
CAPÍTULO XV

A AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO DA UEM DE UMA UNIVERSIDADE DE ENSINO PARA UMA UNIVERSIDADE MAIS ORIENTADA PARA A INVESTIGAÇÃO: desafios e estratégias

Orlando António Quilambo

1. Introdução

A universidade é uma entidade social autónoma de natureza corporativa por poder se dotar de um estatuto e organizar-se livremente para responder ao papel da cooperação universitária, nomeadamente: ensino, os programas, a duração dos estudos, a modalidade de exames e a oferta de graus académicos.

A evidência histórica admite a existência de instituições de ensino superior antes da Universidade de Bolonha, incluindo em África, mas o ensino superior emerge e sobrevive na Europa ocidental desde o período medieval (ALEMU, 2018). A evolução da universidade, de uma entidade com uma influência religiosa para uma universidade moderna, ocorre com as ideias de Humboldt, que a define como uma instituição com as funções de docência, publicação, investigação e a comercialização dos produtos para a indústria.

Segundo Nordin (2017), na sua concepção, a investigação é um complemento da docência por dar ênfase à ciência, mas introduz a necessidade de quebrar as barreiras das disciplinas, fazendo da universidade uma instituição que contribui, decisivamente, para a economia e a sociedade.

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) estabeleceu-se, em 1962, através do Decreto – lei n.º 44.530, de 21 de Agosto, como Estudos Gerais Universitários de Moçambique, tendo, sucessivamente, passado a Universidade de Lourenço Marques, desde 1968 até 1976, e a Universidade Eduardo Mondlane, a 1 de Maio de 1976. A instituição foi pioneira em estudos terciários no País e continuou a ser a única Instituição de Ensino Superior (IES) até 1985, altura da instalação do Instituto Superior Pedagógico (ISP), actual Universidade Pedagógica (UP). Depois, seguir-se-ia a abertura do Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI), em 1986, actual Universidade Joaquim Chissano. A entrada de actores privados para o subsistema de ensino superior impulsionou o crescimento do

número de IES, passando de três (todas públicas), em 1993, para 48, em 2017, sendo 19 públicas e 29 privadas (MOÇAMBIQUE. MCTES, 2020).

Desde a sua criação, a organização da UEM tem sido por Faculdades e, mais recentemente, Escolas, Centros e Serviços, estes que se podem subdividir em Direcções e Gabinetes.

O desenvolvimento da UEM tem compreendido várias fases com características distintas, sendo que, cada uma, contribuiu para o actual desiderato de se transformar numa universidade de investigação. Nos primeiros anos do seu funcionamento, a instituição caracterizou-se por ter uma estrutura que, diferentemente da função pública, deveria responder pelos assuntos dos estudantes, nomeadamente matrículas, bolsas, alojamento e alimentação e pelos assuntos dos funcionários, como salários e condições de trabalho. Nesta estrutura, tinha-se uma direcção com um Reitor no topo da cadeia de gestão.

Esta estrutura foi responsável pela transformação da universidade enraizada nos ditames do sistema colonial português, em que a “ciência e a cultura eram instrumentos de dominação, a formação era para alimentar os monopólios e a pesquisa para a obtenção de uma mais valia superior” (MACHEL, 1976).

A universidade que se preconizava devia mergulhar “as raízes na realidade nacional, proceder de forma sistemática a investigação e recolha do património histórico, cultural, artístico, científico e técnico” (MACHEL, 1976). A transformação incluiu a revisão curricular, a reabertura e a introdução de novos cursos bem como de novas unidades académicas e/ou administrativas.

A necessidade de transformar a UEM surgiu com a preparação, através de um debate amplo na comunidade universitária, de um documento de planificação que foi conhecido como “*Presente e Perspectivas*”. Neste documento, em que se apresentavam as linhas gerais de desenvolvimento institucional, é esboçado o embrião do que deveria ser a UEM no futuro, e com a menção da investigação como uma das funções da instituição.

A implementação deste plano de desenvolvimento levou a que, a nível central, se criasse um órgão responsável pela investigação, a Direcção Científica, com funções de gestão da investigação e extensão e com representação funcional nas Faculdades, através da Direcção Adjunta para a Investigação e Extensão.

Mais ainda, a necessidade de uma planificação estratégica levou a que a UEM preparasse o seu verdadeiro plano estratégico. A implementação deste plano estratégico

foi acompanhada por um processo de reforma, que foi conhecida pela abreviatura de RUMA (Reforma da Gestão da Universidade). O segundo exercício de planificação estratégica culminou com o Plano Estratégico (2008-2012), que viria a ser sucessivamente prorrogado até 2017. No seu Objectivo Estratégico 4, a UEM assumiu o desiderato de assegurar a excelência e qualidade nas actividades de investigação que, entre outros objectivos, previa “promover a Política de Investigação, promover e incentivar a investigação, promover o financiamento dos projectos de investigação, criar e desenvolver centros e institutos de investigação de excelência, contribuir com as actividades de extensão que conduzam ao desenvolvimento do País, criar instrumentos que facilitem o registo da propriedade intelectual, promover o debate e a publicação e disseminação dos produtos e resultados de investigação e promover o acesso à literatura e informação”. No processo da sua implementação, em 2011, foi realizada uma auscultação universitária, sendo que uma das recomendações decorrente deste processo indicava a necessidade de “abrir um debate alargado que, mesmo no contexto das restrições financeiras, permita o regresso às práticas de investigação e sua associação à actividade de ensino e aprendizagem” (RELATÓRIO da Auscultação à Comunidade Universitária, 2011).

O Departamento de Mobilização de Fundos da UEM dinamizou um processo de angariação de fundos adicionais para alimentar a investigação e, como primeiro passo, instituiu o Fundos dos Reagentes e Consumíveis, com o objectivo de garantir um funcionamento mínimo dos laboratórios. Neste mesmo contexto, iniciou-se a revisão da Visão e Missão institucional, com vista a tornar a UEM mais focada na melhoria das actividades de investigação e extensão.

O desiderato era de ter a UEM a continuar a ser a *Alma Mater* do Ensino Superior em Moçambique, liderando os processos de ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação científica. A materialização de tal desiderato requer a manutenção da perspicácia e capacidade de acompanhar e influenciar as transformações sociais, económicas e tecnológicas que se vão operando ao nível nacional, regional e mundial. O panorama de expansão e diversificação que caracteriza o ensino superior em Moçambique também obrigou a UEM a redefinir o seu papel e lugar no contexto nacional, em geral, e no subsistema de ensino superior em Moçambique, em particular. Foi neste contexto que, em 2012, a UEM iniciou um exercício interno de reflexão visando a sua transformação morfológica e funcional.

O primeiro passo para a materialização de tal desiderato ocorreu em 2013, com a revisão e alteração da Visão e Missão institucional. Este exercício traça uma nova trajectória para a UEM, que redefinirá a planificação e modelo de actuação interna e o impacto das suas acções na sociedade. Na actual Visão, a UEM almeja “Ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação de conhecimento científico inovador, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão”. Em termos de Missão, a UEM define-se como uma instituição que “Produz e dissemina conhecimento científico e promove 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” (DELIBERAÇÃO n.º 22/CUN/2013). A implementação desta Visão e Missão requer que a UEM embarque num processo de transformação morfológica, de uma instituição primordialmente de ensino para uma instituição em que a função de investigação emerge como o alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, extensão e inovação.

É importante enfatizar que a transformação da UEM numa universidade de investigação não implica subalternizar o ensino-aprendizagem e a extensão. Trata-se, sim, de tornar o nosso ensino-aprendizagem e extensão continuamente informados por uma investigação consequente. O objectivo é colocar a investigação em primeiro lugar, como base para um ensino e aprendizagem de qualidade e para uma extensão universitária responsável e engajada. É neste contexto que assegurar qualidade e excelência nas actividades de investigação constitui um dos objectivos estratégicos da UEM.

No âmbito da sua Visão e Missão, a UEM pretende, mais uma vez, tomar a dianteira no que tecnicamente se designa por *diferenciação funcional do sistema de ensino superior*. A diferenciação funcional significa que todas as instituições são importantes para o sistema quanto mais excelentes e relevantes forem nas suas áreas de actuação especializada. A UEM quer ter uma abordagem especializada da investigação como base do ensino-aprendizagem, extensão universitária e inovação (HABIB e PAKENG, 2018).

Para alcançar os objectivos da Visão e Missão, impõe-se à UEM a promoção de uma investigação de qualidade, com potencial de competir a nível nacional, regional e internacional e com maior visibilidade na comunidade científica local e global. Neste contexto, a UEM elaborou e aprovou o seu Plano Estratégico 2018-2028 (PEUEM 2018-

28) que, diferentemente do anterior, passa a ter uma duração de 10 anos. Este plano permite a operacionalização da Visão e Missão da UEM. O processo de elaboração deste plano foi abrangente e contou com a colaboração de equipas de trabalho compostas por docentes, investigadores, gestores e pessoal do corpo técnico e administrativo. Realizaram-se encontros de auscultação nas diferentes unidades da UEM localizadas nos diferentes pontos do País. O documento é baseado nos padrões previstos para uma Universidade de Investigação (UdI) e apresenta a visão geral das metas a serem alcançadas a cada ano de implementação, de modo a que a UEM alcance o padrão de uma UdI. De forma detalhada, o PEUEM (2018-2028) indica as acções previstas e os responsáveis pela implementação.

Paralelamente à elaboração do PEUEM (2018-28), foram sendo desenvolvidas iniciativas que, também, contribuem para a materialização da Visão e Missão da UEM. A *Iniciativa de Excelência da UEM* propõe a criação de mecanismos que permitam promover e apoiar a investigação e a inovação. Esta iniciativa compreende um conjunto de acções com vista à definição e sustentação de *Nichos de Excelência* nas diferentes áreas de actuação da UEM. De forma específica, a iniciativa pretende criar competição interna das unidades da UEM, visando a obtenção de financiamento para reforçar a sua capacidade de apoiar a investigação, a ligação entre a investigação, a formação e a extensão, o estabelecimento de núcleos e redes académicas internas e externas e o estímulo à publicação académica de mérito e relevância nacional, regional internacional (DELIBERAÇÃO n.º 04/CUN/2016).

