordenação com Unidades/outras Instituições, organizou cursos de curta duração para docentes, investigadores, corpo técnico-administrativo e estudantes de cursos de Pós-Graduação, com o intuito de aperfeiçoar as técnicas de investigação (escrita e edição de artigos científicos, preparação de projectos de pesquisa). Números de edições realizadas: em 2014: 4 edições; em 2015: 4 edições.

	Lançamento do Edital de Fundo de Incentivo à Publicação Científica <sup>12</sup> .		
Estabelecer núcleos/centros de investigação e inovação de excelência.		Número de Núcleos/Centros de Excelência na Investigação e Inovação criados	Número de investigadores que utilizam os núcleos e centros de investigação e inovação.
<b>Desafio 6: Mobilização e eficiência na alocação de recursos para apoiar projectos de investigação</b>			
<b>Objectivo Estratégico 6: Assegurar o incremento de recursos financeiros para a promoção de iniciativas de investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Providenciar assistência técnica às Unidades Orgânicas, para a determinação de estimativas de custos mais acuradas para o financiamento integral dos planos de investigação.	Todas as unidades orgânicas da UEM beneficiam de assistência técnica para o custeamento dos seus planos de investigação	Número de unidades orgânicas com planos de investigação com estimativas plurianuais de custos	Número de unidades orgânicas da UEM com planos de investigação financiados.
Desenvolver estratégia de mobilização de recursos para o financiamento à investigação.	Estratégia de mobilização de recursos elaborada e implementada (incluindo, o OE, parcerias público/privado, parcerias internacionais e fontes de recursos gerados pelos resultados do trabalho de investigação);  Estratégia elaborada.	Porcentagem de incremento de recursos para o financiamento à investigação.	Número de projectos de investigação financiados por ano.
Fortalecer as estruturas administrativas existentes, para a gestão de fundos destinados ao apoio à investigação.	Plano de capacitação em exercício para a equipas de gestão dos recursos destinados à investigação (gestão financeira, <i>procurement</i> , auditoria financeira e outros).	Incremento dos níveis de desembolso e eficiência na alocação atempada de recursos para o financiamento à investigação.	Número de projectos de investigação aprovados e atempadamente financiados.
<b>Desafio 7: Estruturação dos mecanismos de disseminação dos resultados de investigação e aumento do seu impacto</b>			
<b>Objectivo Estratégico 7: Promover a disseminação estruturada de resultados de investigação, com vista a ampliar a visibilidade, o alcance e impacto dos resultados da investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Dados de Base / Estado Actual (real)</b>	<b>Metas para indicadores de inputs (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de outputs (saídas)</b>
Ampliar a visibilidade da investigação realizada pela UEM através da disseminação estratégica e estruturada de iniciativas em curso e resultados de investigação.	Entre 2008-2015: Realizadas 4 conferências científicas organizadas ao nível central;  As unidades orgânicas organizaram 334 eventos científicos;  305 artigos publicados em revistas com revisão por pares.	Elaborada a estratégia de divulgação de resultados de investigação, detalhando os objectivos, abordagens, meios, canais e frequência de disseminação de resultados da investigação;  Número de trabalhos e projectos de investigação divulgados pelos diferentes canais estabelecidos, incluindo o uso do formato digital na plataforma da UEM e outras.	Número de trabalhos de investigação divulgados em revistas científicas;  Número de trabalhos de investigação disseminados através de eventos;  Número de trabalhos divulgados em plataformas electrónicas e sítios Web.

<sup>12</sup> Edital lançado em Maio de 2016 pela Direcção Científica. O Fundo de Incentivo à Publicação Científica surge no âmbito da implementação da iniciativa de Excelência da UEM. Destina-se a todos os membros das Unidades Académicas da UEM. Esse fundo bonifica financeiramente docentes e investigadores mais produtivos para aumentarem as taxas de publicações científicas. O Edital lançado é para os candidatos cujos trabalhos foram realizados em 2015. O documento que cria o Fundo tem as seguintes referências: Despacho Número 166/RT/2016, de 20 de Abril.

	A Revista Científica da UEM só publicou quatro séries das oito previstas.	Número de resultados de investigação em revistas científicas indexadas ou com revisão de pares.	
Ampliar a disponibilidade, acesso e impacto dos trabalhos e resultado de investigação realizados na UEM na esfera produtiva (económica, social e cultural).		<p>Estabelecimento de parcerias com o sector produtivo, sector público, sector privado e organizações da sociedade civil na concepção e utilização dos resultados de investigação;</p> <p>Número de parcerias institucionais estabelecidas;</p> <p>Provisão de assistência e acompanhamento para implementação operacional dos resultados de investigação.</p>	<p>Número de trabalhos de investigação disseminados;</p> <p>Número de iniciativas de transferência de tecnologia materializadas;</p> <p>Número de iniciativas e parcerias para a provisão de assistência técnica estabelecida.</p>
<b>Desafio 8: Promoção da investigação básica e aplicada e de transferência de tecnologias</b>			
<b>Objectivo Estratégico 8: Aumentar os projectos de investigação básica e aplicada e de transferência de tecnologias</b>			
Ampliar a contribuição da UEM no aumento da produção e produtividade nacional e melhoria do bem-estar dos cidadãos.	Reforçada a investigação básica e aplicada e transferência de tecnologia.	<p>Desenvolvimento e disseminação de técnicas que contribuam para a melhoria do diagnóstico e tratamento de doenças, com referência para as endémicas;</p> <p>Avaliação do valor nutricional e medicinal de plantas e frutos nativos;</p> <p>Desenvolvimento e disseminação de técnicas que permitam a produção científica e industrial de medicamentos à base de plantas medicinais moçambicanas;</p> <p>Desenvolvimento e disseminação de tecnologias que permitam o aumento da produção e produtividade agrícola, pecuária e piscícola;</p> <p>Caracterização, mapeamento e desenvolvimento de sistemas de gestão integrada de recursos naturais;</p> <p>Desenvolvimento e disseminação de técnicas de preservação de ecossistemas e gestão sustentável do ambiente;</p> <p>Desenvolvimento de inovações tecnológicas com aplicação industrial, incluindo nas áreas de construção civil, transportes, energia, automatização, manuseio de materiais e tecnologias de informação e comunicação;</p> <p>Desenvolvimento e disseminação de técnicas de exploração de fontes alternativas de energia e com impacto mínimo sobre o ambiente;</p> <p>Desenvolvimento de abordagens que assegurem o crescimento urbano planificado e sustentável.</p>	<p>Desenvolvidos e aperfeiçoados métodos e técnicas que permitam alavancar a produção e produtividade em diferentes áreas produtivas;</p> <p>Transferidas tecnologias resultantes do processo de investigação para o sector produtivo;</p> <p>Incrementada a participação da UEM na implementação de programas e estratégias de desenvolvimento nacional;</p> <p>Estreitada a ligação entre a UEM e a sociedade;</p> <p>Disponibilidade de métodos e técnicas para a melhoria da produção e da produtividade;</p> <p>Relevância da investigação e da UEM nos esforços de desenvolvimento nacional e global.</p>

