
CAPÍTULO X

ANÁLISE DOS RECURSOS FINANCEIROS DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Estácio D. Omar Rajá

Basílio Orton Malipa

Adélia Chicombo

Narciso Carlos Alfaiate

Ângelo António Macuácuca

Mário Albino

Celso Xerinda

Sidónio Manjate

1. Introdução

O processo de financiamento às Instituições de Ensino Superior (IES), como é o caso de Universidade Eduardo Mondlane (UEM), corresponde a uma realidade complexa e variada. Este processo depende do contexto do sistema de ensino, da tradição, da situação política e económica em que se insere a instituição. A discussão apresentada por Teferra e Altbach (2004) realça essa natureza complexa do financiamento às Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), descrevendo-a como desafiante para os países subdesenvolvidos, em particular os africanos. No entanto, é possível dizer com generalidade que o financiamento resulta das relações que são estabelecidas entre a Universidade e um conjunto de entidades financiadoras. Estas relações consubstanciam-se numa entrega de fundos à Universidade, através de um mecanismo específico que induz uma utilização do financiamento pela Universidade que, por sua vez, implica uma prestação de contas à entidade financiadora (CONCEIÇÃO, 1995).

Em países europeus, os governos têm facilitado a colaboração entre a universidade e a indústria. Em vários países, vêm sendo implementados programas de financiamento ou estabelecidos estímulos fiscais para projectos conjuntos de investigação aplicada, de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias (que incluem a criação de empresas usando as tecnologias geradas pelos projectos). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1990), afirma que as formas de

destinação de recursos públicos ao ensino superior podem ser agrupadas em duas categorias: financiamento básico (*core funding*) e suplementar. Interessa a primeira categoria que pode ser, *grosso modo*, conceitualmente subdividida em quatro modelos: incremental ou inercial, fórmulas, contratos de gestão e subsídios a alunos.

Cabrito (1999) indica que o termo “*mecanismo de financiamento*” corresponde ao dispositivo que estabelece a forma como os fundos são disponibilizados às instituições. Assim, o factor distintivo deste mecanismo é a forma como se determina o montante de recursos financeiros a serem disponibilizados (GOKSU e GOKSU, 2015). Não obstante a definição literária (GOKSU e GOKSU, 2015) e implementação do mecanismo por alguns países (MATEOS-GONZÁLEZ e BOLIVER, 2016; CRUZ, 2017), em Moçambique ainda não existe uma metodologia objectiva e criteriosa de alocação de fundos do Estado as IPES. Para Johnstone (2001), a partilha de custos do ensino superior deve ser repartida em cinco partes: (i) o Estado ou contribuintes; (ii) as famílias dos estudantes, através do pagamento de propinas e taxas; (iii) os próprios estudantes, também através de propinas e taxas; (iv) os doadores; e (v) empreendedorismo institucional, através da venda de serviços ao mercado pelas instituições de ensino. Este autor propõe, assim, uma matriz de diversificação de recursos, onde o financiamento das universidades é canalizado através de diversas fontes.

No que respeita à diversificação de fontes de financiamento, as alternativas frequentemente sugeridas referem-se à prestação de serviços por parte das universidades aos mais diversos sectores da sociedade civil e política, tais como sindicatos, empresas, organizações não-governamentais e governos, especialmente no campo dos programas de treinamento e actualização profissional. O conhecimento acumulado e produzido nas IES pode, com proveito mútuo, ser mais amplamente utilizado pela sociedade em seu conjunto, desde que preservadas as missões básicas das universidades e demais instituições. No entanto, a evidência disponível sugere que essas fontes alternativas sempre terão relevância limitada, sendo, portanto, essencial a forte participação do Estado no financiamento da universidade pública (VELLOSO, 2000).

Em Moçambique, o financiamento das universidades públicas é maioritariamente proveniente das transferências de verbas inscritas anualmente no Orçamento do Estado (OE). Para além do valor das transferências do OE, as Instituições de Ensino Superior Público financiam a sua actividade recorrendo a receitas próprias provenientes de propinas, doações, créditos, entre outros. Por outro lado, Neto (2007) afirma que, a

sociedade civil, por meio das organizações privadas e mesmo na de pessoas físicas, se apresenta, outrossim, como parte interessada no desenvolvimento do ensino superior em todas as suas dimensões, participando activamente no seu financiamento. Não obstante, de acordo com Helene (2019), as IPES, em geral, são financiadas maioritariamente pelo OE, com base na receita fiscal, sendo poucos os países em que mais do que a décima parte do custo é suportada directamente pelos próprios estudantes. Este é, igualmente, o ambiente que caracteriza o sistema de financiamento da UEM, onde a comparticipação do Estado continua sendo dominante e a sociedade civil tem uma participação marginal nos fundos disponibilizados para o seu funcionamento.

No contexto da gestão financeira, a UEM prioriza, de forma incondicional, a excelência das actividades de ensino e aprendizagem, investigação e extensão. Assim, a Direcção de Finanças e sectores que superintendem a área de finanças na UEM assumem como missão a provisão de serviços de qualidade, através de uma gestão eficiente de recursos, num contexto de autonomia universitária, orientada para a excelência das actividades. O documento tem como objectivo principal fazer uma análise das diferentes fontes de financiamento a que a UEM recorreu entre 2000 e 2020, para o alcance dos objectivos estabelecidos nos principais instrumentos de orientação, nomeadamente, o Plano Económico e Social, Plano de Actividades e Distribuição do Orçamento e o Plano Estratégico.

A caracterização do orçamento da Universidade, desde a sua fundação até a data actual é, sem dúvida, o objectivo primordial deste texto. Não obstante, alguns constrangimentos foram registados para encontrar fontes históricas completas que descrevessem o orçamento nesse período. Assim, tomou-se como base de análise a evolução dos recursos orçamentais da UEM nos últimos 20 anos. Em termos metodológicos, analisou-se a informação financeira dos Relatórios de Actividades e Financeiro, dos Planos de Actividades e Distribuição do Orçamento e dos Planos Económicos e Sociais. O documento está dividido em 11 secções, nomeadamente (i) Introdução; (ii) O Orçamento Global da UEM; (iii) A Reforma do Sistema Financeiro na UEM; (iv) A Evolução do Orçamento Global no período entre 2000 e 2020; (v) Caracterização das Fontes de Financiamento do Orçamento da UEM; (vi) O Processo de Distribuição Interna do Orçamento na UEM; (vii) Estratégia de Financiamento do Ensino Superior em Moçambique; (viii) As parcerias Público Privadas; (ix) O Défice Orçamental na UEM; (x) Desafios Enfrentados; e (xi) Considerações finais, incluindo as referências.

2. O orçamento global da UEM

Nos últimos 20 anos, o financiamento das actividades de ensino e aprendizagem, investigação e extensão contou com a participação tradicional de quatro principais fontes de financiamento, designadamente (i) Orçamento do Estado (OE); (ii) Doações; (iii) Receitas Próprias; e (iv) Créditos.