2. A transformação da UEM nos eixos de ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação, gestão de recursos humanos e financeiros, cooperação universitária, património e infraestruturas, comunicação e marketing, cultura, desporto, género e ambiente

O processo de transformação está a ser caracterizado por desafios de natureza estrutural e de um esforço de criação de uma mentalidade diferente condizente com um projecto de uma universidade de investigação.

As premissas para esta transformação basearam-se nas características de uma universidade de investigação, nomeadamente recursos suficientes (orçamento público apropriado, *Endowment Fund*, propinas resultantes da contribuição dos estudantes e fundos de investigação), concentração de talentos (estudantes, docentes, investigadores, técnicos, administradores e internacionalização), ambiente de governação universitária

favorável (regulamentação favorável, autonomia e liberdade académica, liderança, visão estratégica e cultura de excelência) (YONEZA e SHIMMI, 2015).

No ensino e aprendizagem, a maioria dos cursos oferecidos é de licenciatura, sendo, por isso, necessário reforçar a pós-graduação na forma de mestrado e doutoramento. Refira-se que esta já foi uma grande adaptação aos patamares internacionais, uma vez que, até à década 80, a UEM ofereceu cursos de bacharelato em várias áreas.

A pós-graduação na UEM foi autorizada através da Deliberação 09/CUN/1999, que determina a introdução de mestrado e doutoramento, além da possibilidade de oferta de cursos de especialização e de pós-doutoramento. Contudo, só em 2000 foi lançada a semente dos mestrados, designadamente, o Mestrado em Saúde Pública, oferecido pela Faculdade de Medicina., com a abertura de cursos em várias áreas do saber, sendo que, em 2006, foi lançada a semente de doutoramento nas Faculdades de Letras e Ciências e, mais tarde em outras Faculdades.

Apesar deste facto, a velocidade de criação e implementação de cursos de mestrado e doutoramento era muito lenta. Para reverter esta situação, os órgãos de direcção e colegiais foram usados para encorajar as unidades a introduzirem mestrados e doutoramentos. Em resposta a este apelo, foram introduzidos cursos de mestrados em todas as Faculdades da UEM, tendo-se atingido 88 cursos, em 2021. No mesmo ano, a instituição contava com 15 cursos de doutoramento, o que significa que, com a excepção das Escolas, quase todas as Faculdades já introduziram cursos a este nível, individualmente ou em consórcio.

É preciso reconhecer que o número de cursos de doutoramento continua reduzido, o que deve ser alterado, em particular considerando que a capacidade existente, sobretudo em termos de recursos humanos, devia permitir já a oferta de um número superior de cursos.

As Escolas, pelo seu carácter politécnico e grau de maturidade, quando não concebem e implementam os seus próprios cursos de mestrado, têm hospedado cursos de áreas afins de outras unidades académicas.

A oferta de cursos de mestrado e doutoramento é um passo significativo para a UEM, pois, entre outros ganhos, permite a realização de uma investigação que seja relevante para o País, incute em muitos jovens a cultura de investigação e pode contribuir para a melhoria da classificação internacional da UEM.

A necessidade de investimento em laboratórios, para o caso das Ciências Naturais e Tecnológicas, poderá ser uma das razões que não permite que a UEM tenha um número satisfatório de doutoramentos nestas áreas.

Este facto reforça a necessidade de se estabelecer parcerias estratégicas na área de investimento em laboratórios e equipamentos e de aprofundar as parcerias público – privadas, que podem dar um contributo na investigação e pós-graduação.

Mais ainda, a ligação com a indústria pode ser uma janela que pode galvanizar a investigação a longo prazo, pois, como foi referido por Schiller e Brimble (2009), o sucesso das universidades dependerá das alianças que estabelecerem com este parceiro estratégico, que é líder no desenvolvimento económico e alívio da pobreza. Esta parceria pode, igualmente, permitir a modernização da produção para o desenvolvimento económico, estimular a ciência, tecnologia e inovação, render um alto juro na formação do capital, promover a urbanização, comércio e empregabilidade e alicerçar a confiança na defesa e segurança.

Do mesmo modo, tendo em conta que o Quadro Curricular e o Regulamento de Pós-Graduação já se mostravam ultrapassados em relação a uma verdadeira universidade de investigação, o Conselho Universitário aprovou o novo Quadro Curricular (DELIBERAÇÃO n.º 20/CUN/2020) e o novo Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação (DELIBERAÇÃO n.º 19/CUN/2020). Entre outros aspectos, o novo Quadro Curricular estabelece os princípios curriculares e formaliza os tipos de Mestrado Profissionalizante e Académico, por investigação ou por curso, assim como o Doutoramento por Curso ou por Investigação.

Por seu turno, o Regulamento da Pós-Graduação responde às exigências actuais e futuras de desenvolvimento da pós-graduação na UEM. Estes dois instrumentos são de capital importância pois visam dar uma nova qualificação que permita que a UEM possa ombrear com outras IES do mundo, em termos de formação de pós-graduação. A implementação destes instrumentos por parte de comunidade universitária, sobretudo pelos docentes, investigadores e estudantes de mestrado e doutoramento, pode permitir que a UEM seja, de agora em diante, parte do *ranking* mundial das universidades.

A revisão e implementação destes instrumentos ditou a necessidade de se criar a Escola de Pós-graduação, que irá emprestar maior eficiência ao processo e ambiente da pós-graduação e garantir uma formação de pós-graduação de qualidade e sustentável na UEM. Com a Escola de Pós-graduação pretende-se: (i) assegurar o crescimento da

formação pós-graduada e promover a produtividade científica; (ii) assegurar o sucesso académico e profissional dos estudantes; (iii) promover um ambiente escolar e intelectual, através do reforço da qualidade dos programas oferecidos; (iv) garantir o sucesso dos estudantes, através do suporte financeiro, académico e social; e (v) reforçar os procedimentos operacionais e boas práticas nas diferentes etapas de formação (DELIBERAÇÃO n.º 21/CUN/2021). As Escolas de Pós-Graduação são unidades que muitas instituições de ensino superior têm criado, ainda que com variações nas designações, com o intuito de garantir a qualidade e a internacionalização da pós-graduação.

A pós-graduação que se estabeleceu na UEM foi sempre concebida como um veículo para o aumento das publicações na formação a nível do mestrado e, sobretudo, a nível do doutoramento. É por essa razão que foi aprovada a Política de Publicações, para se garantir uniformidade no tratamento dos documentos produzidos como resultado das actividades de aprendizagem, ensino e investigação. Recentemente, foi aprovado o Regulamento do Repositório da Universidade Eduardo Mondlane (RIUEM), outro instrumento que vem reforçar o papel da publicação científica e a importância do seu depósito e partilha.

A combinação destes processos tem levado a que, nos últimos anos, o número de publicações tenda a aumentar significativamente, colocando a UEM em patamares notáveis a nível regional e internacional. Com efeito, os últimos dados dos organismos de avaliação das universidades indicam que, a partir de 2021, a UEM é elegível para pertencer à classe das melhores universidades do mundo, ao ter atingido o número mínimo de publicações exigido.

Apesar deste sucesso, o nível de preparação e vontade para publicar ainda é reduzido na UEM, mesmo com esforços que são empreendidos para organizar cursos de formação em preparação de projectos e preparação de publicações. Este reconhecimento representa uma dupla responsabilidade: por um lado, manter ou elevar a posição e, por outro lado, ser fiel representante das instituições de ensino superior em Moçambique e nos Países Africanos de Língua Portuguesa.

Assim, ao nível da pós-graduação, o esforço que deve ser empreendido é o de assegurar o funcionamento pleno da Escola de Pós-graduação, reforçar a implementação plena do novo Quadro Curricular e expandir a oferta de mestrados por investigação, académicos e profissionalizantes, enquanto se reforça a abertura de novos doutoramentos.

Em termos de perfil do corpo docente, a meta institucional deve ser atingir, em breve, os padrões exigidos para uma Universidade de Investigação, nomeadamente a proporção de 50-60% de doutores na categoria de Professores universitários (BUNTING, 2017). É meta está ao alcance da UEM, pois o seu capital humano em termos de docentes está a um nível de 26% de doutores, possui instrumentos facilitadores, desde regulamentos até financeiros, e conta com parceiros nacionais e internacionais com interesse na transformação da UEM.

Conforme referido, o ensino e aprendizagem na UEM compreendem cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento.

A transformação da UEM partiu de uma situação em que 99% dos cursos eram de licenciatura, para a actual situação em que estes cursos representam 90% e os restantes 5% são de pós-graduação, sendo 9% de mestrado e 1% de doutoramento (INFORME ANUAL DA UEM, 2020). Assim, a pós-graduação na UEM ainda está aquém dos requisitos ideias para uma Universidade de Investigação, que se deve situar em 75 % para licenciatura, 15% para mestrado e 5% para doutoramento (CLOETE, *et al.*, 2018).

As metas estabelecidas no Plano Estratégico (2018- 2028) preveem um aumento gradual do número de estudantes da pós-graduação numa projecção ideal de crescimento de 15%, enquanto a licenciatura deverá crescer a uma proporção na ordem de 10%, até 2028.

As estratégias para a transformação consistiram, também, na Revisão do Quadro Curricular da Graduação, para tornar os cursos mais relevantes. Como resultado deste exercício, foram introduzidos novos cursos em algumas unidades académicas. É que, uma Udl deve oferecer, também, cursos de licenciatura, mesmo que numa percentagem reduzida.

As diferentes unidades académicas da UEM foram encorajadas a implementar a Política de Investigação e de forma particular as linhas de investigação, introduzir novos cursos de pós-graduação com base no Regulamento da Pós-Graduação e a diversificar as fontes de financiamento a investigação.

Com estas estratégias, pretende-se ir ao encontro de algumas das características de uma Universidade de Investigação, nomeadamente a presença de uma investigação que informa o ensino e aprendizagem, a existência de um leque de disciplinas académicas, o registo de alta proporção de programas de pós-graduação e uma perspectiva internacional (TAYLOR, 2006).

2.1. Investigação, extensão e inovação

A investigação esteve sempre presente na vida da UEM, através de pequenos projectos e de grandes programas financiados por diversas agências internacionais. Como se sabe, o papel crucial da investigação numa Universidade de Investigação pode ser avaliado a partir dos seguintes critérios: impacto, sustentabilidade, importância e potencial.