### 6.3. Eixo de Extensão e Inovação

<b>Desafio 1: Normalização das actividades de extensão na UEM<sup>13</sup></b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Fortalecer o papel da extensão no contexto de uma universidade de investigação</b>			
<b>Intervenções/acções Estratégicas</b>	<b>Estado/situação Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Elaborar uma Política de Extensão Universitária na UEM;  Aprovar e divulgar a Política de Extensão Universitária por todas as unidades orgânicas.	Inexistência de uma política de extensão universitária na UEM.	Indicação de uma equipe multidisciplinar de trabalho para elaborar a Política de Extensão;  Disponibilização de recursos materiais e financeiros;  Estabelecimento de um calendário (2018).	Política de Extensão aprovada até 2018; Política divulgada.
Propor instrumentos normativos de financiamento compatível, regular e permanente das acções de Extensão.	Prática actualmente inexistente.	Uso dos mecanismos legais para a monitoria do desenvolvimento de extensão na UEM;  Estabelecimento de um calendário (2019).	Mecanismos legais de financiamento permanente de extensão criados (2019);  75% das actividades de extensão realizadas no quadro dos mecanismos de financiamento existentes.
Elaborar um regulamento que rege todas as actividades de extensão;  Aprovar e divulgar o regulamento de Extensão Universitária por todas as unidades orgânicas.	Inexistência de um regulamento de Extensão baseada numa política afim.	Indicação de uma equipe multidisciplinar de trabalho para elaborar o regulamento da Extensão Universitária;  Disponibilização de recursos materiais e financeiros;  Estabelecimento de um calendário (2018).	Regulamento de Extensão aprovado até 2018;  Regulamento de Extensão divulgado.
Definir uma política de financiamento da extensão;  Elaborar um regulamento de financiamento da extensão;  Aprovar e divulgar o regulamento de Financiamento da extensão.	Não existe uma linha de financiamento específica a actividades/projectos de extensão.	Número de projectos internos com potencial para serem financiados;  Projectos de extensão desencadeados de acordo com a política de financiamento aprovada.	Definida a política de financiamento da extensão até 2018;  Impacto financeiro do financiamento justificado pelo número de projectos de extensão desenvolvidos e auto-sustentáveis.
<b>Desafio 2: Promoção de acções de Extensão com impacto transformador na sociedade</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Gerar impacto na sociedade por meio da extensão</b>			
<b>Intervenções/Acções Estratégicas</b>	<b>Estado/situação Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Identificar/criar Projectos com impacto transformador na sociedade e integrar os estudantes em actividades de acção cívica e solidariedade.	Existência de Projectos com potencial para melhorar a vida das comunidades não registados/divulgados.	Número de projectos/ideias de projectos com impacto transformador até 2027 (por referência às unidades);	Número <sup>14</sup> de projectos com impacto transformador realizados até 2027, em função do calendário adoptado.

<sup>13</sup> Por Normalização entende-se o processo de elaboração, difusão e implementação das Normas de um sistema ou serviço específico. A normalização é, assim, no contexto de gestão, o processo de formulação e aplicação de regras com vista à obtenção do grau ótimo de ordem num determinado contexto. Com a normalização, criam-se as condições que possibilitam que um processo, sistema, bem ou serviço atenda à finalidade a que se destina ou para qual foi criado.

<sup>14</sup> Os valores exactos caberão às unidades orgânicas, em função da sua natureza, especificidade e missão.

		Estabelecimento de um calendário anual/bianual/trianual ou quinquenal (2019).	
Potenciar os centros vocacionados para a Extensão.	Existência de centros de investigação que fazem extensão não formalizada; Centros não identificados pela sua vocação.	Centros potenciados para realizarem actividades com impacto transformador.	Centros a realizarem actividades de extensão com impacto, com base em indicadores pre-definidos e aprovados.
Estabelecer e fortalecer parcerias de extensão entre a Universidade e a sociedade .	Parcerias actualmente existentes não registadas.	Estabelecimento de parcerias potenciais de geração de impactos transformadores.	Número de Parcerias firmadas (2018-2022/2022-2027)
Instituir um modelo de prestação de serviços na UEM.	Existe prestação de serviços, mas não institucionalizada.	Estabelecimento de um modelo de prestação de serviços funcional.	Modelo estabelecido e funcional de prestação de serviços.
Integrar a extensão na avaliação e promoção de docentes, investigadores e membros do CTA.	Actividades de extensão sem efeito directo na avaliação e desempenho de docentes e membros do CTA;  Inexistência de uma percentagem de actividades de extensão que deva influir no processo avaliativo dos docentes e investigadores.	Todos os docentes avaliados em função do seu envolvimento em actividades de extensão e, consequentemente, promovidos tendo em conta esse elemento;  Todas as Unidades orgânicas e departamentos afectados pelo novo paradigma.	Todos os docentes consciencializados sobre o impacto da extensão na sua avaliação;  Todas as unidades orgânicas e departamentos funcionam de acordo com o novo paradigma;  Horários de docentes envolvidos comprovadamente na extensão concebidos tendo em conta este factor.
<b>Desafio 3: Disseminação estruturada de resultados de extensão com vista a ampliar a visibilidade, alcance e impacto dos seus resultados</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3: Promover a disseminação estruturada de resultados de extensão com vista a ampliar a visibilidade, alcance e impacto dos seus resultados</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Situação real</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Criar uma revista de extensão universitária na UEM.	Meio de divulgação/disseminação das actividades de extensão inexistente.	Número de projectos/actividades com potencial de publicitação na revista de extensão da UEM.	Publicação periódica da revista.
Adquirir equipamento apropriado para a colecta de informação e processamento.	Situação inexistente.	Formação de jornalistas-estudantes (ECA) para elaboração de reportagens.	Garantir que cada unidade tenha, pelo menos, duas reportagens por ano.