2.1. Orçamento do Estado

O Estado garante o funcionamento da UEM, através de alocações financeiras de fundos do OE, os quais discriminam-se nas três categorias nomeadamente Salários e Remunerações, Gastos Correntes e o Orçamento de Investimento. O Orçamento do Estado é alocado à instituição pelo Governo mediante a submissão de um Plano de Actividades e Orçamento, onde são descritas as actividades a serem desenvolvidas num período de um ano, assim como os recursos financeiros necessários para a sua materialização. O Conselho Universitário é o órgão que aprova o plano a apresentado junto ao Ministério da Economia Finanças (MEF) e, também, ao órgão de tutela do ensino superior, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES). Os critérios de atribuição de fundos, normalmente, estão associados às prioridades e objectivos traçados pelo Governo bem como o nível de desempenho da UEM face aos critérios estabelecidos pelo MCTES.

O fundo de salários cobre o encargo com os salários, remunerações, bónus e pagamentos de subsídios aos funcionários. Por outro lado, o fundo de gastos correntes financia as despesas de funcionamento corrente da instituição, tais como água, electricidade, internet, telefone, consumíveis de escritório e laboratório, seguros, viagens, manutenção e reparação de edifícios, bolsas de estudos, alojamento e alimentação de estudantes bolseiros, entre outras. Por fim, a componente de investimento é destinada ao financiamento de despesas de investimento, como a construção, reabilitação e aquisição de edifícios, bem como a aquisição de equipamento laboratorial e de escritório, mobiliário e viaturas para as actividades de ensino aprendizagem, investigação, administração e apoio social. Enquanto o orçamento corrente é distribuído pelas Faculdades e demais unidades orgânicas da UEM, o orçamento de investimento é distribuído por projectos.

2.2. O financiamento dos doadores

Os fundos disponibilizados pelo Estado à UEM foram sempre insuficientes para financiar todas as actividades programadas. Assim, a UEM conta com fontes alternativas para financiar o seu orçamento, que incluem doações. As doações são, geralmente, aprovadas para os projectos de ensino, investigação, extensão ou para acções de melhoria da capacidade institucional, com objectivos e resultados claramente definidos. Consequentemente, os fundos são alocados para os órgãos envolvidos em função dos objectivos definidos no âmbito do projecto. As doações da UEM provêm de fundações internacionais (como a Fundações Ford e Kellogg), agências de cooperação e desenvolvimento internacionais como a *African Capacity Building (ACBF)*, *Australian Agency for International Development (AusAID)*, *Norwegian Agency for Development (NORAD)*, *Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education (NUFFIC)*, *Norwegian Programme for Development, Research and Education (NUFU)*, Suécia (*Swedish Agency for Research Cooperation, Swedish International Development Cooperation Agency*), FAO, CODESRIA, FNUAP, Portugal (PTE), *United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)*, Bélgica, no âmbito do Programa de Cooperação Inter-universitário (Vlir-uos), com o tema central Saúde Reprodutiva e HIV/SIDA, também designado Programa Desafio, Itália, *National Institute of Health (NIH)*, OXFAM/IBIS, entre outros doadores.

Nesta componente de doações, vale destacar as doações de empresas nacionais como o Banco Comercial e de Investimentos (BCI), Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), ENRCO, MOZAL, *Corridor Sands*, e o MCTES, através do Fundo Nacional de Investigação (FNI) e Fundo de Desenvolvimento Institucional (FDI). Os procedimentos de desembolso e utilização dependem dos protocolos e acordos assinados e com base no critério da responsabilidade pela gestão dos fundos. São exemplos de projectos financiados por doações a atribuição de bolsas de estudos ao Corpo Docente e Investigador (CDI) e Corpo Técnico e Administrativo (CTA), para a formação no nível de pós-graduação (dentro e fora do País), projectos de investigação nas diversas áreas de conhecimento, aquisição de equipamento e material de ensino e aprendizagem (como equipamento laboratorial, equipamento informático, entre outros).

2.3. Financiamento proveniente dos créditos

O financiamento proveniente dos créditos é alocado mediante acordos estabelecidos entre o Governo e instituições de crédito para financiar projectos específicos como a capacitação institucional e construção de infraestruturas, tais como:

- a. a construção da Biblioteca Central Brazão Mazula;
- b. a construção dos Departamentos de Biologia e de Matemática e Informática da Faculdade de Ciências;
- c. a construção do refeitório (Colmeia) para a alimentação de estudantes;
- d. a construção do novo edifício da Reitoria da UEM no Campus Universitário Principal;
- e. a construção da Escola de Comunicação e Artes e o Instituto Confúcio;
- f. a Reabilitação da Faculdade de Engenharia;
- g. financiamento da Construção do Edifício de Administração e Departamento de Geologia da Faculdade de Ciências; e
- h. projecto um estudante um computador.

Algumas instituições de crédito com expressão no orçamento da UEM foram:

2.4. Créditos concessionais do Governo

- a. Banco Mundial (*Higher Education Project-1-UEM*);
- b. Banco Árabe para Desenvolvimento Económico de África (BADEA)/OPEC; e
- c. Governo Chinês.

2.5. Créditos comerciais directamente contratados pela UEM

- a. Standard Bank;
- b. Banco Comercial e de Investimentos (BCI); e
- c. Banco ABC.

2.6. Receitas próprias

Sanyal e Martin (2007) propõem que, a gestão efectiva dos recursos das universidades, pode constituir uma fonte de geração de recursos adicionais. À luz do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), as Receitas Próprias (RP) constituem uma fonte adicional de recursos para as instituições financiarem as suas necessidades. Na UEM, as RP resultam, na sua maioria, da cobrança de propinas e venda de bens e/ou prestação de serviços pelos diferentes órgãos. Com efeito, existem, na UEM, várias actividades geradoras de RP dispersas pelos diferentes órgãos, podendo, de forma

sumária, serem agrupadas em propinas, investigação científica aplicada, produção gráfica, consultorias, venda de publicações, arrendamento de espaços e outros serviços afins (fotocópias, encadernações, entre outros).

A gestão de RP é da responsabilidade dos órgãos geradores das receitas, cabendo a Direcção de Finanças o papel de monitorar a sua utilização, tendo em conta os procedimentos administrativos e financeiros instituídos, e consolidar a informação global da UEM.

As RP são utilizadas para cobrir parte dos gastos correntes dos órgãos e suprir problemas de liquidez gerados pela insuficiência de fundos do OE. As despesas incluem honorários dos docentes e CTA, apetrechamento de bibliotecas, despesas de funcionamento, financiamento de bolsas de estudos para docentes, investigadores e CTA, bem como contribuir para o Fundo de Desenvolvimento Institucional. No contexto da melhoria dos processos administrativos, a UEM aprovou, em 2011, o documento referente aos Princípios Orientadores de Gestão Administrativa e Financeira, onde ficou regulado que as unidades devem canalizar parte das suas receitas (10% para as contas centrais geridas pela Direcção de Finanças e 2,5% para o Fundo de Desenvolvimento de Infraestruturas). Não obstante isso, a sua materialização ainda não é cabal, o que tem influenciado negativamente na realização de actividades cujo financiamento depende desse encaixe.