Assim, reconhecendo-se a importância da investigação e tendo em vista a dar-lhe uma forma mais estruturada, foi definida uma Política de Investigação e Extensão (DELIBERAÇÃO n.º 03/CUN/2007), instrumento que serviu de base para expor e partilhar as necessidades de investigação da UEM. Entretanto, esta acção ficou incompleta por falta de uma estratégia que seria importante para a materialização da Política, orientando na definição de indicadores e metas de investigação.

A UEM conseguiu desenhar grandes programas de investigação em quase todas as áreas do saber, não obstante a falta de uma estratégia formalizada, saber com o apoio de agências internacionais, sobretudo a Suécia, através do Programa SIDA; a Bélgica, através do Programa DESAFIO; a Holanda, através da NUFFIC; a Itália, através da RAITIC, entre outros. Apesar deste número de parceiros, muitos deles de longa data, será importante continuar a reforçar as parcerias e, sobretudo, diversificá-las ainda mais. Usando a Política de Cooperação, é crucial seleccionar parcerias que possam responder às necessidades de transformação da UEM, estando alinhadas com os objectivos e metas dos planos da instituição e operando de forma coordenada e harmonizada.

Aliás, desde 2003 que foi recomendada a necessidade de introduzir mecanismos de coordenação nas instituições de ensino superior (UNESCO, 2003), para assegurar uma gestão eficiente e sustentável das acções de cooperação. Esta é a razão da introdução da Reunião Anual com os parceiros na UEM, com o objectivo de alinhar estratégias que contribuam para o desenvolvimento da instituição.

No que diz respeito à Suécia, em particular, até 2021, a contribuição deste parceiro tem sido destacada com o apoio aos esforços da UEM na formação de 72 Mestres e 140 Doutores. Além disso, e no mesmo sentido de parceria estreita, providenciou recursos para o apetrechamento de laboratórios em várias áreas do saber e para a aquisição de meios de trabalho no Campus Principal e nos *Campi* das Escolas da UEM.

Alguns dos exemplos substanciais deste investimento são: a construção, reabilitação e apetrechamento da Estação de Biologia Marítima de Inhaca; a aquisição de

meios circulantes para uso para transporte marítimo, terrestre e lacustre; e o apetrechamento de vários laboratórios em diferentes Faculdades e Escolas.

Na linha da Política de Investigação da UEM e tendo em conta a necessidade de garantir a priorização das actividades de investigação, foram definidas seis Linhas de Investigação para a instituição, a saber: (i) Saúde, recursos naturais e ambiente; (ii) Engenharia e inovação tecnológica; (iii) Produção agrícola, animal e florestal; (iv) Governação, economia e direitos humanos; (v) Território, população e desenvolvimento; e (vi) Cultura, sociedade e educação.

Na falta de uma Política de Investigação actualizada e uma Estratégia de Investigação aprovada, estas Linhas de Investigação definem as grandes áreas do sistema de investigação na UEM. Entre outros objectivos, com estas Linhas de Investigação pretende-se orientar, estrategicamente, a concentração e gestão de recursos humanos e materiais, sobretudo em condições de escassez, como normalmente acontece.

Para que a investigação seja alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, extensão e inovação, é importante que ela seja devidamente estruturada e parametrizada para permitir a aplicação de instrumentos de avaliação individual, sectorial e institucional.

A dependência de grandes agências doadoras para a realização da investigação não impediu a UEM de desenvolver mecanismos para melhorar o ambiente de investigação. Com efeito, a instituição criou vários instrumentos e estabeleceu mecanismos de apoio e incentivo à investigação, como o Fundo de Aquisição e Manutenção de Equipamentos, o Fundo de Incentivo à Investigação, Fundo de incentivo à publicação e o Fundo de Bolsas de Pós-graduação. Este último fundo tem como objectivos encorajar a abertura de novos cursos de pós-graduação na UEM e financiar trabalhos de conclusão dos cursos.

O Fundo de Investigação é um dos mecanismos que, na ausência de um orçamento destinado à investigação, serve para reconhecer e valorizar os investigadores que publicam em revistas indexadas e com revisão de pares. Esta iniciativa permitiu, entre outros ganhos, testemunhar uma maior exposição de artigos publicados por docentes/investigadores da UEM que, de outra forma, podiam não ser registadas na instituição.

Apesar do valor que se pode atribuir ao incentivo à publicação, a aplicação dos fundos deve ser repensada, com vista a que possa contribuir para o aumento da

capacidade de investigação de cada unidade. Este fundo tem sido, também, atribuído para permitir e encorajar a publicação nas revistas com exigência de pagamento de valores.

A criação do Fundo de Pós-Graduação decorreu da necessidade de responder a casos em que há capacidade de preparação de cursos pós-graduação, mas as unidades não têm capacidade financeira para arcar com as despesas inerentes. Assim, este fundo permite financiar pequenas despesas que possam permitir a abertura de novos cursos, contribuindo para o aumento de cursos de pós-graduação na UEM.

Para encorajar a publicação, a UEM criou a Revista Científica da UEM, fundada com a observância estrita do princípio básico de revisão de pares, tendo em vista a garantir a sua possível indexação.

Na altura da sua criação, a Revista Científica optou por abrir 8 Séries, designadamente, Ciências Biomédicas e Saúde Pública; Engenharia, Arquitectura, Urbanismo e Tecnologia; Letras e Ciências Sociais; Ciências Naturais e Ambiente; Ciências Agrónomas, Florestais e Ambiente; Ciências de Educação; Ciências Jurídicas e Económicas; e Administração e Desenvolvimento.

A Revista Científica da UEM é uma resposta a uma estratégia institucional para tornar a publicação a bandeira da instituição, mas que seja feita cumprindo as premissas que possam permitir a indexação. A criação da Revista surgiu também da necessidade de corrigir a proliferação de pequenas publicações a nível das unidades, como aconteceu até um passado recente, que nunca teriam material nem capacidade editorial suficientes para atingir um patamar de indexação.

Na linha dos seus desígnios, a Revista Científica da UEM deve continuar a observar sempre o primor da qualidade dos artigos, encorajar mais docentes/investigadores nacionais e internacionais para que, o mais cedo quanto possível, se materialize a almejada indexação.

A nível da investigação, será necessário concluir os instrumentos e processos que permitam melhorar a gestão da investigação, nomeadamente: (i) a aprovação da Política de Extensão e Inovação, que deverá traçar as linhas estratégicas que permitam uma melhor competitividade da instituição; (ii) a criação de núcleos de excelência, que poderão ter como base as Linhas de Investigação já aprovadas, bem como a capacidade instalada nos Centros de Investigação, unidades onde, por excelência, a investigação deve ser realizada; (iii) a formação de docentes e investigadores a nível do doutoramento, através de políticas de formação intensiva, sobretudo nas áreas com um número reduzido

de doutores; (iv) o aumento dos fundos destinados à investigação, através da implementação da Estratégia de Mobilização de Recursos; e o estabelecimento de um sistema de gestão da investigação, permitindo documentar, de forma efectiva, a actividade de investigação e avaliar o seu impacto académico e social.

A extensão universitária, parceira da investigação na missão principal das universidades, foi sempre caracterizada por actividades maioritariamente individuais ou de nível da Faculdade, Escola ou Centro, muitas delas com o carácter de consultoria.

Apesar dos esforços para a sua organização na forma institucional, ainda não foi possível atingir este desiderato com o nível desejado. Contudo, existem bons exemplos de uma extensão com sucesso, nas suas variadas formas, nomeadamente a prestação de serviços e assistência técnica, responsabilidade social e educação para consciência cívica, ligação teoria-prática, desenvolvimento social e comunitário e transferência de tecnologia. As actividades nestas áreas de extensão têm produzido resultados palpáveis, contribuindo, entre outras formas, para a melhoria da vida das populações em vários cantos do País. Destaque vai para os benefícios nas áreas de Ciências Sociais, Agricultura, Pecuária, Gestão Territorial, Mineira e/ou Geológica.

Uma extensão e inovação robustas podem catapultar a relevância da UEM a nível nacional e internacional. A criação de uma publicação destinada exclusivamente à extensão e inovação na UEM, bem como a criação de uma estrutura autónoma de gestão desta área, a exemplo da Escola de Pós-graduação, podem contribuir substancialmente para tornar a área mais robusta e socialmente relevante.

Sonnete e Zajdenweber (1999) *apud* Meek *et al.* (2005), indicaram que a Universidade de Investigação ganha a sua relevância pelo facto de se ter provado que, para além de contribuir para o desenvolvimento económico e criação da riqueza, o conhecimento tem impacto na educação e cultura, o que é visível a médio prazo.

A estratégia de transformação a nível da investigação assenta na implementação da Política de Investigação (DELIBERAÇÃO n.º 03/CUN/2002), que tem como vectores a excelência na investigação, a pós-graduação, a gestão da investigação, a extensão e consultorias, a publicação e divulgação dos resultados, a ética na investigação e a propriedade intelectual e direitos do autor e a propriedade intelectual. A excelência na investigação foi conseguida através da preparação de vários instrumentos como a UEM Excelência (DELIBERAÇÃO n.º 04/CUN72016), que preconiza a criação de nichos de

excelência em algumas áreas, potenciando, assim, a produção do conhecimento e seu impacto na sociedade.

Além da implementação das Linhas de Investigação, foram criados alguns centros com características de *clusters* de investigação, pois, como foi indicado por Brix *et al.*, (2015), a organização em *clusters* é um mecanismo para orientar a gestão de recursos para permitir o sucesso. Alguns exemplos de *clusters* são o Centro Regional de Excelência em Estudos de Engenharia e Tecnologia de Petróleo e Gás (CS-OGET), o Centro de Pesquisa e Tecnologia do Mar (CePTMar), e o Centro de Estudos de Políticas e Programas Agroalimentares (CEPAAG).

2.2. A governação universitária/estrutura organizacional

A governação compreende assuntos de gestão de recursos humanos, financiamento, garantia de qualidade, internacionalização, planificação académica e científica (DELGADO, 2014). Pandey (2004) indica que a governação inclui, ainda, assuntos como prestação de contas e autonomia, sendo que a agenda da modernização das universidades europeias, por exemplo, sustenta que as universidades não serão inovadoras e respondentes às mudanças se não tiverem uma autonomia total.