## 6.4. Eixo de Governação e Cooperação Universitária

### 6.4.1. Governação

<b>Desafio 1: Garantia de práticas de governação democrática e colegial a todos os níveis de gestão</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Consolidar a governação democrática e colegial</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Consolidar o funcionamento dos órgãos colegiais centrais.	Todos os órgãos centrais previstos nos Estatutos da UEM (CR, CD, CA e CUN) constituídos e a funcionar regularmente, conforme previsto nos respectivos regulamentos internos e nos calendários anuais.	Até 2018, Estatutos da UEM revistos e aprovados pelo Governo de Moçambique.	Consolidado o funcionamento regular dos órgãos colegiais centrais e assegurado que, até 2019, todos eles tenham a composição prevista nos Estatutos da UEM revistos.
Constituir e fazer funcionar os órgãos colegiais ao nível das unidades orgânicas (Faculdades, Escolas, Centros, AHM e Museus) e serviços centrais da UEM.	Até 2015, apenas cerca de 50% das unidades orgânicas e serviços centrais tinha todos os órgãos colegiais internos constituídos e a funcionar regularmente. Parte das unidades tinha órgãos constituídos de forma <i>ad hoc</i> (e.g. Conselho de Faculdade/Escola), respondendo a necessidades pontuais.	Até 2018, todas as unidades orgânicas e serviços centrais com regulamentos internos elaborados e aprovados pelos órgãos relevantes.	Até 2019, assegurado que todas as unidades orgânicas e serviços centrais tenham os seus órgãos colegiais constituídos e a funcionar regularmente, conforme o previsto nos respectivos regulamentos internos.
Aperfeiçoar os instrumentos de promoção da transparência e democraticidade nos processos de eleição e legitimação de directores de Faculdades, Escolas e Centros de Investigação	São questionados alguns aspectos relevantes do Regulamento de Eleição de Director de Faculdade, Escola e Centro, incluindo o poder discricionário do Reitor. A percepção de parte da comunidade universitária é que o candidato que ocupa o primeiro lugar nas eleições internas devia ser automaticamente homologado como director da respectiva unidade.	Até 2019, avaliada a eficácia do actual regulamento e o impacto dos actuais moldes de legitimação de directores no funcionamento das unidades orgânicas.	Até 2020, elaborado e implementado um Regulamento de Eleição de Candidatos a Director de Faculdade, Escola e Centro que seja mais eficaz e consensual.
<b>Desafio 2: Ajuste da estrutura orgânica da UEM e da estrutura académica das unidades orgânicas ao actual nível de desenvolvimento e à visão e missão da instituição</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Reformar a estrutura de gestão e governação da UEM, adequando-a aos desígnios de uma universidade de investigação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Conceber e fazer funcionar uma nova estrutura orgânica da UEM, definida à luz da nova visão e missão, dos Estatutos da UEM revistos e do actual estágio de desenvolvimento institucional.	A estrutura orgânica da UEM não se ajusta ao seu actual nível de desenvolvimento, aos estatutos revistos e à sua nova visão e missão.	Até 2018, aprovados os Estatutos da UEM revistos;  Até 2018, feito o diagnóstico do funcionamento da actual estrutura orgânica da UEM.	Até 2018, nova estrutura orgânica da UEM aprovada e em funcionamento.
Conceber e fazer funcionar uma nova estrutura académica das Faculdades e Escolas, definida à luz da nova visão e missão e dos Estatutos da UEM revistos..	A estrutura académica das Faculdades e Escolas – centrada em departamentos e secções disciplinares e compartimentadas – mostra-se desajustada dos actuais desígnios de uma Universidade orientada para a investigação.	Até 2018, feito o diagnóstico do funcionamento da actual estrutura académica das Faculdades e Escolas.	Até 2018, nova estrutura académica das Faculdades e Escolas aprovada e em funcionamento.
Enquadrar devidamente os órgãos e fóruns de gestão e governação na estrutura orgânica da UEM.	Existem órgãos e fóruns de gestão e governação que, apesar da sua reconhecida relevância, não estão previstos na estrutura orgânica da UEM - Conselho de Directores Alargado, Fórum dos Directores-Adjuntos para a Docência e Fórum dos Directores-Adjuntos para a Investigação, Extensão e Pós-graduação.	Até 2018, e no âmbito do diagnóstico do funcionamento da actual estrutura orgânica da UEM, avaliada a relevância dos órgãos e fóruns de gestão e governação em funcionamento, mas não previstos na actual estrutura	Até 2018, todos os órgãos e fóruns de gestão e governação relevantes devidamente enquadrados na estrutura orgânica da UEM.
Estabelecer um sistema informático integrado de gestão de informação e comunicação.	Falta de um sistema informático integrado de gestão de informação e comunicação.	Até Junho de 2018, feito o diagnóstico das necessidades e funcionalidades de um	Até 2018, sistema informático integrado de gestão de informação e comunicação criado e em funcionamento efectivo.

		sistema informático integrado de gestão de informação e comunicação para a UEM.	
<b>Desafio 3: Cultura de planificação, prestação de contas, monitoria e avaliação periódica a todos os níveis de governação e gestão</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3: Assegurar a planificação, o cumprimento de prazos e a prestação de contas a todos os níveis de governação e gestão</b>			
Intervenções Estratégicas	Estado Actual (Real)	Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)	Metas para indicadores de <i>outputs</i> (Saídas)
Definir, divulgar e implementara visão e missão em todas as unidades orgânicas e serviços.	Nem todas as unidades orgânicas e serviços centrais têm visão e missão definidas e devidamente divulgadas.	Até 2018, feito o diagnóstico das unidades orgânicas e dos serviços centrais com Visão e Missão definidas, divulgadas e em implementação.	A partir de 2018, 100% das unidades orgânicas e dos serviços centrais com sua visão e missão definidas, divulgadas e em implementação.
Monitorar e avaliar a implementação do PEUEM-2018-2028 e do respectivo Plano Operacional.	Existência de um relatório de avaliação do PEUEM-2008-2014, mas ausência de relatórios de monitoria e avaliação de meio termo.	Até 2018, definidos mecanismos e instrumentos de monitoria e avaliação do PEUEM-2018-2028.	Até 2022, feita a avaliação de meio-termo do PEUEM e apresentados e aprovados os respectivos relatórios pelos órgãos colegiais relevantes; Até 2027, feita a avaliação do PEUEM e apresentados e aprovados os respectivos relatórios pelos órgãos colegiais relevantes.
Monitorar e avaliar a implementação dos planos operacionais das unidades orgânicas e serviços centrais.	Nem todas as unidades orgânicas e serviços centrais dispõem de planos operacionais.	Até Outubro de 2017, aprovado o PEUEM e até Maio de 2018, aprovado o Plano Operacional da UEM.	Até 2018, 90% das unidades orgânicas e serviços centrais cumprindo os seus planos operacionais.
Capacitar periodicamente os gestores das unidades orgânicas e serviços centrais em matérias de governação e gestão universitária.	A nível das unidades orgânicas e serviços centrais há gestores sem formação em matérias de gestão.	Até 2018, diagnosticadas as necessidades de formação dos gestores.	Até 2018, todos os gestores das unidades orgânicas e serviços centrais formados/capacitados em matérias de gestão.
Distinguir as melhores unidades académicas e centrais pelo cumprimento das suas missões e planos.	Inexistência de mecanismos de reconhecimento das melhores unidades académicas e centrais da UEM.	Até 2018, definidos os processos e elaborados os instrumentos para distinção e premiação das melhores unidades académicas e centrais	A partir de 2018, institucionalizada a distinção e premiação das melhores unidades académicas e centrais.
Distinguir os funcionários e gestores das unidades orgânicas e serviços centrais pela qualidade de desempenho das suas actividades e funções.	Inexistência de mecanismos de reconhecimento dos melhores funcionários e gestores da UEM.	Até 2018, definidos os processos e elaborados os instrumentos para distinção e premiação dos melhores funcionários e gestores das unidades orgânicas e serviços centrais.	A partir de 2018, distinção e premiação dos melhores funcionários e gestores das unidades orgânicas e serviços centrais.
<b>Desafio 4: Redefinição do lugar e papel da UEM no desenvolvimento do ensino superior e da investigação</b>			
<b>Objectivo Estratégico 4: Estabelecer, em parceria com o Estado, estratégias e mecanismos que permitam a transformação da UEM numa universidade de investigação, enquanto alavanca do ensino superior</b>			
Intervenções Estratégicas	Estado Actual (Real)	Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)	Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)
Promover Acordos com o Estado sobre mecanismos de financiamento e de gestão financeira que permitam a materialização de uma universidade de investigação.	Cerca de 75% do orçamento global da UEM é alocado pelo Estado, através do OE; A maior parte deste orçamento é gasto em salários e despesas de funcionamento, sendo apenas cerca de 15% dedicado à investigação; Moçambique aprovou uma nova estratégia de financiamento do Ensino Superior, eminentemente orientada para a missão de ensino.	Até 2018, definida a estratégia de negociação com o Estado, com justificação clara das potencialidades da diferenciação funcional no ensino superior para o desenvolvimento da investigação e do país.	Até 2018, acordados com o Estado mecanismos exclusivos de financiamento e gestão financeira para a UEM.
Promovera definição da UEM como parceira preferencial do Estado em actividades de investigação, inovação e consultoria.	Instituições do Estado têm encomendado, com frequência, trabalhos de investigação e consultoria a entidades internacionais. Algumas, desconhecendo a realidade moçambicana, subcontratam técnicos	Até 2018, mapeadas as capacidades da UEM em termos de realização de actividades de investigação, inovação e consultoria, com	Até 2020, UEM definida como parceira preferencial do Estado em actividades de investigação, inovação e consultoria.