3. A reforma do sistema financeiro na UEM

Ao longo da sua existência, ocorreram reformas de funcionamento na Universidade, relativamente ao Sistema de Gestão Financeira. Por exemplo, entre 1997 e 2004, foram introduzidas reformas profundas que culminaram com a introdução do Manual Geral de Gestão Financeira e dos Manuais de Procedimentos Administrativos e Financeiros das Unidades Orgânicas. Também houve vários momentos de implementação do Sistema Integrado de Gestão Financeira na UEM, desde o Sistema de Contabilidade Pública, que controlava os fundos do OE fornecido pela empresa EXI. Mais adiante, foi introduzido o Sistema de Gestão Financeira implementado pela ITS (uma empresa sul-africana), financiado pelo Banco Mundial, cuja implementação enfrentou desafios de vária ordem, incluindo a língua, ausência de uma interface amigável e alto custo de manutenção pelo facto de ser um provedor estrangeiro. Assim, com vista a adequar os sistemas aos desafios enfrentados a nível das unidades orgânicas de se ter informação financeira integrada,

optou-se por desenhar o Sistema Integrado de Gestão Financeira (SIGF), para acomodar as reais necessidades e expectativas dos usuários, com possibilidade de ajuste à medida do uso e com acesso aos técnicos internos. Também, como consequência da reforma, foram produzidos vários instrumentos de Política de Gestão financeira na UEM, tais como os Princípios Orientadores de Gestão Financeira na UEM, o Manual de Gestão dos Fundos de Doadores, entre outros instrumentos de gestão.

Neste processo de reforma, importa mencionar a introdução de fundo para consumíveis de laboratório, que teve grande apreciação ao nível de ensino de ciências, medicina e engenharias.

Decorrente do processo de reforma, criou-se uma comissão para analisar possibilidades de redução de gastos, que elaborou diversas propostas de melhoria da racionalidade e eficácia no uso dos recursos existentes na instituição, tais como redução de despesas com salários e remunerações; introdução de uma tabela salarial apropriada ao ensino superior; criação de carreiras específicas e consistentes; harmonização da formação com as necessidades institucionais; redução de gastos com papel e consumíveis de impressoras e fotocopiadoras; redução de despesas com habitação; diminuição de encargos com manutenção dos edifícios; redução dos custos de aquisição de computadores; redução de despesas de água, energia e de gastos de reposição de bens patrimoniais decorrentes de roubos e vandalização (ex: torneiras, bóias, lâmpadas, etc.); redução da despesa na aquisição de bens/consumíveis; melhoria na segurança e diminuição de roubos; melhoria do controlo de acesso aos refeitórios e residenciais universitárias; diminuição de custos com aquisição de produtos; e melhoria dos processos de planificação de aquisição de equipamentos.

Como resultado também do processo de reforma, em 2011, a UEM iniciou com o processo de descentralização do orçamento, priorizando as escolas superiores fora de Maputo, tendo culminado com a descentralização do orçamento das Escolas Superiores de Desenvolvimento Rural de Vilanculos (ESUDER), Empreendedorismo e Negócios de Chibuto (ESNEC) e Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), ficando de fora a de Ciências Marinhas e Costeiras de Quelimane (ESCMCQ), devido a dificuldades de acesso à rede no local. Dada a experiência positiva do processo de descentralização, em 2015, a UEM decidiu descentralizar, também, as unidades fora do Campus Universitário Principal em Maputo, tendo sido abrangidas a Faculdade de Engenharia e o Arquivo Historio de Moçambique. Este processo fez com que o MEF, alocasse, à semelhança da UEM Central,

os limites orçamentais de gastos correntes (bens, serviços e transferências correntes) às unidades descentralizadas, continuando os fundos de salários e remunerações e o de investimento a gestão a nível central.

Uma prática bastante cristalizada na UEM foi a contratação de auditores externos como a KPMG e a Deloitte, com objectivo de executar auditorias às demonstrações de recebimentos e pagamentos da UEM dos fundos do Orçamento do Estado e de Financiamento Externo (doações), de acordo com as normas internacionais de auditoria. Este processo de auditoria externa e a respectiva publicação de contas reforçou os mecanismos de integridade, transparência e prestação de contas na UEM.

A UEM, também registou um grande marco em 2017, com a aprovação do Plano Estratégico da UEM 2018-2028 (PEUEM 2018-2028), onde foram estruturadas as intervenções estratégicas por eixos distintos, contudo, complementares, mas que reúnem, individualmente, um conjunto de intervenções estratégicas para a materialização do objectivo de transformar a UEM numa universidade de investigação. Assim, internamente a UEM iniciou a alocação do orçamento dividido em sete eixos, designadamente (i) Ensino e Aprendizagem; (ii) Investigação; (iii) Extensão e Inovação; (iv) Governança e Cooperação; (v) Gestão, Finanças e Recursos Humanos; (vi) Património e Infraestruturas; e (vii) Assuntos Transversais. Todo este processo de reforma foi importante para uma gestão dinâmica e eficiente de recursos, embora com desafios para a melhoria contínua.

4. Evolução do orçamento da UEM (2000 – 2020)

No exercício económico de 2020, o volume de financiamento (medido em fundos aprovados à instituição provenientes das quatro fontes de financiamento) foi de 3.605,53 milhões de meticais. Este valor, se comparado na mesma unidade de moeda, representa, aproximadamente, nove vezes acima do que o financiamento canalizado no ano 2000 (em torno de 400 milhões de meticais). Durante o período entre 2000 e 2020, a taxa média de crescimento do financiamento foi de 13% ao ano, contudo, este crescimento não foi uniforme. Por exemplo, de 2000 para 2010, o financiamento global cresceu 19% (devido ao financiamento dos créditos do Banco Mundial, através do Projecto *Higher Education Project 1* (HEP-1) e do Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico de África-BADEA/Organização dos Países Exportadores de Petróleo - OPEP), enquanto, no período seguinte, de 2011 a 2020, o crescimento foi de 8%. Com a excepção do Orçamento do

Estado que apresentou um padrão crescente em quase todos os anos, as outras fontes apresentaram oscilações ao longo do período, como é caso das componentes de doações e de créditos que visavam o financiamento de projectos.

Do volume global do financiamento disponível para a UEM, mais de metade foi canalizado via Orçamento do Estado. Em 2020, o OE teve um peso de 71% em relação ao financiamento global. Durante o período em análise, esta fonte de financiamento reforçou o seu peso, se comparado com o peso que tinha em 2000, que era de 52%. Contribuiu para esta situação a queda do financiamento via créditos, devido ao término do projeto HEP-1, financiado pelo Banco Mundial e a conclusão do financiamento do BADEA/OPEP para a construção da Reitoria no Campus e da Faculdade de Ciências, e de outros projectos financiados por doadores como as Fundação Kellogg, Fundação Ford, etc. Esta situação reforçou a dependência da instituição em relação ao financiamento do Estado. Por outro lado, é importante referenciar o crescimento do peso das RP no financiamento da instituição.