A estrutura orgânica da UEM é caracterizada por órgãos centrais e estruturas de nível central com as Unidades Administrativas e de nível local como são as Faculdades, Escolas e Centros (Decreto que aprova os Estatutos da UEM).

A nível central, os órgãos colegiais são o Conselho Universitário, o Conselho Académico, o Conselho de Directores e o Conselho de Reitoria. O Conselho de Reitoria é um órgão que foi criado nos últimos anos com vista a dar espaço aos directores das unidades administrativas para, de forma colegial, contribuírem para a gestão da UEM. Este Conselho passou a ser um órgão consultivo do Conselho de Directores, com encontros mais regulares, tendo sido acomodado na nova proposta dos Estatutos da UEM (DELIBERAÇÃO n.º 17/CUN/2011).

A nível local, a organização inclui Faculdades, Escolas e Centros. As Faculdades e Escolas têm como órgão máximo de decisão o Conselho da Unidade, possuindo outros órgãos de gestão, nomeadamente o Conselho de Direcção, o Conselho Pedagógico ou de Graduação e o Conselho de Pós-Graduação.

De uma forma geral, prevê-se que a nomeação para o exercício da função de Director e de Chefe de Departamento decorra de um processo de selecção, com a participação de todos os interessados.

Com este processo, pretende-se democratizar o processo de gestão bem como cultivar e aprofundar a colegialidade. Apesar de ser um processo comum em muitas instituições de ensino superior no mundo, este processo de selecção de directores nem sempre teve aceitação fácil por parte de algumas correntes. Um dos argumentos avançados por aqueles que estão contra este processo democrático é que, sendo um cargo de confiança, a direcção máxima da instituição deveria indicar o dirigente, sem qualquer processo de consulta. Em contrapartida, aqueles que apoiam a selecção democrática advogavam que, sendo a academia, por excelência, um lugar de exercício da democracia e liberdade o uso deste método afigura-se o mais apropriado, mesmo que a decisão final caiba à direcção máxima da instituição.

Ao longo dos últimos anos, vários directores de Faculdades e Escolas foram conduzidos ou reconduzidos aos seus cargos, tendo em conta este processo de selecção democrática. O mandato dos directores é de 3 anos, renovável apenas uma vez. Por sua vez, os Directores-Adjuntos das Faculdades e Escolas são escolhidos pelo respectivo Director e nomeados pelo Reitor para as áreas de Investigação e Extensão, Graduação, Pós-Graduação e Administração, de acordo com a dimensão e especificidade da unidade.

Os Chefes de Departamento, nos casos em que existem, passam, igualmente, por um processo de selecção e com um mandato de 3 anos, renovável uma única vez. Por seu turno, os Chefes de Secção são escolhidos entre os pares e cumprem, igualmente, um mandato de 3 anos que se renova sem qualquer limite.

Os Centros de Investigação organizam-se de forma similar à das Faculdades e Escolas, mas não incluem os Directores-Adjuntos para Graduação e Pós-graduação. Diferente das Faculdades e Escolas, o mandato de Directores de Centros de Investigação é de 5 anos, renovável uma só vez.

As unidades administrativas organizam-se em Direcções e Gabinetes. A diferença entre elas é ténue, mas a designação de Gabinete é predominantemente para os órgãos de assessoria directa ao Reitor, nas áreas de planificação, qualidade e estudos institucionais, jurídica e cooperação.

Para além dos Gabinetes, existem também alguns Centros que dependem do Reitor, nomeadamente o Centro de Informática da UEM. Por outro lado, pela sua

natureza, existem igualmente centros estratégicos que também dependem do Reitor como Centros de Investigação Estratégicos como são os das áreas de agricultura, petróleo e gás, Ciência e Tecnologias do Mar e TIC. O mandato dos Directores das unidades administrativas é de 5 anos e com uma permanência dependente da avaliação do desempenho.

Esta organização da UEM mostra-se não ajustada a uma Universidade de Investigação, em que se espera a criação de centros fortes de investigação, equipas multidisciplinares e centros de excelência e, de uma forma geral, se deve garantir uma gestão eficaz e eficiente.

O conhecimento e reconhecimento desta situação levou a que a UEM, no âmbito do Plano Estratégico (2018 - 2028), incluisse a reforma institucional como prioridade organizacional, um projecto que tem o apoio do Governo do Reino da Suécia e de outros parceiros.

A reforma institucional tem em vista melhorar a eficiência e eficácia organizacional, através da adaptação/ mudanças estruturais, mudança de modelos de gestão e de governação e de sua estrutura organizacional, de modo a estarem alinhados com a Visão e Missão e objectivos estratégicos da UEM.

A Agenda da Reforma que resulta do processo de preparação da reforma será o instrumento que UEM usará para ajustar a sua estrutura organizacional e transformar-se numa Universidade de Investigação.

Os resultados da reforma da UEM serão sentidos a curto e médio prazos, esperando-se que se opere uma grande mudança na vida da instituição, que passará a responder melhor aos desafios de uma UdI. Como defendem Yoneza e Shimmi (2015), uma UdI não se constrói apenas com altos investimentos financeiros, mas, através, sobretudo, de uma compreensiva transformação da governação universitária, no contexto global da instituição como da parte do Governo.

Os desafios do século XXI exigem respostas de carácter interdisciplinar e as descobertas transformacionais ocorrem, muitas vezes, na interface de disciplinas, onde diferentes pontos de vistas produzem subsídios relevantes (BRIX *et al.*, 2015), o que exige que as universidades se organizem nesse modelo.

A estrutura organizacional da UEM baseada em Faculdades, Escolas e Centros dificultada a interdisciplinaridade preconizada para uma Universidade de Investigação. Ainda assim, se num passado distante existiu um processo de agregação de áreas em

grandes Faculdades, como a actual Faculdade de Letras e Ciências Sociais de Letras, mais recentemente há uma preocupação de conceber unidades que funcionem num modelo interdisciplinar, como é o caso dos Centros de Recursos.

Contudo, outros autores indicam que a estrutura organizacional de uma Udl pode variar, mas o mais importante é que exista a capacidade de criar estruturas que encorajam e fazem a gestão da investigação como determinante principal (TAYLOR, 2006). Na linha deste pensamento, a existência de Faculdades e Escolas ou Escolas e Departamentos na estrutura não tem qualquer importância na estrutura de gestão, desde que se garanta rapidez na tomada de decisões, massa crítica, investigação interdisciplinar, forte liderança, gestão efectiva e coordenação.

Brix *et al.* (2015) indicam, igualmente, a necessidade de ter uma estrutura organizacional flexível, que possa incorporar os diferentes investigadores, estruturas flexíveis sem criar novos níveis de gestão. Assim, uma organização baseada em *clusters*, tanto para docência como para investigação, oferece uma oportunidade única para desenvolver uma instituição vibrante, orientada para a resolução de problemas e com potencial para a prestação de serviços à comunidade.

Autores como Adham *et al.* (2015) indicam que uma Udl deve ter quatro subsistemas de implementação, nomeadamente o subsistema de educação, que gere o processo de ensino-aprendizagem, o subsistema de investigação, que é responsável pela aquisição de recursos para a investigação, realizando investigação e disseminando os resultados de investigação, a comercialização e o *marketing* das tecnologias.

2.3. Cooperação universitária

A cooperação universitária, sobretudo a internacional, tem múltiplas vantagens. Na investigação, permite o aumento de citações nas publicações, aumento do impacto com a participação internacional e a produção de resultados transformadores, enquanto, na docência, ajuda na preparação dos estudantes para a cidadania global e para a empregabilidade numa economia global (TRETTEWEY, 2018).

A cooperação, na UEM, tem sido caracterizada por mudanças, quer na sua estrutura organizacional, quer na designação da unidade que a tem regido. As designações usadas incluem Gabinete de Relações Internacionais, Gabinete de Relações Públicas e, actualmente, Gabinete de Cooperação.

O carácter multidisciplinar da UEM leva a que haja muitos parceiros que se aproximam com o intuito de firmar parcerias, tendo em conta o prestígio de que a UEM goza a nível nacional, regional e internacional. Como resultado destas aproximações mútuas, a UEM tem celebrado acordos ou memorandos de entendimento com instituições governamentais, instituições de ensino superior públicas e privadas, organizações filantrópicas, organizações da sociedade civil e entidades do sector privado de todos os cantos do mundo.

Contudo, ao longo do tempo constatou-se que a UEM não possuía uma política e uma estratégia que orientassem o estabelecimento e gestão das suas parcerias. Assim, conforme referido oportunamente, em 2020 foi aprovada a Política de Cooperação com o objectivo de orientar o estabelecimento e gestão de actividades de cooperação, garantindo a concretização de parcerias estratégicas (RESOLUÇÃO n.º 16/CUN/2020).

Esta Política encontra-se, ainda, na sua fase inicial de implementação, pelo que a avaliação da sua utilidade será feita no primeiro ciclo de cinco (5) anos, mas como indicado nos objectivos. Os diferentes eixos do Plano Estratégico podem beneficiar de uma Política de Cooperação orientada para resultados.

Assim, a Política de Cooperação deverá permitir que a UEM atraia talentos académicos/investigadores para galvanizar uma investigação de qualidade e suficientemente atractiva para estudantes dos vários quadrantes do mundo.

A Política de Internacionalização, um suporte importante da Política de Cooperação, deverá contribuir para uma maior diversidade cultural e intelectual, mobilidade, promoção da língua portuguesa e das línguas moçambicanas e reforço dos sistemas de apoio aos estudantes estrangeiros, nomeadamente bolsas, alojamento, alimentação e ambiente de estudo.

Mais ainda, a internacionalização que se pretende deverá permitir que os docentes estejam conscientes da sua missão de enfrentar os desafios e oportunidades globais. Estes desafios e oportunidades devem ser abordados através do estabelecimento de relações de longo prazo e com parceiros estratégicos com um fim e impacto prático, criação de centros de excelência e estabelecimento de um ambiente de aprendizagem verdadeiramente internacional (BOYLE, 1999).