	nacionais, incluindo da UEM, para integrarem as suas equipas de trabalho.	referência para aquelas que possam interessar o Estado; Até 2018, criadas ou reforçadas as estruturas internas de coordenação e <i>marketing</i> das actividades de investigação, inovação e consultoria realizadas na UEM.	
Institucionalizar a UEM como alavanca do ensino superior no país.	A UEM tem apoiado a instalação e consolidação de novas IES, tem participado na elaboração de políticas e estratégias de desenvolvimento do ensino superior no país. Também apoia instituições no desenvolvimento curricular e formação pedagógica de docentes. Ainda que reconhecido, este papel não está devidamente formalizado, impedindo que a UEM tenha contrapartidas que poderiam contribuir para o seu desenvolvimento interno.	Até 2018, mapeadas as áreas de intervenção da UEM para o desenvolvimento do Ensino Superior em Moçambique.	Até 2020, UEM definida como parceira preferencial do Estado no desenvolvimento do Ensino Superior em Moçambique.

## 6.4.2. Cooperação

<b>Desafio 1: Fortalecimento da cooperação nacional, regional e internacional</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Incrementar parcerias a nível nacional, regional e internacional, alinhadas com a nova Missão e Visão da UEM</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Situação Actual</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Identificar estratégias de estabelecimento de parcerias da UEM.	As unidades orgânicas usam diferentes estratégias para o estabelecimento de parcerias.	Até inícios de 2018, em todas as unidades orgânicas e serviços centrais da UEM mapeadas as estratégias usadas para o estabelecimento de parcerias.	Até 2018, definidos e socializados os mecanismos e estratégias de estabelecimento de parcerias.
Uniformizar os procedimentos para o estabelecimento de parcerias em toda a UEM.	Inexistência de uma política e uma estratégia orientadoras da cooperação na UEM.	Até 2018 aprovada a Política e Estratégia de Cooperação da UEM..	A partir de 2018, Política de Cooperação implementada em todas as unidades orgânicas.
Construir uma base de dados sobre a cooperação na UEM.	Inexistência de um banco de dados sobre a cooperação na UEM.	Até 2018, efectuado o levantamento de dados sobre a cooperação na UEM.	Até início de 2019, criada uma base de dados sobre cooperação na UEM.
<b>Desafio 2: Maximização e potenciação de redes e parcerias de modo a intervir activamente nas grandes questões locais, nacionais, regionais e internacionais relacionadas com a inovação e a transferência do conhecimento.</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Consolidar a mobilidade de estudantes, docentes/investigadores e membros do CTA.</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Incrementar a mobilidade de docentes, investigadores, estudantes e CTA.	Escassez de fundos para a participação em eventos científicos e culturais;  Falta de um regulamento sobre a mobilidade na UEM;  Fraco domínio de línguas estrangeiras por parte dos estudantes envolvidos em programas de mobilidade;  Uso exclusivo da língua portuguesa nos currículos da UEM.	Até 2018, concluído e documentado o diagnóstico sobre as necessidades para a prática da mobilidade na UEM;  Até ao primeiro semestre de 2018: aprovado e institucionalizado o regulamento de mobilidade na UEM.	Pelo menos 20 docentes/investigadores, 50 estudantes e 10 membros do CTA participam em programas de formação e troca de experiências em outras instituições parceiras, regionais e internacionais;  Aumento do número de estudantes estrangeiros na UEM.
Rever o sistema de créditos da UEM, de acordo com o Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (SNATCA)	Falta de clarificação sobre a operacionalização do Sistema de Créditos Académicos	Até 2018, aprovado e institucionalizado o sistema de créditos académicos na UEM.	A partir de 2018, o Sistema de Créditos Académicos da UEM ajustado às principais IES regionais e internacionais.

## 6.5. Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos

<b>Desafio 1: Aumento da eficiência na gestão de recursos humanos e a utilização e consolidação dos meios informáticos em todas as áreas da gestão de forma integrada</b>			
<b>Objectivo estratégico 1: Gerir os recursos alocados de forma eficiente, transparente e fiável</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Situação real</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Melhorar o processo de planificação nas unidades orgânicas.	Os modelos actuais de planificação não incluem indicadores de eficiência;  Falta de uniformidade nos planos elaborados pelas unidades orgânicas.	Modelo de Planos e Prestação de Contas;  Elaborados planos de actividades com base nos relatórios de avaliação das unidades orgânicas e serviços centrais;  Implementados os planos de actividades planificadas.	Planos que reflectem as atribuições específicas de cada unidade alinhados com o plano estratégico até ao ano de 2019;  Monitorada a implementação dos planos com base em indicadores de desempenho e eficiência.
Alocar recursos com base no desempenho das unidades orgânicas.	A base de distribuição da alocação de orçamento é orientada para financiar necessidades sem que haja uma ligação com o desempenho, o que dificulta o processo de avaliação.	Modelo de Planos e Prestação de Contas incluem critérios de atribuição de fundos com base em indicadores de desempenho.	Planos de distribuição do orçamento alocado com base em indicadores de desempenho até ano 2018.
Garantir a correcta implementação das normas e procedimentos de gestão administrativa e financeira.	Lacunas na implementação das normas e procedimentos de gestão administrativa e financeiras aplicáveis.	Número de unidades orgânicas com instrumentos de gestão administrativa e financeiros aprovados (manual de procedimentos e regulamento da unidade);  Número de unidades orgânicas em condições de terem todas as fontes de financiamento auditadas;  Número de reservas nos relatórios de auditoria;  Número de recomendações nos relatórios de auditoria.	Unidades com procedimentos adequados implementados;  Todas as fontes de financiamento em condições de serem auditadas;  Redução da percentagem do valor de reservas nos relatórios de auditoria; Aumentado o grau de regularização das recomendações.
Continuar o processo de terceirização de serviços fora do âmbito de trabalho da universidade.	Peso significativo da máquina administrativa em actividades não essenciais.	Número de serviços terceirizados em relação ao planificado; Volume de recursos poupados no âmbito da terceirização; Grau de satisfação dos usuários dos serviços terceirizados.	Serviços não prioritários terceirizados até 2027; Recursos poupados o âmbito dos serviços não prioritários terceirizados Aumentado o grau de satisfação dos usuários dos serviços não prioritários terceirizados.
Promover o espírito de partilha.	Existe redundância na aquisição de alguns meios e os mesmos são de uso exclusivo das unidades; Há uma baixa colaboração interdisciplinar entre as unidades de ensino e investigação.	Procura <i>versus</i> nível de utilização do recurso.	Número de unidades que partilham recursos;  Recursos poupados como resultado do processo de partilha.
Racionalizar a utilização de recursos financeiros, humanos, materiais e temporais.	Uso ineficiente e inadequado dos recursos existentes.		Aumento da produtividade;  Redução de custos de funcionamento.
<b>Desafio 2: Implementação da Estratégia de Financiamento do Ensino Superior, baseada no desempenho e no aumento da capacidade de mobilização dos fundos competitivos para o ensino e aprendizagem, investigação e extensão</b>			