A introdução de cursos pós-laboral e de pós-graduação, bem como o incremento da actividade de prestação de serviços a terceiros teve um impacto positivo no crescimento da importância desta fonte de financiamento na UEM. No que concerne à execução dos fundos, verificou-se que, entre 2000 e 2006, a despesa global situou-se abaixo de 1.000,00 milhões de meticais, enquanto que, no período entre 2007 e 2012, a despesa média foi de 1.500,00 milhões de meticais. Nos restantes períodos, entre 2013 e 2020, a despesa média atingiu o montante de 3.000,00 milhões de meticais. Em termos percentuais, no período entre 2000 e 2020, a execução média do orçamento global foi de 91%. Para responder ao desafio da falta de recursos como resultado da aprovação do PEUEM (2018-2028), onde foram definidas a nova missão e visão, foi aprovada uma estratégia de mobilização de fundos e diversificação das fontes de financiamento.

Neste âmbito, através de uma Parceria Público Privada (PPP) com a Lotus, foi construído o Complexo Pedagógico II no campus universitário principal da UEM, num investimento de cerca de 6 milhões de dólares americanos.

4.1. Análise do orçamento por estudante

A análise do orçamento por estudante, entre os anos 2000 a 2020, foi efectuada através do rácio orçamento global disponibilizado/número de estudantes. Assim, com base na aplicação desse rácio, foi possível verificar que, no período entre 2000 e 2020, o

orçamento global da UEM teve uma distribuição ligeiramente assimétrica por estudante. Em 2000, o orçamento por estudante foi de cerca de 56.822,23 de meticais; no ano seguinte subiu para 66.306,70 meticais, o que corresponde a um incremento nominal de 16%. Entre 2002 e 2007, verificou-se uma variação média positiva de 3%, ao passo que, no período entre 2008 e 2010, registou-se uma variação média negativa de 14%. O pico mais baixo do orçamento por estudante registou-se em 2010, auge da crise financeira internacional (o orçamento por estudante decaiu até 49.247,31 meticais), e o mais alto foi atingido em 2018 (92.607,38 meticais). Os dados analisados mostram que, no período entre 2000 e 2020, o orçamento por estudante, situou-se, em média, na faixa dos 76.061,15 meticais, o que corresponde a um crescimento médio de 2%. A análise efectuada da evolução do orçamento por estudante, permitiu aferir que existiram diferenças de financiamento por estudante ao longo do período em análise, isto é, a evolução do orçamento da UEM teve um comportamento oscilante em função do crescimento da população estudantil na instituição.

4.2. Caracterização das fontes de financiamento do orçamento global

4.2.1. O Orçamento do Estado

As fontes de financiamento correspondem a qualquer entidade ou conjunto de entidades que entregam fundos directamente à instituição, para o exercício das suas actividades (CABRITO, 1999; 2002). Na UEM, o OE foi sempre a maior fonte de financiamento, afirmando, assim, o papel do Estado na garantia de condições para a implementação das actividades de ensino e aprendizagem, investigação e extensão para o desenvolvimento do País. Os dados mostram que, em média, o Orçamento do Estado teve um peso de 60% no orçamento global da UEM, entre 2000 e 2020, e a taxa média de crescimento no período foi de 13%. No ano de 2000, o OE aproximava-se dos 212 milhões de meticais, e passou para 2.437,00 milhões de meticais em 2020 (11 vezes maior). No período entre 2016 e 2017, o OE reduziu em 12%, muito por conta da componente interna de investimento que teve uma queda acentuada na ordem de 60%. Com o crescimento da universidade, as despesas pagas com salários e remunerações cresceu significativamente.

No ano de 2000, cerca de 200,00 milhões de meticais correspondiam a despesas com salários, em 2020 este montante passou a ser nove vezes superior, isto é, o montante gasto com salários atingiu cerca de 1.773,74 milhões de meticais, devido ao aumento de número de funcionários. Por outro lado, o orçamento de gastos correntes, que rondava

aos 60 milhões de meticais em 2000, passou para 527 milhões de meticais em 2020 (nove vezes superior), devido ao crescimento da instituição. A taxa média de crescimento de gastos correntes foi de 13%. Este crescimento não foi linear; existiram períodos em que os fundos disponibilizados registaram um decréscimo, como foi o caso verificado entre 2016 e 2017, onde houve um decréscimo acentuado, na ordem de 28%. Em relação à execução dos fundos do Estado, no período entre 2000 e 2020, verificou-se que, quase todos os fundos disponibilizados foram executados na sua plenitude, com grande destaque para a rubrica de salários e remunerações, onde, em todos os anos, a execução se situou entre 98% a 100%.

4.2.2. As doações na UEM

As doações complementaram o financiamento do OE às actividades programadas pela UEM. As doações foram e continuam a ser a segunda maior fonte de financiamento da UEM. Em 2003, por exemplo, a UEM tinha nove doadores externos, dos quais a SIDA/SAREC com um peso no financiamento global de 42%. Este peso diminuiu para 28% em 2005. Porém, de 2006 em diante, o peso da SAREC no financiamento da UEM subiu de forma significativa até atingir os 85% e 72% em 2008 e 2009, respectivamente. Em 2009, o volume de financiamento de doações atingiu os 10,3 milhões de dólares norte americanos e a Suécia, através da SIDA/SAREC, constituiu o maior financiador da UEM. No mesmo ano, o volume de doações canalizado por esta agência de ajuda à UEM foi de 7,5 milhões de dólares norte americanos, o que representou 72% do volume total de doações disponibilizadas à UEM nesse ano. O peso da SIDA/SAREC aumentou consideravelmente durante o período em apreço, aumentando a dependência da UEM a um único doador, o que incrementou o risco do financiamento devido a baixa diversificação da carteira de doadores. Embora a Universidade tenha aumentado o número de doadores, o peso dos fundos por estes disponibilizados ainda continuou inexpressiva se comparada com os fundos disponibilizados pela Suécia.

Em 2019, o financiamento dos doadores teve um peso de 14% no financiamento global disponível para a Universidade. Neste ano, a Suécia contribuiu com 69% do total dos fundos de doações. Um problema identificado e relacionado com o financiamento das doações no período em análise é a baixa execução destes fundos quando comparada com outras fontes de financiamento. Durante o período em análise, a execução média dos fundos foi de 58%. Entre 2003 e 2006, por exemplo, o nível de execução anual não

ultrapassou 58%. O nível de execução foi razoável nos anos 2007, 2009 e 2014, quando atingiu os 72%, 79%, e 71%, respectivamente. O nível baixo de execução do fundo de doações deveu-se a (i) atrasos no início de alguns projectos e programas; (ii) atrasos na selecção de estudantes, docentes e investigadores beneficiários de bolsas de estudos previstas, sobretudo, no programa com a Suécia; (iii) morosidade e atrasos de processos de contratação e aquisição de bens e serviços; (iv) falta de informação precisa sobre os fundos executados em alguns dos países doadores; e (v) A alocação/desembolso de fundos de execução plurianual.