A internacionalização pode beneficiar a investigação de várias formas, como aumento do fluxo de informação e exposição a novas ideias e alavancamento do sistema

de ciência e tecnologia e inovação, para além de que a mobilidade pode oferecer a possibilidade de reter quadros qualificados para o sistema de investigação (OECD, 2016).

2.4. Recursos financeiros

O financiamento numa universidade de investigação é importante pois influencia o desempenho em termos de produção do conhecimento, publicações e impacto dos resultados de investigação. As formas de financiamento podem ser com base nos *inputs* ou com base nos resultados, ou ainda com base no desempenho ou no número de estudantes (IOWERTH, 2005).

Em Moçambique, as formas de financiamento ao ensino superior nunca tiveram um critério claro, sendo baseadas nos planos que as instituições de ensino superior públicas apresentam cada ano, mas sem uma rubrica clara destinada à investigação.

A UEM, sendo parte deste sistema, tem sido parte deste mecanismo de alocação de recursos. Contudo, em 2013, foi desenhada uma proposta estratégia de financiamento às Instituições de Ensino Superior Públicas, que tinha como princípios a autonomia institucional, a prestação de contas, o uso eficiente dos recursos e a eliminação de duplicações desnecessárias de infra-estruturas e a redução de taxas de perdas e repetição de estudantes. Por outro lado, ela previa a comparticipação equitativa dos custos e financiamento do ensino terciário entre todos os parceiros relevantes e a equidade no acesso a assegurar que todas os cidadãos, independentemente da sua condição económica e social, tenham a possibilidade de aceder ao ensino superior, com três modelos de financiamento, nomeadamente o financiamento de base, institucional e dos estudantes. A falta de implementação desta estratégia leva a que as IES, incluindo a UEM, continuem com o modelo de financiamento que se baseia num plano aprovado pelo Governo, após apreciação pelo Conselho Universitário.

Os recursos financeiros da UEM são distribuídos pelas seguintes rubricas:

- a. Orçamento do Estado (OE)
- b. Créditos
- c. Doações
- d. Receitas Próprias

O OE é a principal fonte de financiamento da UEM, cobrindo todas as despesas e representa, em média, 70% do Orçamento total que é atribuído à Universidade. Este orçamento cobre as despesas de salários, bens e serviços, actividades de ensino e

aprendizagem, investigação e investimentos. A maior parte do orçamento é destinado a bens e serviços, sendo que uma ínfima parte é destinada à investigação e investimento.

Ciente de que esta realidade não poderá mudar nos próximos anos, em 2015, a UEM desenhou a Estratégia de Mobilização de Recursos, que estabeleceu como princípios orientadores a autonomia institucional, uma UEM una e satisfação das necessidades institucionais. Os principais eixos da Estratégia resumem-se em: mobilizar fundos através de grandes financiadores doadores (*major gifts*), estabelecer parcerias, maximizar a geração de receitas, incentivar a prestação de serviços e consultorias, criar e potenciar unidades de negócios, potenciar a iniciativa *Alumni*, angariar fundos competitivos e estabelecer um contrato programa com o Estado (Estratégia de Mobilização de Recursos, 2015-2020). Para a materialização desta Estratégia, e enquanto a Fundação Universitária não assumisse o seu papel de braço comercial, foi criada, a título provisório, a Unidade de Mobilização de Recursos, com uma estrutura simples para permitir a sua funcionalidade (DESPACHO 234/RT/2016).

A constituição inicial da Unidade de Mobilização de Recursos comportou todas as unidades que, de forma individual, eram responsáveis por mobilizar recursos na UEM, nomeadamente Gabinete de Cooperação, Direcção de Finanças, Direcção do Registo Académico, Direcção Científica, Direcção de Infra-estruturas e Manutenção, Fundação Universitária e Centro de Comunicação e Marketing. A coordenação desta unidade foi atribuída à Direcção de Finanças, por ser, tradicionalmente, a direcção que tinha um Departamento de Mobilização de Recursos.

Alguns projectos identificados foram preparados, sendo assim classificados:

- a. projectos estruturantes, que são grandes projectos tendentes a responder à grande problemática de infra-estruturas na UEM, nomeadamente a ampliação do edifício da Biblioteca Central, a construção de um Laboratório Central ou Multiuso e a construção de vários edifícios das diferentes unidades da UEM;
- b. os projectos estruturantes deveriam ser financiados com base no Orçamento de Investimentos do Estado ou através de Parcerias Público-Privadas (PPPs). Contudo, a situação financeira do País não permitiu que o Estado financiasse estes projectos, tendo sido explorada a via das PPPs, mesmo considerando que as mais valias nem sempre são consentâneas com a missão da UEM;
- c. este grupo de iniciativas representa um grande potencial de mobilização de recursos para as infra-estruturas, mas precisa de uma maior sensibilidade das partes interessadas sobre a sua importância e exige a definição de mecanismos que permitam a selecção de parceiros privados que apresentem mais valias para a satisfação da instituição;

- d. as iniciativas empreendedoras são, ainda, uma forma de valorizar ou rentabilizar o potencial existente nas unidades da UEM, pois experiências internacionais mostram a tendência de as instituições valorizarem cada vez mais o seu património e terciarizar os serviços secundários;
- e. numa reunião realizada em 2018, foram apresentadas aos parceiros de cooperação as seguintes iniciativas com potencial de mobilização de recursos:
- f. a terciarização do Centro de Saúde da UEM;
- g. produção de mel e exploração de água natural no Centro Florestal de Machipanda (CEFLOMA);
- h. construção de uma Praça Alimentar no Campus Universitário Principal, para rentabilizar as pequenas lanchonetes existentes no Campus e criar um espaço para estudos e lazer para a comunidade da UEM e circunvizinha;
- i. construção de bombas de combustível no Campus Universitário Principal, com vista a rentabilizar as oficinas existentes na UEM e libertando o espaço em que estas funcionam para a construção de edifícios para actividades académicas;
- j. construção de um Centro de Dados na UEM para rentabilizar os serviços das TIC e trazer para o Campus os maiores provedores da internet do mundo; e
- k. a complexidade do processo de implementação das PPPs levou a um atraso substancial da maior parte das iniciativas, sendo que, até a conclusão do livro, os parceiros ainda estavam no processo de adequação dos documentos com vista a cumprir com os procedimentos necessários para a sua implementação.

A experiência mostra que, para a implementação de PPPs, é importante o conhecimento da legislação sobre o assunto e capacitação de alguns membros da UEM para a gestão dos processos administrativos inerentes a estes processos. Assim, cumpridos estes pressupostos, as iniciativas empreendedoras representam um grande potencial para rentabilizar o património da UEM, ao mesmo tempo trazendo importantes dividendos para a instituição.

O projecto do Centro de Saúde, por exemplo, constitui a aposta institucional de recuperação, por fases, do conceito de Hospital Universitário, que existiu na Universidade de Lourenço Marques. Após sua criação, através do Decreto nº 519/72, de 23 de Novembro, dos Ministérios do Ultramar, da Educação Nacional e da Saúde e Assistência Social, o Hospital Universitário já funcionava com as especialidades de Medicina Interna, Cirurgia Geral, Ortopedia, Obstetrícia, Ginecologia e Anatomia Patológica. Em 1973, o Hospital Universitário já oferecia 12 especialidades, nomeadamente Medicina Interna, Cirurgia Geral, Gastro-Enterologia, Cardiologia, Pediatria, Anestesiologia, Ortopedia, Obstetrícia, Ginecologia, Análise Clínicas, Radiologia e

Anatomia Patológica (RELATÓRIO das Actividades do Hospital Universitário do ano de 1972).

A parceria que se pretende estabelecer deverá permitir trazer de volta muitas das áreas que já existiam no Hospital Universitário, oferecendo um espaço preparado para o estágio dos estudantes da Faculdade de Medicina, um Plano de Saúde para a Comunidade Universitária e melhores serviços para a população circunvizinha.

O património e os bens que a UEM possui para a prestação de serviços à comunidade é enorme, complexo e diversificado. Este facto faz com que as PPPs sejam uma alternativa de sua exploração e rentabilização, pois elas permitem a transferência do risco, criam a celeridade e aumentam a eficiência, a terciarização do não essencial, como já é comum em várias áreas incluído planificação e orçamentação (EY-PARTHENON EDUCATION PRACTICE, 2017).

A mobilização de recursos para a investigação, que é deverá passar a ser o negócio principal da UEM, foi outra iniciativa explorada. Este processo ficou inconclusivo e ainda sem resultados palpáveis devido a vários factores, mas é uma iniciativa a explorar para fortalecer a capacidade e o ambiente de investigação da UEM.

Uma outra iniciativa, que também não teve a sua implementação, foi o *Endowment Fund*, igualmente devido a vários factores, sobretudo a falta de experiência do mercado moçambicano para a filantropia e para doações involuntárias.

A iniciativa *Alumni* foi, igualmente, chamada para contribuir para estas e outras iniciativas, mas não foi possível no tempo disponível conseguir os resultados esperados. Neste âmbito, foram desenhados vários pacotes de envolvimento dos *Alumni* da UEM, nomeadamente o “Campus que EU quero”, “Campanha Ajude um estudante a Estudar” e campanha “Fique em casa”. A experiência mostra que a mudança de atitude para contribuir para o bem público ainda é fraca e precisa de ser construída.

A outra fonte de financiamento são as Receitas Próprias que resultam do pagamento de diferentes taxas por parte dos estudantes, sobretudo do pós-laboral. Durante vários anos, as receitas próprias foram arrecadadas e usadas a nível local, com uma contribuição de 10% para a Direcção de Finanças da UEM. Com este sistema, não havia clareza sobre o valor das Receitas Próprias arrecadadas, nem sobre o seu destino.

Neste âmbito, registaram-se dois desenvolvimentos positivos, nomeadamente a aprovação, pelo Governo, do uso das Receitas Próprias por parte das IESP, a concentração das receitas arrecadadas para o fundo central e o desenho de um sistema de gestão de

receitas. Estes desenvolvimentos permitiram melhorar a capacidade financeira da UEM e, por esta via, melhorar a satisfação das suas necessidades. Contudo, a eclosão da COVID-19 limitou significativamente a arrecadação das receitas próprias, impossibilitando a realização de muitos projectos que já haviam sido identificados, sobretudo na área de infra-estruturas.