<b>Objectivo Estratégico 2: Mobilizar recursos adicionais para a UEM</b>			
<b>Intervenções estratégicas</b>	<b>Situação real</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
<p>Melhorar a capacidade financeira para fazer face às actividades planificadas;</p> <p>Aprovar o Orçamentos das Unidades Orgânicas (onde aplicável), contemplando elementos de extensão.</p>	<p>Défi ce de orçamento para financiar as actividades;</p> <p>Falta de fundos para materializar o plano de desenvolvimento de infraestruturas;</p> <p>No quadro da nova estratégia de financiamento de ensino superior, os fundos alocados à UEM seriam reduzidos pelos seguintes motivos: existência dum número elevado de estudantes fora do período normal de formação; baixas taxas de graduação; mistura de estudantes com a maioria inscrita em cursos baseados em salas de aulas.</p> <p>A estratégia não dá a devida ênfase à investigação; Estagnação do número de novas admissões.</p>	<p>Incremento do Orçamento;</p> <p>Valor mobilizado das parcerias;</p> <p>Número de novos ingressos;</p> <p>Taxa de reprovações; Número de graduados; Número de estudantes em cursos baseados em laboratório; Número de cursos; Número de estudantes fora do período normal de graduação;</p> <p>Aumento de receitas próprias.</p>	<p>Redução do défi ce de fundos para financiar actividades planificadas;</p> <p>Orçamento alocado proveniente da nova EFES;</p> <p>Proveitos obtidos via donativos, patrocínios e legados (em milhões de meticais).</p>
Rentabilizar a utilização dos meios existentes.	Os meios existentes não estão a ser rentabilizados no seu máximo potencial para trazer dinheiro para Universidade.	Número de produtos e serviços oferecidos ao mercado pela UEM.	<p>Aumento das receitas próprias;</p> <p>Peso das Receitas Próprias no Orçamento.</p>
<b>Desafio 3: Racionalização do Quadro de Pessoal, atracção e retenção de quadros comprometidos para responder aos desafios de uma Universidade de Investigação</b>			
<b>Objectivo estratégico 3: Aumentar a atractividade, a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos humanos</b>			
<b>Intervenção estratégica</b>	<b>Situação real</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Ajustar o Quadro de Pessoal à nova missão e visão da UEM.	<p>Quadro de pessoal desajustado às necessidades da UEM;</p> <p>O rácio Funcionários/estudante não ajustado para um funcionamento eficiente da instituição.</p>	<p>Número de acções de ingresso, promoção e aposentação;</p> <p>Número de funcionários reorientados e racionalizados;</p> <p>Número de funcionário contratados, reafectados e reformados;</p> <p>Número de reafectados em função de serviços terceirizados.</p>	<p>Número de funcionários admitidos, promovidos e aposentados;</p> <p>Número de funcionários reorientados e racionalizados;</p> <p>Rácio funcionário/estudante;</p> <p>Rácio funcionários para actividades administrativas/estudante;</p> <p>Rácio funcionários para actividades de ensino e investigação/estudante.</p>
Capacitar o corpo docente e investigador para corresponder aos novos desafios da UEM.	<p>Muitos docentes e investigadores não beneficiam de promoção por não participarem em acções de capacitação profissional exigidas no âmbito da gestão da carreira;</p> <p>A percentagem de docentes com grau de Doutor ainda é exígua para a nova missão e visão da UEM e para garantir uma melhor qualidade de ensino e investigação.</p>	<p>Número de docentes e investigadores matriculados em cursos para obtenção de grau académico e em cursos de formação profissional;</p> <p>Número de bolsas de estudos atribuídas ao CDI para cursos de Mestrado e Doutoramento;</p> <p>Número de Doutoramentos abertos na UEM;</p> <p>Número de participações em eventos científicos por docente/investigador;</p>	<p>Número de docentes e investigadores formados (obtenção de grau académico) e capacitados (formação profissional);</p> <p>Número de novos docentes com grau de Doutor por ano na UEM;</p> <p>Número (total e por faculdade/escola) de docentes doutorados;</p> <p>Número de doutorandos matriculados nas turmas de Doutoramento, que pertencem ao CDI;</p>
Formar e capacitar o CTA	Deficiência técnica de uma parte dos funcionários do CTA decorrente da falta de formação especializada;	Número de funcionários do CTA matriculados em cursos para a obtenção de grau académico e em cursos de formação profissional.	Número de funcionários do CTA formados (obtenção de grau académico) e capacitados (formação profissional).

Implementar políticas de retenção e desenvolvimento profissional, tendo em conta a especificidade das unidades orgânicas.	Salários não competitivos, falta de padronização dos sistemas de louvores, premiação e benefícios sociais e higiene, saúde e segurança no trabalho.	Número de funcionários com melhoria remuneratória;  Número de benefícios criados para incentivar os funcionários.	Grau de retenção e satisfação dos funcionários;  Número de funcionários beneficiários; Número de unidades que se enquadram nos padrões nacionais em termos de HSST.
---	---	---	--