Importa referenciar o financiamento de empresas/instituições nacionais tais como o BCI (financiou as actividades dos Museus da UEM), HCB (financiou as áreas de ciências e engenharias) e a ENRC (financiou a reabilitação das instalações do departamento de geologia). Também, a UEM recebeu financiamento do FNI e do FDI do MCTES, que era acedido numa base competitiva, para fortalecer a capacitação institucional. A instituição recebeu doações em espécie, como equipamento informático fornecido pela MOZAL, a doação de instalações (Hotel), mobiliário e equipamentos feitos pela *Corridor Sands* que foi vital para a criação da ESNEC, a doação dos equipamentos para a Clínica Universitária, a doação de equipamentos para a instalação do Centro de Aceleradores Lineares. Importa mencionar, também, a transferência de activos do Estado em benefício da UEM, nomeadamente as do Centro do Desenvolvimento Agrário de Sábie e as instalações que eram do Ministério de Economia e Finanças (MEF) e que foram doadas para a ESHTI.

4.2.3. As receitas próprias na UEM

Entre 2000 e 2009, assistiu-se a um crescimento contínuo desta fonte de receita. Em 2000, a UEM gerou um volume de Receitas Próprias (RP) de 31,89 milhões de meticaís. Em 2003, o volume de receitas atingiu o montante de 52 milhões de meticaís, sendo que, em 2009, o volume de receitas geradas atingiu cerca de 257,59 milhões de meticaís, o que representa aproximadamente quatro vezes mais que o volume arrecadado em 2003. Neste período, as receitas cresceram a uma taxa média anual de 22%, destacando-se o período de 2003 a 2004, onde houve o maior crescimento relativo, com uma taxa de 49%. Entre 2005 e 2015, assistiu-se a um rápido crescimento das RP, tendo atingido o pico em 2015. Este crescimento foi o resultado da introdução de mais cursos no período pós-laboral e cursos de pós-graduação na instituição.

Entre 2016 e 2018, a tendência de arrecadação de receitas modificou-se, isto é, observou-se um declínio na arrecadação de receitas, muito por conta da crise económica e financeira que assolou o País.

Em 2019, a UEM previa arrecadar 392,79 milhões de meticais. No decorrer do período, foi possível arrecadar acima do previsto, isto é, cerca de 427,84 milhões de meticais, através do qual foram realizadas despesas na ordem de 364,67 milhões de meticais. As propinas constituíram a principal fonte de arrecadação de RP da UEM. Em média, as propinas contribuíram com 54% do total de receitas próprias arrecadadas. A venda de serviços foi, também, uma das principais fontes de arrecadação de receitas, embora em proporções reduzidas quando comparadas com as propinas e, em média, contribuíram com 24% das receitas arrecadadas. Importa fazer menção ao papel preponderante das Unidades Académicas, dos investigadores (projectos de pesquisas e consórcios) e da Unidade de Mobilização de Recursos da Direcção de Finanças no processo de mobilização de financiamento para as actividades da UEM.

Nas unidades académicas, o incremento dos cursos de pós-graduação constituiu pedra basilar para o incremento da visibilidade nacional e internacional da instituição como, também, alicerce para a produção investigativa, e conseqüentemente, permitiu a geração de receitas para a instituição. Por outro lado, docentes e investigadores da UEM, envolvidos em diversas actividades, consultorias e projectos em diferentes instituições governamentais e privadas, foram fundamentais para o aumento das receitas e promoção da credibilidade da instituição. Do mesmo modo, os centros e unidades de investigação desempenharam papel crucial na angariação de fundos para a UEM, através da investigação científica aplicada, prestação de serviços e diversas outras actividades.

4.2.4. Os créditos na UEM

Conforme afirmado acima, o financiamento proveniente dos créditos visava financiar projectos específicos como (i) a capacitação institucional; e (ii) a construção e apetrechamento de infraestruturas. O ano 2002 foi o primeiro ano de implementação do Projecto de Ensino Superior-1 (HEP-1) na UEM. O referido projecto foi concebido pelo Governo, por via do MCTES, com o objectivo de melhorar o desempenho do subsistema de Ensino Superior no País e negociado com o Banco Mundial para financiamento, por meio de uma linha de crédito. Durante o período entre 2003 e 2009, a UEM foi financiada pelo Banco Mundial, através do Projecto HEP-1, BADEA e OPEP. O HEP-1 era coordenado

pelo MESCT e, mais tarde, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). No entanto, a maior parte dos fundos eram executados pela UEM.

O financiamento do BADEA/OPEP era coordenado pela UEM e tinha como objectivo a construção de edifícios para a Faculdade de Ciências e para a Reitoria, no Campus Universitário Principal. O acordo de financiamento estava orçado em 32 milhões de dólares norte americanos, para ser implementado em 5 anos, a partir de 2002. O crédito tinha como objectivo financiar a construção e reabilitação de infraestruturas (Construção da Biblioteca Central Brazão Mazula no Campus, Complexo Pedagógico e de residência para estudantes; reabilitação da Faculdade de Engenharia e da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane), aquisição de equipamento e mobiliário para o ensino-aprendizagem, apoio a investigação, aquisição de material bibliográfico, formação do pessoal docente e administrativo, reforma do sistema de gestão financeira, consultoria e assistência técnica, entre outras despesas operacionais relacionadas ao projecto.

Os acordos com o BADEA e a OPEP foram assinados entre o Governo moçambicano e estas instituições em 2002 e 2003, respectivamente, e tinham como objectivo o desenvolvimento institucional. O valor do acordo era de 8,9 milhões de dólares norte americanos para ser implementado em 3 anos a partir do ano 2003, para o financiamento da construção da Reitoria no Campus e do edifício da Faculdade de Ciências (Departamentos de Biologia e Matemática e Informática), bem como o seu apetrechamento em mobiliário e equipamento. Até final de 2008, já tinham sido executados 85% do valor acordado. Porém, o projecto teve que ser estendido, pois o valor orçado inicialmente não foi suficiente para concluir as obras e o seu apetrechamento.