No futuro, será importante continuar a alargar a base de arrecadação das Receitas Próprias e aprimorar os mecanismos da sua utilização, para que possam servir os interesses da UEM, uma vez que têm o potencial de cobrir despesas referentes a bens e serviços até ao investimento. A outra fonte de financiamento das actividades da UEM é o Orçamento de Investimento, cuja alocação tem sido muito baixa, representando uma média de 12% do Orçamento do Estado nos últimos anos.

A outra fonte de financiamento do Orçamento da UEM são as doações, cujos valores são destinados a financiar várias actividades, incluindo investigação, bolsas de estudo abertura de novos cursos de pós-graduação e desenvolvimento profissional. Alguns países parceiros já são de longa data na cooperação com a UEM, como a Suécia, Itália, Holanda e Bélgica.

Como resultado, a UEM tem a maior parte dos seus cursos de pós-graduação, actividades de investigação e publicações financiados por doadores. Muitos destes programas são renovados de cinco em cinco anos, o que garante uma certa estabilidade no cumprimento das metas.

A manutenção das doações e sua diversificação é um exercício importante para garantir uma verdadeira Universidade de Investigação. Esta acção deve ser realizada à luz da Política e Estratégia de Cooperação da UEM.

Os créditos são outra fonte de financiamento de que a UEM tem beneficiado. Durante vários anos, o Banco Mundial (BM) financiou vários projectos, idem o BADEA e outros parceiros, não tão pujantes como o BM.

Os valores dos créditos têm sido usados, essencialmente, para a construção de infra-estruturas, como a construção de edifícios para as Residências Estudantis no Campus Principal, a Faculdade de Ciências (Departamentos de Física, Química, Matemática e Informática, Geologia e Secretaria Geral (em construção)), o Complexo Pedagógico I e a Biblioteca Central Brazão Mazula.

Os créditos permitem a realização de grandes obras na UEM, mas o seu acesso depende do reconhecimento da importância do projecto por parte do Governo, para sua inserção

nas prioridades. É por isso que será importante continuar a manter uma relação de entendimento com o Governo e a partilha constante dos projectos para que se possa beneficiar das oportunidades que existem ou que possam emergir.

A experiência de concentração do orçamento de investimento da UEM a nível central, ao invés de o distribuir pelas unidades, levou a que fundos próprios permitissem a construção de algumas infra-estruturas como o edifício da Escola Superior de Desenvolvimento Rural de Vilanculos (ESUDER), o edifício do Centro Estudantil, o bloco de salas de aula da Faculdade de Educação, salas de aulas da Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras de Quelimane (ESCMCQ) e Residências da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto (ESNEC). Este modelo de não distribuição do orçamento pelas unidades mostrou-se viável para permitir a construção de grandes obras com o valor do Orçamento de Investimento que é atribuído.

Além dos créditos, foram, igualmente, erguidas ou reabilitadas várias infraestruturas como o Bairro Residencial Universitário (BRU), o edifício do Herbário do Departamento de Ciências Biológicas, a Estação de Biologia Marítima da Inhaca (financiados pela Suécia), a Escola de Comunicação e Artes e Centro Cultural Moçambique-China (China).

A implementação das PPPs levou a construção do Complexo Pedagógico II, existindo, no futuro, possibilidades de mais infra-estruturas surgirem com o mesmo mecanismo de financiamento.

Os recursos financeiros da UEM, nas suas várias rubricas, continuam a ser insuficientes para as suas necessidades. A situação torna-se mais crítica quando se embarca para uma Universidade de Investigação, que exige um investimento adicional na formação a nível de pós-graduação (bolsas), investigação intensa e extensão, melhoria do ambiente de investigação (laboratórios, equipamentos diversos e recursos bibliográficos).

Assim, será sempre importante que se continue com iniciativas e acções com vista a reforçar os fundos de investigação e introduzir modelos que permitam uma melhor participação do estudante no custo de sua formação. A participação do estudante na sua formação poderá ser conseguida através da implementação do estudo sobre o custo unitário dos cursos da UEM, bem como da revisão geral das taxas cobradas para os diferentes serviços que lhe são prestados. Esta revisão deverá incluir as taxas de serviços aplicadas aos docentes, membros do CTA e ao público em geral.

Os fundos da UEM continuam a necessitar de um reforço permanente e uma diversificação das fontes de financiamento. Assim, será importante capitalizar as iniciativas empreendedoras, que constituem uma inovação no processo de mobilização de recursos. As PPPs, que têm aumentado o seu contributo no financiamento do ensino superior no mundo, devem ser uma aposta a ser abraçada de forma estratégica.

O reforço dos fundos para a investigação pode ser conseguido através de uma consignação de uma percentagem das taxas da UEM para o reforço do Fundo de Investigação, pós-graduação e ambiente de investigação. A crescente necessidade de recursos financeiros deve ser acompanhada por uma política de contenção de custos e terceirização dos serviços não essenciais para a missão de uma Universidade de Investigação. Finalmente, os esforços para a criação de um *Endowment Fund*, bem como da melhoria da contribuição dos *Alumni* e de todos na vida da UEM, pode aliviar as necessidades da instituição, como foi referido anteriormente.

Habib e Pakeng (2018) indicam que o financiamento de uma Universidade de Investigação deve ser uma prioridade nacional, sendo que, para o cumprimento do seu mandato, deve fazer parte de um sistema diferenciado em que as instituições têm mandatos distintos. A investigação é cara, por isso, exige um financiamento adequado que pode ser sob forma de fundo para a universidade, fundo para os departamentos e/ou fundo para os indivíduos. No caso da UEM, o sistema é do fundo institucional, sendo que, mesmo assim, o fundo destinado à investigação ainda é reduzido.

As estratégias de mobilização de recursos referidas nesta secção têm revelado ser a resposta apropriada para a satisfação mínima das necessidades da UEM, sobretudo para alimentar a rubrica destinada à investigação.

2.5. Recursos humanos

Os recursos humanos da UEM são constituídos por docentes, investigadores e membros do Corpo Técnico e Administrativo (CTA).

A organização da carreira docente inclui o grupo dos Assistentes e o grupo dos Docentes. O grupo de Assistentes compreende Assistentes Estagiários e Assistentes, e o grupo de Docente é composto por Professores Auxiliares, Associados e Catedráticos. Por seu turno, a Carreira de investigador compreende Investigadores Assistentes, Auxiliares e Coordenadores. A progressão nas carreiras é regida pelo Regulamento da Carreira Docente (RCD), que vigorou até ao ano de 2020, aquando da aprovação do novo RCD.

Os Regulamentos da Carreira Docente anteriores não eram ajustados a uma Universidade de Investigação, pois existia muita ambiguidade em relação à valorização da investigação como condição para a promoção na carreira. Assim, tornou-se importante rever o Regulamento para o ajustar a uma Udl. Esta revisão foi antecedida da preparação de instrumentos acessórios, nomeadamente a Política de Publicações da UEM.

A Política de Publicações veio orientar o processo de comunicação científica e a qualidade das publicações, categorizar as publicações e legitimar o processo de submissão dos manuscritos ao processo estruturado e sistemático de revisão de pares, instrumento que foi recuperado no novo Regulamento da Carreira Docente.

Para aprimorar a implementação do RCD, foram posteriormente aprovadas as Normas de Candidatura para Ingresso e Promoção na Carreira Docente. Entre outros aspectos, estas Normas preconizam a criação de uma Comissão para a Promoção do Pessoal Docente, adstrita à Direcção dos Recursos Humanos, como entidade de avaliação do cumprimento dos requisitos.

Com os instrumentos acessórios aprovados, o RCD enfatiza a valorização da publicação científica indexada, em revista com revisão de pares ou outros documentos, mas sempre com revisão de pares. Estando numa fase inicial de aplicação, será importante recolher as sugestões de melhorias para o enriquecer e o tornar cada vez mais actual.

O CTA da UEM enquadra-se em diferentes carreiras, deste Assistente Administrativo até Especialista. Os processos de promoção e progressão obedecem, estritamente, aos critérios estabelecidos no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).

A necessidade de dar alguma especificidade ou estabelecer uma diferença entre o CTA da UEM e do sector público, em geral, a instituição aprovou o Regulamento do CTA, que regula a relação entre o CTA da UEM e a instituição.

Em relação ao CTA, será importante definir um quadro adequado a uma Universidade de Investigação e desenhar um Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos que observe as exigências e necessidades de uma Universidade de Investigação, pois esta exige um CTA altamente especializado em diferentes áreas do saber.

É importante notar que, com a possível aprovação do Estatuto do Pessoal das Instituições Públicas do Ensino Superior, o RCD poderá ser ajustado, mas sem perder o seu condor de um Regulamento para uma Carreira Docente numa Udl.

2.6. Património e infra-estruturas

O património e infra-estruturas da UEM é constituído por edifícios, terrenos, bens móveis de diferentes categorias e bens intangíveis.

Em termos de edifícios, devido à exiguidade de fundos de investimento, só foi possível edificar novos edifícios do Complexo Pedagógico II, Centro Estudantil, ECA e Centro Cultural Moçambique-China, ESUDER, bloco de salas de aulas da Faculdade de Educação, salas Anexas da ESCMCQ e Residências Estudantis para a ESNEC.

Para orientar o desenvolvimento dos *campi* da UEM, foi preparado um Plano de Desenvolvimento de Infra-estruturas. Apesar de ainda não ter sido possível implementar, este Plano permitiu que se fizesse a revisão do Plano Director do Campus Principal, para o ajustar à nova situação, caracterizada por uma necessidade de concentrar a maior parte dos serviços no Campus Principal, para garantir eficiência na prestação de serviços. Do mesmo modo, foram igualmente realizadas algumas obras de reabilitação de alguns edifícios, tanto no Campus Principal como fora deste, com vista a lhes conferir alguma modernidade e dignidade.

Para uma Universidade de Investigação, será importante construir edifícios para albergar estudantes de pós-graduação e estudantes de mobilidade no âmbito da internacionalização, bem como edifícios para laboratórios comuns e de TIC.