## 6.6. Eixo de Património e Infraestruturas

<b>Desafio 1: Implementação de projectos estruturantes da planta física para responder às necessidades e desafios actuais e futuros da UEM no domínio das infraestruturas e do Património</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Assegurar/garantir infraestruturas de suporte/desenvolvimento de investigação (laboratórios/bibliotecas/redes técnicas e espaços culturais), incluindo cursos académicos de graduação</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Elaborar projectos de infraestruturas de apoio à área académica de graduação; Elaborar o projecto de ampliação da Biblioteca Central Brazão Mazula;  Elaborar projectos de laboratórios de referência com uso multidisciplinar;  Criar infraestrutura de base para acomodar as redes técnicas (água, energia, saneamento e de comunicações - fibra óptica em especial) Incluir o conceito das ciências de Arte e da Educação nos laboratórios de referência;  Construir e ampliar instalações e infraestruturas de ensino e investigação;  Elaborar projecto executivo e construir a Editora da Revista científica da UEM.	Principais projectos e necessidades mapeados; Já existe o conceito do projecto da ampliação da Biblioteca;  Instalação desordenada de redes técnicas (água, electricidade, esgotos, de dados, de segurança, etc.);  Instalações inadequadas para o nível actual de actividades de investigação;  Elaborado projecto do conceito da Editora da Revista científica da UEM.	Número de unidades orgânicas avaliadas para aumentar o acesso, diversificando a oferta;  Número de estudantes com acesso à biblioteca central;  Número de títulos em áreas do saber na biblioteca e disponibilidade do acervo bibliográfico para consulta e empréstimo aos estudantes;  Número de salas de informática e número de computadores por sala;  Número de laboratórios de referência com uso multidisciplinar; Existência de infraestrutura e equipamentos especiais para lazer, desporto e arte;  Número de edifícios com cadastro e equipamentos e suas reais potencialidades;  Número de instalações reabilitadas para o padrão de serviço requerido;  Número de instalações degradadas para o padrão de serviço requerido.	Número de projectos elaborados e executados;  Número de estudantes com acesso à biblioteca central;  Número de títulos por áreas do saber na biblioteca;  Número de obras para consulta e empréstimo por estudante;  Número de laboratórios apetrechados para aulas;  Número de áreas cobertas com acesso à rede de dados e largura de banda adequada;  Número de resultados de projectos de investigação publicados em revistas científicas nacionais e internacionalmente indexadas ou com revisão por pares;  Número de publicações científicas em revistas com elevado índice de citação científica.
<b>Desafio 2: Garantia de espaços didácticos apropriados e tecnologicamente actualizados para o ensino e aprendizagem, investigação, infraestruturas culturais, sociais e desportivas inclusivas</b>			
<b>Objectivo Estratégico 2: Garantir espaços didácticos apropriados e tecnologicamente actualizados para ensino e aprendizagem, infraestruturas culturais, sociais e desportivas inclusivas</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Elaborar projecto de construção de complexos pedagógicos de uso comum  Normalizar e tipificar as salas de aula, equipamentos e mobiliário  Aperfeiçoar os mecanismos e ferramentas de gestão e articulação institucional por via de uma melhor gestão do património	Existem 3 complexos pedagógicos no campus principal  Conceito de projecto tipo já elaborado  Elaborada proposta de normas para salas de aula-tipo, equipamentos e conforto ambiental	Número de estudantes por sala de aula e anfiteatros;  Área de espaços comuns com todas as condições criadas;  Número de anfiteatros e salas de aula devidamente equipados para o ensino e aprendizagem;	Aumento da área de salas de aula e anfiteatros comuns por estudante;  Número de anfiteatros e salas de aula devidamente equipados para o ensino e aprendizagem adicionado ao existente;  Número de salas de aulas e anfiteatros com equipamento de apoio a estudantes e docentes portadores de deficiência adicionado ao existente;

Incrementar o número de unidades que registam e controlam o património da UEM		Número de salas de aulas e anfiteatros com equipamento de apoio a estudantes e docentes portadores de deficiência;	
<p>Projectar e materializar a construção do centro estudantil universitário</p> <p>Projectar e materializar a construção de residências universitárias para estudantes, funcionários e colaboradores</p> <p>Requalificar os edifícios e espaços comuns existentes por forma a incentivar outras actividades de impacto para a UEM</p> <p>Construir ou ampliar infraestruturas de uso social</p> <p>Assegurar financiamento para projecto residencial no campus principal e na ESUDER, ESHTI, ESNEC e ESCMC</p> <p>Promover práticas de partilha de espaços, instalações, equipamentos e serviços</p>	<p>Não existe centro estudantil</p> <p>Projecto executado para residências universitárias</p>	<p>Número de estudantes acomodados em residências universitárias;</p> <p>Número de graduados que participam e com conhecimentos sobre artes, desporto e outras formas de manifestação cultural;</p> <p>Número de campos de jogos para a prática desportiva;</p> <p>Número de talhões atribuídos aos funcionários da UEM;</p> <p>Número de habitações do subsistema de habitação social para estudantes e funcionários da UEM.</p>	<p>Número de estudantes expostos e envolvidos em actividades desportivas e culturais;</p> <p>Centros de atendimentos psicossocial em funcionamento;</p> <p>Número de estudantes com necessidades educativas especiais integrados;</p> <p>Aumento do número de estudantes acomodados na UEM;</p> <p>Número de espaços livres para práticas artísticas, desportivas, espaços de lazer, incluindo, jardins, restaurantes e <i>lanchonetes</i>, Lojas UEM;</p> <p>Número de coretos construídos;</p> <p>Número de campos de jogos para a prática desportiva.</p>
<b>Desafio 3: Partilha de espaços disponíveis para a comunidade académica</b>			
<b>Objectivo Estratégico 3: Melhorar o desempenho no uso dos edifícios e sua envolvente (reabilitação, requalificação e manutenção de espaços e redes técnicas)</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
<p>Elaborar propostas dos projectos de Parques Científicos e Tecnológicos (centros de recursos e extensão)</p> <p>Projectar a construção de serviços transversais dispersos de apoio à comunidade</p>	<p>Elaborado o conceito de parque científico da UEM</p> <p>Identificados os potenciais espaços para a sua implementação</p> <p>Ausência de centros de recursos integrados</p> <p>Não existe serviços de apoio dispersos suficientes</p>	<p>Percentagem da área para investigação, extensão e desenvolvimento;</p> <p>Percentagem da área de incubadora de negócios;</p> <p>Número de estudantes do CEND com acesso aos serviços da rede informática.</p>	<p>Número de áreas de conhecimento abrangidas por cada parque científico e tecnológico;</p> <p>Número de serviços agregados de apoio à comunidade universitária (restauração, livrarias, ATM's, lojas de informática, papelaria, serviços bancários...) por estudante e por m2.</p>
<b>Desafio 4: Melhoraria da infra-estrutura física e da conectividade</b>			
<b>Objectivo Estratégico 4: Melhorar os edifícios sob o ponto de vista de desempenho (reabilitação, requalificação e manutenção de espaços e redes técnicas)</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
<p>Implementar o plano de melhorias do campus</p> <p>Criar instrumentos de avaliação dos níveis de conservação dos edifícios e equipamentos</p> <p>Projectar a melhoria energética do património da UEM, em especial os imóveis</p> <p>Conceber e implementar um plano de manutenção das infra-estruturas e rede viária interna do campus universitário</p>	<p>Plano de melhoria já elaborado e aprovado pelos órgãos colegiais</p> <p>Formação continuada de zeladores e de técnicos de manutenção</p>	<p>Indicadores para manutenção de edifícios e equipamentos;</p> <p>Número de edifícios que beneficiam de manutenção;</p> <p>Valores mensais gastos com a utilização de recursos (electricidade, água, telefones, internet, gás);</p> <p>Número de salas de aulas, anfiteatros, gabinetes e laboratórios;</p>	<p>Percentagem de poupança de gastos de recursos;</p> <p>Número de edifícios com planos de manutenção em funcionamento;</p> <p>Número de campanhas de educação/sensibilização para os diferentes utentes dos espaços, focalizados para a correcta utilização dos edifícios e equipamentos;</p> <p>Percentagem de instalações universitárias reabilitadas quanto ao abastecimento de água, rede eléctrica, saneamento e coberturas.</p>