Em 2011, o Standard Bank financiou 100 milhões de meticais para a construção do Centro Agrário de Sabié da Faculdade de Agronomia. Em 2013, a UEM deu início ao projecto “Um estudante, Um computador” e, pelo sucesso na sua implementação, em 2015 deu-se a sua continuidade. O projecto “Um estudante, Um computador” teve financiamento de crédito concedido pelo banco BCI, no valor global de 42,55 milhões de meticais (17 milhões de meticais na Fase I e 25,55 milhões de meticais na Fase II). Entre 2016 e 2019, a UEM beneficiou de créditos no seu orçamento global, sendo que, em 2016, recebeu créditos do Banco ABC, no valor de 60 milhões de meticais. Nos anos 2018 e 2019, o orçamento da instituição contou com créditos do Governo chinês, Banco Mundial e BADEA. No exercício económico de 2018, foram disponibilizados 408,96 milhões de meticais. Em 2019, nesta componente, estavam previstos cerca de 334,51 milhões de

meticais e, durante o ano, foram disponibilizados 165,04 milhões de meticais, sobre os quais foram realizadas despesas na ordem de 156,15 milhões de meticais, o que corresponde a uma taxa de execução de 95% sobre os fundos disponibilizados e 47%, em relação ao orçamento aprovado. Este crédito foi alocado para a construção de edifícios do Departamento de Geologia e Administração da Faculdade de Ciências, financiado pelo BADEA e a construção da ECA e do Centro de Ensino de Línguas (Instituto Confúcio), financiado pelo Governo chinês. Neste período, foi disponibilizado o montante de 165,04 milhões de meticais (70% provenientes do Governo chinês, 27% do Banco Mundial e 3% do BADEA), sobre os quais foram realizadas despesas na ordem 156,15 milhões de meticais, o que corresponde ao alcance de 47% em relação ao orçamento aprovado e 95% sobre os fundos disponibilizados.

5. Processo de distribuição interna do orçamento

Após a comunicação do Orçamento do Estado, a UEM prepara o seu plano de actividades de distribuição do orçamento baseado no orçamento aprovado, uma vez que, em geral, o orçamento aprovado é deficitário. A base de distribuição do OE teve sempre em consideração os seguintes pressupostos: (a) necessidades das unidades para desenvolver as suas actividades; (b) execução financeira do ano anterior; (c) capacidade de geração de receitas da unidade; (d) descentralização da gestão e execução dos fundos do OE; (e) número de laboratórios e previsão de aulas práticas e estágios profissionais; (f) equilíbrio entre as diferentes funções orgânicas e os recursos disponibilizados, à luz dos planos de actividades; (g) número de graduações do ano anterior; (h) natureza e número de estudantes por unidade; (i) introdução de novos procedimentos com vista a aproximar, cada vez mais, os orçamentos aos objectivos e à realidade dos órgãos; (j) cumprimento de decretos ou leis vigentes no exercício económico; (k) planos de melhorias de cursos e; (l) planos de acreditação de cursos. Eram distribuídos o fundo de Gastos Correntes e o Fundo de Salários e Remunerações, elaborado com base no pessoal existente e a previsão de admissões e promoções, considerando a renovação de contratos dos docentes a tempo parcial, para permitir que, cada unidade, saiba o custo do seu funcionamento. O Orçamento de Investimento foi sempre alocado a grandes acções estratégicas da Universidade, sendo a sua execução priorizada às acções em curso e de grande impacto para instituição. Por isso, este fundo, em todos anos, não foi distribuído pelas unidades, ficando a gestão a nível central, evitando, assim, a dispersão de recursos.

6. Estratégia de financiamento do ensino superior em Moçambique

O cenário actual de financiamento das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) baseia-se na alocação directa do apoio do Estado, com base numa negociação bilateral entre estas e o ministério que superintende a área de finanças. Em 2013, o Ministério da Educação (MINED, 2013), aprovou a Estratégia de Financiamento do Ensino Superior, numa altura em que a modalidade de financiamento se caracterizava como insustentável, devido à discrepância entre as taxas de crescimento da economia e a população, e à demanda pelo ensino superior, e mostrou, ainda, a necessidade de definição de uma estratégia de financiamento que, de uma forma uniforme, defina as regras e processos para a concessão de apoio às IPES.

A Estratégia de Financiamento do Ensino Superior foi aprovada sob os seguintes objectivos:

- a) assegurar que as instituições do ensino superior respondam às necessidades e prioridades do desenvolvimento económico e social do País;
- b) promover o crescimento sustentável do ensino superior no País, assegurando que este responda às exigências dos estudantes, das instituições de ensino e da sociedade;
- c) promover a equidade no acesso à formação e educação superiores; e
- d) promover a qualidade do ensino superior.

O modelo de financiamento baseado nesta Estratégia de Financiamento do Ensino Superior faz a conjugação do financiamento directo e indirecto, composto por três mecanismos, designadamente (i) Financiamento de Base (financiamento directo); (ii) Financiamento Institucional (financiamento directo) e; (iii) Financiamento dos Estudantes (financiamento indirecto). A UEM foi tomada como base de experiência para esse modelo de financiamento e os resultados obtidos por simulação mostraram que, segundo o modelo, a instituição arrecadava, nos primeiros anos, mais fundos, com os quais estaria melhor preparada para, nos anos subsequentes, atrair fundos competitivos e estudantes que aumentariam as receitas. Este modelo traria maiores possibilidades de angariação de recursos financeiros para as IES, no entanto, a sua materialização ainda não se faz sentir para a UEM.

Ora, o processo de sector educacional moçambicano, resultou na segmentação do sistema de entre o ensino básico do ensino técnico profissional e superior. Com isso, a tutela sectorial do ensino superior passou para o Ministério da Ciência, Tecnologia e

Ensino Superior (MCTES). Assim, com vista a implementar mecanismos de financiamento mais apropriados ao sector do ensino superior, o MCTES está, neste momento, desenhando uma estratégia de financiamento às IES, baseado no desempenho. A filosofia de financiamento às IES baseado no desempenho é apontada como de extrema importância para o incentivo à melhoria de gestão das IES, por vários autores (MATEOS-GONZÁLES e BOLIVER, 2019; CRUZ, 2017; OKETCH, 2016). Não obstante, as IPES de Moçambique, em particular a UEM, mantêm-se expectantes pela introdução desse mecanismo e apropriação das vantagens dele resultantes.

7. Parcerias Público-Privadas

De acordo com Azevedo (2008), as Parcerias Público-Privadas (PPP's) emergem, sobretudo, como uma consequência da necessidade não só de reorientar e redimensionar o sector público, mas também de favorecer a participação da iniciativa privada na esfera da governação pública. Este mecanismo tem por base uma cooperação duradoura dos agentes públicos e privados na provisão de infraestruturas e na prestação de serviços públicos, mediante o recurso às capacidades de financiamento e gestão do sector privado. Deste modo, inscrevem-se, no âmbito de uma estratégia que, ao conjugar a privatização de responsabilidades públicas com a activação de responsabilidades privadas, associadas a uma redistribuição do papel e das responsabilidades do Estado e da sociedade, aponta de modo indeclinável para o reforço da participação dos agentes privados na realização do bem comum e na criação de bem-estar.