Os *campi* da UEM devem ser locais de acesso pedonal fácil e com conectividade à Internet, para permitir uma melhor capacidade de pesquisa por parte dos docentes, investigadores e estudantes. Um investimento robusto nas Tecnologias de Informação e Comunicação será importante para reforçar a posição da UEM no mundo digital.

Os novos desenvolvimentos na área de Bioinformática, Nanotecnologia e Inteligência Artificial, entre outras áreas emergentes, deverão fazer parte da agenda da UEM, filiando-se nas respectivas organizações para beneficiar dos dividendos daí resultantes.

O património edificado continua a ser insuficiente, sendo necessário continuar a explorar as possibilidades de estabelecimento de PPPs. A legislação em vigor sobre as PPPs, quando se trata de IES que pretendem colocar a investigação na liderança de todos os processos, mostra-se desajustada, sobretudo pelo processo longo que deve ser seguido, que não se coaduna com uma parceria com um privado, que pode ter várias oportunidades e para quem o tempo é factor-chave no negócio.

Um aspecto importante nas infra-estruturas é a necessidade da sua contínua manutenção. É neste contexto que, em 2021, a UEM aprovou o Regulamento de Manutenção de Infra-estruturas (2021).

A frota de automóveis da UEM é constituída por viaturas de afectação pessoal, viaturas para o transporte do CTA e para serviços partilhados. As regras de funcionamento do Estado permitiram que alguns Directores fossem contemplados com viaturas de afectação pessoal até à extinção desta figura, sendo substituída pelo Subsídio de Início de Funções. No entanto, a incapacidade de renovação da frota, na sua maioria obsoleta, tem dificultado a realização da missão da UEM. Soluções para responder ao desafio exiguidade de transportes incluem o uso racional dos meios existentes e o empreendimento de esforços junto do ministério que tutela a área financeira para a contemplação da UEM com novas viaturas, sobretudo para uso partilhado, mais, ainda, deve-se encorajar as unidades académicas incluírem meios de transporte de uso comum nos seus projectos e programas com parceiros.

2.7. Cultura, desporto, género e ambiente

No seu portfólio, a UEM inclui, igualmente, a cultura, o desporto, o género e o meio ambiente. A gestão da cultura na UEM está sob a responsabilidade da Direcção de Cultura que, para além de aspectos de gestão corrente, é responsável pelo bom funcionamento do Museu da Moeda, Fortaleza de Maputo e Centro Cultural Universitário. O desporto, na UEM e, mais tarde, na UEM, foi sempre uma actividade com uma participação massiva por parte dos membros da Comunidade Universitária, o que materializa o seu papel de aglutinador das sociedades.

O desporto, como disciplina de educação física, foi ministrado na UEM depois da independência, sendo obrigatório para todos os estudantes. Entretanto, numa fase do processo de revisão curricular, a disciplina de educação física foi descontinuada. Antes e depois da independência, foram praticadas diferentes modalidades na UEM, tendo elevado bem alto o nome instituição, através de medalhas e diferentes troféus. Contudo, condições organizacionais levaram a uma redução da actividade desportiva na UEM, sobretudo na alta competição. Ciente da necessidade de voltar a galvanizar o desporto na instituição, a UEM assinou um Memorando de Entendimento com a Associação Académica de Moçambique, a entidade que, historicamente, foi responsável pela vida

desportiva e cultural na UEM. Este Memorando permite um melhor relacionamento entre as partes, a bem do desporto e da saúde da comunidade universitária.

Como resultado deste entendimento, a Escola de Ciências do Desporto (ESCIDE) e a Associação Académica de Moçambique têm desenvolvido acções conjuntas de formação e de melhoramento das condições desportivas do Campus Principal.

A UEM tem, no seu Plano de Desenvolvimento de Infra-estruturas, um espaço destinado ao desporto. Pelo que, esforços deverão ser empreendidos no sentido de encontrar parceiros que possam investir para o desenvolvimento de um parque desportivo que responde às necessidades dos docentes, estudantes, membros do CTA e até da comunidade circunvizinha.

Tendo em conta o potencial de praticantes de desporto existente na UEM, seria importante desenhar, no âmbito da Política Social, um instrumento que permita a massificação da prática do desporto no seio de toda a comunidade universitária.

A cultura e o desporto na UEM, apoiados pelas unidades académicas afins, como a ECA e a ESCIDE, respectivamente, deverão desenhar um Plano de Desenvolvimento da Cultura e do Desporto, onde se garante a participação de todos os membros da comunidade universitária, tendo em contas as especificidades de cada grupo.

Conforme referido oportunamente, a comunidade universitária da UEM é composta por docentes, investigadores, estudantes e membros do CTA. Os docentes, investigadores e membros do CTA, como parte permanente da UEM, são objecto de atenção especial.

Desde os tempos remotos, a UEM fez esforços para garantir habitação para docentes, investigadores e membros do CTA nos diferentes parques habitacionais de que a instituição dispõe. A nível das províncias, o estabelecimento de novas Escolas levou a UEM e alugar, por um período limitado, algumas casas para alguns docentes, processo que foi descontinuado à medida que cada docente foi construindo a sua habitação e a sua insustentabilidade. De referir que algumas casas pertencentes ao Estado ou a outras imobiliárias foram alienadas para ocupantes da altura.

O número actual das casas pertencentes à UEM é de cerca de 322, constituído por habitações de diferentes tipos, espalhados pela cidade de Maputo e nas províncias, mas continua a mostrar-se insuficiente para as necessidades actuais. Neste sentido, a UEM aprovou a Política de Habitação, que define os benefícios e as condições de ocupação das casas pertencentes à UEM. A situação financeira da UEM não permite a implementação

plena da Política de Habitação, mas a melhoria da situação financeira poderá conduzir a uma melhoria da situação habitacional dos docentes, investigadores e membros do CTA.

Ciente da importância de um ambiente agradável para a melhoria do desempenho institucional, a UEM aprovou a sua Política Social, que prevê, entre outros aspectos, estabelecer princípios para regulamentarem acções estratégicas e institucionais que permitam proporcionar o bem-estar da comunidade universitária e promover a sua competitividade na busca de resultados dos processos académico-científicos e administrativos de qualidade e excelência.

As condições de saúde da comunidade universitária foram sempre uma preocupação da UEM, o que levou à criação do Centro de Saúde. A necessidade de melhoria da capacidade de prestação de serviços à comunidade universitária e à comunidade circunvizinha levou a que a UEM desencadeasse um processo de rentabilização do Centro de Saúde, que será acompanhada pela adesão dos membros a um plano de saúde.

Como foi referido, a legislação atinente às PPPs não se mostra ajustada às IES. Dada a burocracia envolvida, a conclusão do processo de parceria para a exploração do Centro de Saúde da UEM tem levado muito tempo, com as consequências inerentes na prestação de serviços e na sua transformação em Hospital Universitário.

Os estudantes da UEM, tanto dos níveis de graduação como de pós-graduação, são regidos pelo Regulamento Pedagógico, existindo também um Regulamento da Pós-Graduação. Aqueles que vivem nas residências estudantis obedecem também ao Regulamento das Residências.

Os estudantes de graduação ingressam para a UEM por via de exames de admissão e os estudantes de pós-graduação por concurso em resposta a editais específicos. A política da UEM em termos de equidade de género tem sido acompanhada da criação de diferentes instrumentos tendentes a uma participação equitativa de todos na vida da UEM.

O ingresso de estudantes do sexo feminino tem sido preocupação da UEM, de tal forma que, com apoio de parceiros, foram desenhados vários instrumentos e desenvolvidas várias acções com vista a incentivar a entrada de estudantes do sexo feminino, sobretudo nas áreas de engenharias e ciências.

O esforço empreendido a nível das escolas secundárias, através de palestras proferidas, sobretudo, por mulheres engenheiras, e a oferta de bolsas destinadas a

estudantes do sexo feminino, não permitiram, ainda, criar a equidade necessária, sobretudo nas áreas de engenharias, arquitetura e ciências, com exceção das Ciências Biológicas e Medicina.

Os dados dos últimos anos mostram que o desnível na representação feminina ocorreu, igualmente, no ensino secundário e nos exames de admissão, onde as proporções de candidatos tendem a ser próximas, mas as admissões tendem a ter mais representantes do sexo masculino. Com vista a minimizar esta situação, a UEM aprovou a quota percentual do sexo feminino de 2.5% dos candidatos de cada província. Com esta medida, pretende-se garantir a entrada de estudantes do sexo feminino de todas as províncias.

Neste mesmo contexto de promoção da equidade de género, em 2008, foi criado o Centro de Coordenação dos Assuntos do Género (CeCAGe), com acções de disseminação, formação e sensibilização sobre a temática do género, em geral, promoção e incentivo do ingresso de mulheres em cursos tradicionalmente considerados para homens, apoio e realização de pesquisas sobre temáticas do género e tomada de medidas e acções visando a prevenção e combate do assédio sexual, abuso sexual e outras formas de violência baseada no género em ambiente académico. De referir que, nos últimos anos, o CeCAGe foi responsável por colocar a UEM no panorama nacional e mundial de IES que primam pela igualdade de género, através de palestras e movimentos de advocacia.

A Estratégia de Género da UEM, aprovada em 2019, mostra-se como um instrumento importante para que a instituição seja também líder, não só na advocacia, mas também e na investigação que possa influenciar as políticas nacionais e até mesmo regionais e internacionais sobre a matéria.

Os estudantes da UEM podem beneficiar de bolsa completa ou reduzida, de acordo com a avaliação feita a cada pedido por uma Comissão de Avaliação Multidisciplinar, envolvendo unidades relevantes da UEM e estudantes. As bolsas para os estudantes de licenciatura são atribuídas, maioritariamente, pelo Governo, através de um orçamento. De acordo com a área de formação, há alguns parceiros que se juntam ao esforço do Governo no financiamento de algumas bolsas. O número de bolsas tem vindo a reduzir nos últimos anos, devido à exiguidade de fundos e uma crescente demanda por parte de famílias desfavorecidas. A UEM já beneficiou de bolsas oferecidas por diferentes parceiros da Suécia, Holanda, Noruega, Brasil, Itália, Portugal, na altura em que não oferecia internamente cursos de pós-graduação.