Aumentar os níveis de poupança energética e de recursos (água, telefones, electricidade)		Número de unidades em funcionamento a título precário;  Número de instalações universitárias com deficiências no abastecimento de água, rede eléctrica, saneamento e coberturas.	
--	--	--	--

## 6.7. Eixo de Assuntos Transversais

<b>Desafio 1: Desenvolvimento de um plano organizacional para abordar e integrar assuntos transversais género, cultura, desporto, meio-ambiente, ética e cidadania e saúde</b>			
<b>Objectivo Estratégico 1: Desenvolver um plano organizacional para abordar e integrar questões transversais, nomeadamente género, cultura, desporto, meio ambiente, ética e cidadania e saúde</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Elaborar políticas e planos de integração de questões transversais em todas as unidades da UEM.  Conceber mecanismos de monitoria e avaliação das Políticas e Planos de integração de assuntos transversais.	Não existe uma política global da UEM que trate da integração de assuntos transversais.	Equipas de trabalho criadas por unidade para a concepção de políticas e planos de integração de assuntos transversais.	Políticas e Planos elaborados;  Planos e sistemas de monitoria e avaliação das Políticas e Planos de integração de assuntos transversais;  Número de assuntos transversais definidos pela UEM e pelas Unidades Orgânicas; Questões transversais eleitas pelas unidades da UEM como sendo estratégicas nas suas áreas de actuação.
<b>Desafio 2: Promoção da Cultura e Desporto como meios de formação integral do graduado</b>			
<b>Objectivo Estratégico: Promover da Cultura e Desporto como meios de formação integral do graduado</b>			
<b>Intervenções Estratégicas</b>	<b>Estado Actual (Real)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>inputs</i> (entradas)</b>	<b>Metas para indicadores de <i>outputs</i> (saídas)</b>
Reforçar a programação desportiva da universidade e a ligação com a comunidade.	Os espaços para a prática desportiva existentes na UEM não satisfazem a demanda e não reúnem todas as condições necessárias.	Todos os <i>campi</i> da UEM possuem campos polivalentes;  O campus principal possui dois campos polivalentes.	Cinco campos polivalentes construídos;  Número de pessoas da comunidade que praticam desporto nas infra-estruturas da UEM.
Reforçar a programação cultural da universidade e a comunicação com a comunidade universitária/sociedade em geral.	Os programas e actividades culturais acontecem, ao nível da UEM, de forma embrionária, nem sempre regular, e pouco articulada;  O número de estudantes da universidade abrangidos por estes programas é ainda muito reduzido;  A participação de docentes e do CTA nas actividades e/ou programas oferecidos é muito reduzida.	Todas as unidades realizam actividades (teóricas/práticas) culturais e, através destas, elas interagem com a comunidade;  As actividades culturais realizadas em todas as unidades são coordenadas pela DCult em colaboração com a ECA;  As unidades (área das Ciências Humanas e Sociais) incluem actividades culturais no Histórico Escolar;	Número de actividades (teórico-práticas) culturais realizadas pelas unidades;  Número de actividades culturais realizadas em todas as unidades, coordenadas pela DCult em colaboração com a ECA;  Número de actividades culturais da área das Ciências Humanas e Sociais (teórico-práticas) incluídas no Histórico Escolar;

	<p>Há uma maior oferta de actividades relacionadas com a Música;</p> <p>São limitadas as oportunidades de contacto e/ou familiarização com as demais manifestações e formas de expressão das artes.</p>	<p>As demais manifestações e expressões artísticas são ofertadas em todas as unidades.</p>	<p>Número de actividades relacionadas com teatro, dança, música em todas as unidades existentes.</p>
<p>Requalificar os espaços culturais (CCU; Museus...) existentes e admitir pessoal especializado.</p>	<p>Faltam instrumentos musicais, equipamento diverso e mais espaços nos <i>campi</i> para a prática de actividades culturais;</p> <p>O número de profissionais capazes de orientar todos os interessados nas diferentes faculdades e escolas dos <i>campi</i> é limitado.</p>	<p>Todos os espaços culturais reabilitados;</p> <p>Cinco profissionais especializados contratados;</p> <p>Todas as unidades académicas possuem um profissional (ponto focal) para a área da cultura.</p>	<p>Todos os espaços culturais reabilitados;</p> <p>Cinco profissionais especializados contratados;</p> <p>Cada unidade académica possui um animador cultural.</p>

## **7. ANEXOS**



## **Anexo 1: Comissão de Elaboração do Plano Estratégico da UEM 2018 - 2028**

- dr. Ezequiel Alfeu Abrahamo (Director do Gabinete de Planificação), Coordenador da Comissão
- Prof. Doutor Patrício Vitorino Langa (Assessor do Reitor para a Planificação Estratégica), Coordenador Adjunto da Comissão

### **Equipas de trabalho e respectivos coordenadores**

- **Eixo de Ensino e Aprendizagem**

- Prof<sup>a</sup>. Doutora Luísa Santos (Directora do Gabinete para a Qualidade Académica), Coordenadora da Equipa

***Membros da Equipa:***

- Professor Doutor Almeida Siteo (Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal)
- dr. Teles Huo (Direcção Pedagógica)
- Prof<sup>a</sup> Doutora Marta Mendonça (Centro de Desenvolvimento Académico)
- dr. Sérgio Bata (Direcção do Registo Académico)
- dra. Joana Zamba (Gabinete de Planificação)

- **Eixo de Investigação**

- Prof<sup>a</sup>. Doutora Amália Uamusse<sup>15</sup> (Directora da Faculdade de Ciências), Coordenadora da Equipa

***Membros da Equipa:***

- Prof<sup>a</sup> Doutora Sandra Manuel (Assessora do Reitor para a Gestão, Estudos e Projectos)
- Prof. Doutor Boaventura Cau (Faculdade de Letras e Ciências Sociais)
- Prof. Doutor Cristiano Matsinhe (Centro de Estudos Africanos)
- Prof<sup>a</sup>. Doutora Natasha Ribeiro (Direcção Científica)
- Dr. Sérgio Issa (Faculdade de Medicina)
- dra. Josefina Daniel (Gabinete de Planificação)

### **Eixo de Extensão Universitária**

- Prof. Doutor Manuel Macie (Assessor para o Desenvolvimento Social e Comunitário), Coordenador da Equipa