É nessa perspectiva que a UEM, buscando por fundos através da diversificação de fontes de financiamento, aprovou a sua Estratégia de Mobilização de Fundos, que destaca, de entre as modalidades, o estabelecimento das PPP. Neste âmbito, a UEM, em coordenação com o MCTES e o MEF, buscam por parceiros para implementação de uma variada gama de projectos com estudos de viabilidade económico e financeira concluídos, a destacar a construção de uma praça de alimentação, a concessão da gestão do Centro de Saúde da UEM, a construção de um *Data Center*, a construção de bombas de combustível e estação de serviços, todos no recinto do Campus Universitário.

8. Iniciativa *naming*

A atribuição de nomes (*naming*) a bens tangíveis e não tangíveis evocando nomes de fundadores, benfeitores, pessoal académico e outros, cuja contribuição tenha sido

excepcional para o cumprimento da missão da UEM, está na tradição de muitas universidades. A iniciativa de *naming* enquadra-se na estratégia da UEM de mobilização de recursos como uma alternativa à problemática da escassez de recursos públicos, pois ela oferece um mecanismo de geração de recursos adicionais, mediante o incremento da eficiência no aproveitamento dos bens públicos.

Algumas actividades resultantes desta iniciativa são:

- a) a implementação do *naming* com o Standard Bank, em contrapartida da reabilitação do Museu Nacional da Moeda;
- b) a Implementação do *naming* com a empresa BDQ-Mobile, em contrapartida de colocação de bancos no Campus da UEM, para uso dos estudantes; e
- c) a implementação do *naming* com a MCNET, em contrapartida do apetrechamento de uma sala de informática na UEM.

9. O défice orçamental na UEM

Em todos os anos em análise, o orçamento aprovado foi sempre inferior ao orçamento proposto pela Universidade ao Ministério da Economia e Finanças, resultando, deste modo, o défice orçamental. Por exemplo, entre 2008 e 2020, o défice médio da proposta orçamental em relação ao aprovado foi de 16%.

Esse défice impactou negativamente para o cumprimento integral das actividades planificadas pela Universidade. No entanto, há que referir que, em alguns casos, ao critério do MEF, algumas necessidades primordiais foram atendidas de forma selectiva. Nos casos em que os fundos adicionais não foram disponibilizados por parte do Estado, originou as seguintes implicações negativas para a UEM:

- a. dificuldades de pagamento do pessoal existente;
- b. impossibilidade de admitir mais pessoal;
- c. não promoção ou progressão dos funcionários da instituição, o que acarretou problemas de gestão ao nível da motivação dos mesmos para prestação de trabalho de melhor qualidade;
- d. fuga massiva de quadros para instituições privadas, cuja remuneração é mais atractiva ou a dedicação a tempo parcial a UEM;
- e. degradação das condições sociais dos estudantes bolseiros da UEM, prejudicando o seu rendimento académico, o que comprometeu, de certa forma, a principal missão da UEM, que é de formar quadros de qualidade para servir em prol do desenvolvimento do País;

- f. falta de acesso, por parte dos estudantes, a recursos bibliográficos actualizados, cruciais para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade, capazes de responder aos desafios do novo milénio;
- g. formação deficiente aos estudantes inscritos, em resultado da falta de consumíveis de laboratório, materiais de ensino e consumíveis correntes, para actividades administrativas de apoio à docência e investigação;
- h. falta de conclusão das obras em curso bem como a consolidação de novas unidades;
- i. dificuldades de reabilitação de edifícios essenciais para o processo de ensino e aprendizagem, como salas de aulas, anfiteatros e centros de investigação científica; e
- j. dificuldade de aquisição de meios de transporte para as diversas unidades orgânicas da UEM.

10. Desafios enfrentados

Os recursos financeiros colocados à disposição da UEM são condicionados pela capacidade financeira do Estado, que sempre foi insuficiente para financiar todas as necessidades. As doações foram, durante muito tempo, a segunda fonte de financiamento da UEM. No período em análise, houve momentos em que alguns parceiros não continuaram a financiar projectos da instituição. Por essa razão, houve necessidade da participação activa em todos os níveis no processo de busca de recursos adicionais, recorrendo a outras fontes para cobrir as despesas que não eram cobertas pelo OE. Houve, também, maior responsabilização na prestação de contas e na promoção da transparência. Intensificou-se a partilha dos meios de trabalho como forma reduzir os custos de realização das actividades.

A instituição foi desafiada a proporcionar à comunidade académica infraestruturas de qualidade apropriadas às necessidades de uma universidade de investigação. Intensificou-se a assinatura de novos acordos para o financiamento de bolsas de estudo para docentes e CTA, para os níveis de mestrado e doutoramento, dentro e fora do País. Também, iniciou-se o processo de mobilização de fundos para concretização da implementação do PEUEM (2018-2028).

Em 11 de Março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto do Coronavírus (COVID-19) como sendo uma pandemia. Muitos governos tomaram medidas rigorosas para ajudar a conter a propagação do vírus, incluindo: a exigência de auto-isolamento/quarentena para as pessoas potencialmente afectadas, a implementação das medidas de distanciamento social e o controlo ou encerramento de fronteiras e o

"encerramento" de cidades/regiões ou mesmo de países inteiros. Moçambique não foi excepção e, na UEM, sentiu-se o impacto do COVID-19, a começar pela reestruturação das taxas de pagamento de propinas, de estudantes não bolseiros em 40%, facto este que contribuiu para a baixa taxa de arrecadação de receitas próprias em 2020. Por outro lado, houve necessidade de realocação de verbas em algumas rubricas de gastos correntes para responder a situações pontuais ocasionadas pela pandemia.

11. Considerações finais

Ao longo do período em análise, o financiamento da instituição foi constituído por quatro fontes: Orçamento do Estado, Doações, Receitas Próprias e Créditos. A UEM, como instituição do Estado, beneficiou de Orçamento do Estado que cobre a maior parte das suas necessidades, com particular destaque para salários e remunerações dos seus funcionários. A crise financeira mundial que afectou o País tendo gerado retração do Estado no financiamento às instituições sob sua alçada, afectou significativamente a UEM, ou seja, reflectiu-se na diminuição do financiamento às rubricas de investimento e gastos correntes, entre outras consideradas de menor prioridade. Isto reforçou, para a UEM, a procura de outras formas de suprir défices. A UEM estabeleceu acções de cooperação com outras instituições nacionais e internacionais. Muitas dessas acções consubstanciadas em projectos e doações, foram úteis em diversas áreas de ensino, investigação e extensão e contribuíram, de forma valiosa, para angariação de recursos diversos infraestruturais, materiais e financeiros para a instituição. As receitas próprias, resultantes na sua maioria de propinas, prestação de serviços, arrendamento de espaços e instalações, oferta de cursos diversos de curta duração de pós-graduação e no pós-laboral constituem fonte valiosa para o orçamento da instituição. Os créditos constituíram, também, alicerce fundamental de financiamento para construção de algumas infraestruturas da instituição.

A análise da evolução do orçamento global da UEM, no período entre 2000 e 2020 revela que, o orçamento global da UEM, no ano 2000, rondava aos 400,00 milhões de meticais e, volvidos 20 anos, aumentou o seu valor em oito vezes (cerca de 3.200,00 milhões de meticais). No período em análise, o orçamento global teve um crescimento médio na ordem de 13%. O Orçamento do Estado constituiu a principal fonte de financiamento da UEM, com cerca de 60% do orçamento global, apesar da redução sistemática do orçamento disponibilizado nos últimos 5 anos (2016-2020). As outras

fontes juntas, em média, contribuíram com 40% (15% para doações, 15% para receitas próprias e 10% para créditos). A taxa média de crescimento do Orçamento do Estado foi de 13%. Com o crescimento de número de funcionários da instituição, a despesa com salários e remunerações aumentou, isto é, se em 2000 a despesa com salários e remunerações rondava aos 200 milhões de meticais, passados 20 anos a despesa atingiu o montante de 1.773,74 milhões de meticais (nove vezes superior). A componente de investimento apresentou um comportamento oscilante ao longo do período, tendo atingido o pico mais alto em 2014 (o orçamento atingiu o montante de 430,00 milhões de meticais). O fundo de doações foi a fonte de financiamento do orçamento global com níveis baixos de execução na ordem de 58%. As propinas constituíram a maior fonte de arrecadação de receitas próprias da instituição, com uma contribuição média de 54%. Em termos globais, no período analisado, a execução do orçamento foi de 91%. Apesar das adversidades verificadas ao longo do período, a contribuição do Orçamento do Estado, Créditos, Doações, Receitas Próprias e outras parcerias público privadas, permitiram que a universidade materializasse grande parte dos seus objectivos e alcançasse as principais metas estabelecidas em todos os domínios da sua intervenção, isto é, ensino e aprendizagem, investigação e a extensão.

Referências

- AZEVEDO, M. E. **As Parcerias Público-Privadas: Instrumento de uma ova Governação Pública.** Tese (Doutoramento em Direito) – Curso de Ciências Jurídico-Económicas, Universidade de Lisboa, 2008.
- CABRITO, B. G. **Análise Socioeconómica do Financiamento do Ensino Superior Universitário em Portugal:** contributos para o processo de (re) construção de uma política socioeducativa para o Ensino Superior Universitário Público. Tese (Doutoramento Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa, 1999.
- CABRITO, B. **O Financiamento do Ensino Superior em Portugal.** Lisboa: Educa, 2002.
- CRUZ, M. J. Financiar o ensino superior público com base nos resultados: algumas lições para Portugal. **Revista Lusófonas de Educação**, 35:29-50, 2017. doi:10.24140/issn.1645-7250.rle35.0.
- GOKSU, A., GOKSU, G.G. A comparative Analysis of Higher Education Financing in Different Countries. **Procedia, Economics and Finance**, v. 26, p.1152-1158. 2015.

HELENE, O. Ensino superior público e seu financiamento em alguns países. **Jornal da USP**. Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/ensino-superior-publico-e-seu-financiamento-em-algum-paises/>, acesso em 07 de Julho de 20201.

JONHSTONE, D. B. **Response to austerity: the imperatives and limitations of revenue diversification in higher education**. Hong Kong: University of Hong Kong, 2001.

MATEOS-GONZÁLEZ, J. L.; BOLIVER, V. Performance-based university funding and the drive towards ‘institutional meritocracy’ in Italy. **British Journal of Sociology of Education**, v. 40, n. 2, p. 145-158, 2019. DOI: 10.1080/01425692.2018.1497947

MELO, P.A. A Cooperação Universidade/Empresa nas Universidades Públicas Brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2002.

MOÇAMBIQUE. MINED. **Estratégia de Financiamento de Ensino Superior**. Maputo, 2013.

NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCED). **Financing Higher Education: Current Patterns**. Paris, 1990.

OKETCH, M. Financing higher education in sub-Saharan Africa: some reflections and implications for sustainable development. **Higher Education**, v. 72, p. 525-539, 2016

SANYAL, B.; MARTIN, M. **Financial Higher Education: International Perspectives**. 2007.

TEFERRA, D.; ALTBACH, P. G., African higher education: Challenges for the 21st century. **Higher Education**, v. 47, p. 21-50, 2004.

TEIXEIRA DA CONCEIÇÃO, P.F. **O Financiamento das Universidades Públicas: A aplicação ao Ensino de Engenharia**. Tese de mestrado em Economia e Gestão de Ciência e Tecnologia. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1995.

UEM. **Relatório Financeiro 2002**. Maputo: Direcção de Finanças, Junho de 2004.

_____. **Relatório Financeiro 2003**. Maputo: Direcção de Finanças, Setembro de 2004.

_____. **Relatório Financeiro 2004**. Maputo: Direcção de Finanças, Dezembro de 2005.

_____. **Relatório Financeiro 2005**. Maputo: Direcção de Finanças, Novembro de 2006.

_____. **Relatório Financeiro 2006**. Maputo: Direcção de Finanças, Dezembro de 2007.

_____. **Relatório Financeiro 2007**. Maputo: Direcção de Finanças, Agosto de 2008.

_____. **Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2018**. Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Junho de 2019.

- _____. **Plano de Actividades e Distribuição do Orçamento para 2015.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Setembro de 2015.
- _____. **Plano de Actividades e Distribuição do Orçamento para 2016.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Junho de 2016.
- _____. **Plano de Actividades e Distribuição do Orçamento para 2017.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Março de 2017.
- _____. **Plano de Actividades e Distribuição do Orçamento para 2018.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Maio de 2018.
- _____. **Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2015.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Junho de 2016.
- _____. **Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2016.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2017.
- _____. **Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2017.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Junho de 2018.
- _____. **Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2019.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2020.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2015.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2014.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2016.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2015.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2017.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2016.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2018.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Agosto de 2017.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2019.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Novembro de 2018.
- _____. **Proposta do Plano Económico e Social e Orçamento da UEM para o ano 2020.** Maputo: Gabinete de Planificação e Direcção de Finanças, Outubro de 2019.
- _____. **Iniciativas Empreendedoras para o Desenvolvimento da UEM: Concept Note.** Maputo, 2017.
- _____. **Regulamento do Direito de Atribuição de Nome na Universidade Eduardo Mondlane.** Maputo, 2016.

_____. **Proposta para Implementação e Monitoria de Iniciativas de Redução de Gastos na UEM-Relatório Final.** Maputo: Comissão para Implementação e Monitoria de Iniciativas de Redução de Gastos na UEM, 2012.

_____. **Plano Estratégico da UEM 2018-2028.** Maputo, 2017.

VELLOSO, J. Universidade na América Latina: rumos do Financiamento. **Cadernos de Pesquisa**, nº 110, p. 39-66, Julho, 2000.

Agradecimentos

Para a elaboração deste Capítulo, a Direcção de Finanças contou com o apoio e colaboração de todos os funcionários da Direcção, a quem endereça os seus agradecimentos.