***Membros da Equipa:***

- Prof. Doutor João Miguel (Director da Escola de Comunicação e Artes)
- Prof. Doutor Manuel Mangué (Director do Centro de Comunicação e Marketing)

---

<sup>15</sup>Substituída pelo Prof. Doutor Cristiano Matsinhe (Centro de Estudos Africanos)

- Prof. Doutor Carlos Arnaldo (Director do Centro de Estudos Africanos)
- dr. Manuel Guilherme Júnior (Director do Centro de Estudos sobre o Direito da Integração Regional da SADC)
- Prof. Doutor Luís Lage (Director da Faculdade de Arquitectura e Planeamento Físico)
- dra Quintília da Conceição Nicolau (Faculdade de Veterinária)
- dra. Filomena Jawana (Gabinete de Planificação)

### **Eixo de Governação e Cooperação Universitárias**

- Prof. Doutor Feliciano Chimbutana (Assessor para os Órgãos Colegiais), Coordenador da Equipa

#### ***Membros da Equipa:***

- dra. Ângela Fernandes (Gabinete de Cooperação)
- dr. Fernando Henrique Manhiça (Gabinete de Cooperação)
- Prof. Doutor Domingos Buque (Faculdade de Educação)
- dr. Rosário Bernardino Foquijo (Administrador da Faculdade de Ciências)

### **Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos**

- dr. Estácio Rajá (Director-adjunto de Finanças), Coordenador da Equipa

#### ***Membros da Equipa:***

- dra. Dulce Faife Tembe (Directora do Gabinete de Auditoria Interna)
- dr. Celso Xerinda (Direcção de Finanças)
- dr. Benedito Langane (Direcção de Recursos Humanos)
- dr. Adérito Notiço (Gabinete de Planificação)

### **Eixo de Património e Infraestruturas Universitárias**

- Prof. Doutor António Matos (Director de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional), Coordenador da Equipa

#### ***Membros da Equipa:***

- Arq. Roberto André João (Direcção de Infraestruturas e Manutenção)
- dr. Edson Gopolane Uetela Uthui (Direcção de Cultura)
- dr. Lourenço Dique (Direcção de Finanças)

### **Secretariado**

- dr. Adérito Notiço (Gabinete de Planificação)
- dr. Adriano Uaciquete (Faculdade de Educação)

## ANEXO 2: Projecção dos cenários de desenvolvimento da UEM referentes ao Eixo de Ensino e Aprendizagem

[illegible]

### Anexo 3: Projecções dos cenários de desenvolvimento da UEM referentes ao Eixo de Investigação\*

(Unidade:10<sup>3</sup> MT)

Faculdade /Escola	Indicadores: Situação actual		Indicadores: Projecções	C1	C2	C3
	Rácio de referência (2016) (2:1) - 2 artigos por PhD vs n°.artigos que deveriam ser publicados por Fac. Esc., em 2016	Valor pago por artigo em 2016: (31.000,00MT)	Estimativa do n° (possível/ realizável) de artigos a publicar por cada Faculdade, mantendo o Rácio de referência até 2028	Valor a alocar por artigo até 2028	Valor pago por artigo em 2016: (31.000,00MT)	Valor pago por artigo em 2016: (31.000,00MT)
Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal	62	1,922.00	620	2,460.32	3,130.74	4,985.17
Faculdade de Arquitectura e Planeamento Físico	10	310.00	100	396.83	504.96	804.06
Faculdade de Ciências	150	4,650.00	1500	5,952.39	7,574.36	12,060.90
Faculdade de Economia	16	496.00	160	634.92	807.93	1,286.50
Faculdade de Direito	2	62.00	20	79.37	100.99	160.81
Faculdade de Educação	28	868.00	280	1,111.11	1,413.88	2,251.37
Faculdade de Engenharia	78	2,418.00	780	3,095.24	3,938.67	6,271.67
Faculdade de Filosofia	14	434.00	140	555.56	706.94	1,125.68
Faculdade de Letras e Ciências Sociais	88	2,728.00	880	3,492.07	4,443.62	7,075.73
Faculdade de Medicina	54	1,674.00	540	2,142.86	2,726.77	4,341.92
Faculdade de Veterinária	36	1,116.00	360	1,428.57	1,817.85	2,894.62
Escola de Comunicação e Artes	10	310.00	100	396.83	504.96	804.06
Escola Superior de Ciências de Desporto	14	434.00	140	555.56	706.94	1,125.68
Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeira	6	186.00	60	238.10	302.97	482.44
Escola Superior de Desenvolvimento Rural	8	248.00	80	317.46	403.97	643.25
Escola Superior de Hotelaria e Turismo	2	62.00	20	79.37	100.99	160.81
Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo	2	62.00	20	79.37	100.99	160.81
<b>Total</b>		<b>17,980.00</b>		<b>23,015.92</b>	<b>29,287.53</b>	<b>46,635.49</b>

\* Não há dados históricos do eixo de extensão e inovação mas este sempre esteve acoplado à investigação. Cabe as Unidades fazerem as projecções, com base nos seguintes indicadores: Número de projectos de ligação teoria-prática, prestação de serviços e assistência técnica, desenvolvimento comunitário e transferência de tecnologia e Responsabilidade social e elevação da consciência cívica.

#### Anexo 4: Projecção dos cenários de desenvolvimento da UEM referentes ao Eixo de Governação e Cooperação Universitárias

Unidade em 10<sup>3</sup> MT

Cenários de Crescimento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total	Meta para Aumento Anual (%)
<b>Formação de titulares de cargos de direcção e Chefia</b>													
<b>Cenário 1</b>	1,064.80	1,224.52	1,408.20	1,619.43	1,862.34	2,141.69	2,462.94	2,832.39	3,257.24	3,745.83	4,307.71	25,927.08	15%
<b>Cenário 2</b>	1,111.09	1,333.31	1,599.98	1,919.97	2,303.97	2,764.76	3,317.71	3,981.25	4,777.50	5,733.00	6,879.60	35,722.15	20%
<b>Cenário 3</b>	1,157.39	1,446.74	1,808.42	2,260.53	2,825.66	3,532.07	4,415.09	5,518.87	6,898.58	8,623.23	10,779.04	49,265.62	25%

#### Anexo 5: Projecção dos cenários de desenvolvimento da UEM referentes ao Eixo de Gestão, Finanças e Recursos Humanos

Unidade em 10<sup>3</sup> MT

Cenários de Crescimento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total	Meta para Aumento Anual (%)
<b>Formação do CTA</b>													
<b>Cenário 1</b>	1,018.50	1,120.35	1,232.39	1,355.63	1,491.19	1,640.31	1,804.34	1,984.77	2,183.25	2,401.58	2,641.73	18,874.05	10%
<b>Cenário 2</b>	1,064.80	1,277.76	1,533.31	1,839.97	2,207.97	2,649.56	3,179.47	3,815.37	4,578.44	5,494.13	6,592.96	34,233.74	15%
<b>Cenário 3</b>	1,111.09	1,277.76	1,469.42	1,689.84	1,943.31	2,234.81	2,570.03	2,955.53	3,398.86	3,908.69	4,495.00	27,054.35	20%