A Política Social da UEM tem em vista criar cada vez melhores condições também para os estudantes, condição para a melhoria do seu aproveitamento pedagógico. Para responder à necessidade de aumentar o acesso ao ensino superior, em geral, e à UEM, em particular, será importante instituir um Fundo de Bolsas que permita que mais estudantes frequentem os cursos oferecidos na instituição, sobretudo os de mestrado e doutoramento.

As residências estudantis são de longe insuficientes para as necessidades da comunidade estudantil. Nestes termos, o recurso aos créditos negociados pelo Governo e a construção com base em PPPs são algumas das alternativas que se apresentam para minimizar as necessidades de acomodação e tornar a UEM mais atractiva e recipiente de docentes e estudantes internos e de mobilidade.

Um espaço destinado a estudantes de pós-graduação, nacionais e internacionais, deverá ser condicionado para responder à demanda de uma formação mais profissionalizada, no contexto da implementação da Escola de Pós-Graduação.

2.8. Comunicação e marketing

A comunicação e marketing, na UEM, esteve muito ligada às Relações Públicas até 2011, altura em que foi criado o Centro de Comunicação e Marketing (CECOMA), para responder por esta área. Esse desenvolvimento levou a uma mudança significativa na comunicação institucional.

Como resultado da criação do CECOMA, foi preparada a Estratégia de Comunicação e Marketing da UEM, instrumento que permite que, por intermédio dos meios de comunicação e das ferramentas disponíveis, a instituição registe e dissemine as suas realizações.

A implementação desta Estratégia levou à aprovação dos símbolos da UEM, nomeadamente: a Bandeira, Logótipo, o Emblema, o Hino, e a Mascote, como forma de uniformizar as informações escritas e unificar a identidade visual da instituição, estabelecendo-se correspondência com os seus elementos verbais (DELIBERAÇÃO n.º 31/CUN/2014).

Estes símbolos estão, ainda, em processo de divulgação, sobretudo de apropriação pelos membros da comunidade universitária. A consolidação do funcionamento da Rádio e a criação da Televisão da UEM podem ser veículos importantes para a divulgação dos símbolos da UEM. Mais ainda, a Fundação Universitária e o CECOMA podem promover a

criação de um lugar da UEM onde os símbolos, através de diferentes órgãos, podem ser divulgados nacional e internacionalmente na forma de brindes.

Numa Universidade de Investigação, a comunicação ocupa um lugar fundamental na facilitação de toda a actividade da instituição e interacção com diversos públicos. A aliança dos objectivos da Política de Cooperação e a robustez das tecnologias de informação e comunicação deverão permitir que o sector de comunicação identifique os nichos que precisam de ser preenchidos, com vista a elevar bem alto a imagem da UEM, tornando-a mais visível e cada vez mais amiga da comunidade universitária e da sociedade, tanto nacional como internacional.

2.9. Contexto nacional e internacional de transformação da UEM numa Universidade de investigação

2.9.1. O contexto nacional da transformação da UEM numa Universidade de investigação

O ensino superior em Moçambique, no período colonial, estava virado a uma imitação do sistema de ensino superior do país colonizador, ainda que, ao longo do tempo, se tenham realizado acções visando a sua localização ou autoctonização, atendendo às condições sócio-económicas de Moçambique. Veiga Simão, em alguns dos seus discursos, indicava a necessidade de uma paulatina transformação da Universidade de Lourenço Marques numa universidade moçambicana e que não existisse como uma delegação ou sucursal ultramarina da Universidade de Coimbra e Lisboa. Veiga Simão vincava deste modo, a necessidade de reforma de todo o sistema educativo (SIMÃO, 1970).

Na altura da independência, a UEM era o ensino superior em Moçambique, sendo responsável pela formação, até 2021, de mais de 30.348 graduados, desde bacharéis, licenciados, mestres e doutores (Registo Académico da UEM, 2021). A tutela do ensino superior em Moçambique foi sendo alterada, tendo passado, sucessivamente, do Ministério da Educação e Cultura para o Ministério da Educação, o Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia, o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Ministério de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia e Técnico Profissional e, actualmente, o Ministério da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior.

A relação com o ministério de tutela foi sofrendo uma erosão ao longo do tempo no que se refere à autonomia. Na verdade, se nos primeiros anos da independência a UEM gozava de uma grande autonomia, nos últimos anos essa autonomia foi-se reduzindo,

como resultado da aprovação de leis ou normas que condicionam, por exemplo, a abertura de cursos a uma aprovação por um órgão governamental. Assim, desde 2009, está em vigor a última Lei do Ensino Superior, que preconiza a autonomia científica e pedagógica das universidades, podendo estas definir áreas de estudo, planos, programas, projectos de investigação, bem como a autonomia administrativa, financeira e patrimonial e a autonomia disciplinar (MOÇAMBIQUE. Lei do Ensino Superior, 2009).

Está lei prevê, ainda, a criação de um órgão regulador dos mecanismos de avaliação, acreditação e garantia de qualidade do ensino superior. É neste âmbito que se criou o Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade (CNAQ) e o Sistema de Qualificações, cuja implementação condiciona a abertura de cursos, limitando, particularmente, a autonomia pedagógica e científica. Este quadro mostra que as leis existentes no País são neutras ou não fazem referência explícita a uma exigência para o estabelecimento de uma Universidade de Investigação.

Contudo, as condições de financiamento da UEM, que se baseiam na aprovação de um orçamento em que a maior parte é destinada a bens e serviços, com um diminuto financiamento à investigação e à pós-graduação, incluindo bolsas até a abertura de cursos, não são propícias ao desenvolvimento de uma UdI. Assim, a UEM teve que encontrar estratégias internas e externas que permitissem a sua transformação, o que, conforme referido, passou pela aprovação da Visão e Missão (DELIBERAÇÃO n.º 22/CUN/2013), que orientou a preparação do Plano Estratégico (2018 - 2028).

2.9.2. Universidade de investigação: o caminho a percorrer

Uma universidade de investigação é caracterizada por possuir uma concentração de talentos, abundância de recursos e governação favorável (SALMI, 2009). A UEM iniciou o seu processo de transformação ciente da necessidade de enfrentar um grande desafio, pois a população estudantil a nível de pós-graduação situava-se ao nível de 10% em relação ao nível ideal que se situa em 20%, sendo 15% de mestrado e 5% de doutoramento (CLOETE, *et al.*, 2018).

Albach (2013) caracterizou uma Universidade de Investigação como sendo aquela que tem a missão central de produção de conhecimento, concentra-se na pesquisa, realiza ensino e pesquisa ao mais alto nível, oferece um treinamento aos estudantes para se engajarem na pesquisa, oferece formação até ao doutoramento, possui pessoal

altamente qualificado, no geral com doutoramento, e possui infra-estrutura que garante a pesquisa.

A Deliberação n.º 22/CUN/2013 tornou o processo latente de transformação num comando institucional. Por outro lado, a aprovação do Plano Estratégico (2018-2028) reforçou este desiderato, ao estabelecer metas a atingir nos diferentes objectivos e acções estratégicas. No Eixo de Ensino-Aprendizagem, a par de reformas curriculares para os cursos de licenciatura, foi reforçado o processo de introdução de cursos de mestrado em todas as Faculdades, o que levou a situação actual de 89 cursos de mestrados e 10 cursos de doutoramento.

Estes níveis foram conseguidos também através da reforma e reforço dos instrumentos reguladores da pós-graduação, bem como da diversificação dos parceiros externos que apoiam a investigação. Atendendo a que uma Universidade de Investigação, além do reforço da pós-graduação, deve oferecer cursos de licenciatura de qualidade, foram revistos o Quadro Curricular da Graduação e aprovado o Manual de Procedimentos de Gestão dos Processos Pedagógicos. O processo de transformação incluiu a implementação da Política de Investigação nos seus diferentes vectores e a aprovação da Política de Extensão e Inovação.

O reforço da pós-graduação contribuiu, igualmente, para a melhoria de uma das características de uma Universidade de Investigação, que é a publicação científica. Assim, além da Política de Publicações, o Quadro Curricular da Pós-graduação e respectivo o Regulamento condicionaram a obtenção do grau de mestre à submissão de um artigo científico para publicação e para o doutoramento dois artigos publicados.

No Eixo da Governação e Cooperação, foi reforçada a participação da Comunidade Universitária na vida da UEM, através da revisão de instrumentos relevantes. Estes instrumentos permitem a participação de todos, a todos os níveis de governação colegial, desde o Conselho Universitário, passando pelo Conselho da Unidade, até ao Conselho de Departamento. De referir que a diversidade de unidades, tanto académicas como administrativas, levou a que só fosse possível preparar um Regulamento-Tipo, cabendo a cada unidade a sua adaptação às suas especificidades e condições.

A cooperação universitária tem beneficiado do prestígio internacional e internacional, mas o potencial de benefícios qualitativos tanto da cooperação como da internacionalização ainda não foi totalmente explorado, tendo em conta as vantagens comparativas da língua e localização na costa do Oceano Índico.

No que diz respeito aos recursos financeiros, estes continuam a ser alocados na forma de um pacote com uma discriminação em algumas rubricas. Assim, o processo de transformação consiste na introdução de algumas rubricas que propiciassem a investigação, bem como a exploração de possibilidades de diversificar as fontes de financiamento e do uso do potencial existente, bem como das PPP. Apesar de se encontrarem no seu estado inicial, as iniciativas empreendedoras, os projectos estruturantes, as várias iniciativas *Alumni*, a iniciativa dos projectos de investigação, as várias reformas e instrumentos aprovados na área financeira, bem como a iniciativa *Naming*, representam um potencial para diversificar as fontes de financiamento e garantir a sua contribuição substancial para a investigação.

O eixo de património e infraestruturas, um acervo importante para um bom ambiente de investigação foi reforçado através de PPP e créditos financeiros, mas muitas necessidades ainda estão por satisfazer. A preparação do Plano de Desenvolvimento de Infra-estruturas e a Política de Manutenção são instrumentos importantes para definir prioridades em casos de escassez de recursos, bem como garantir uma maior durabilidade do património.

A concentração do Orçamento de Investimento ao nível central permitiu a realização de obras de vulto, que, de outra forma, não teria sido possível realizá-las. Os fundos do Governo e dos parceiros foram cruciais para se atingir níveis satisfatórios de apetrechamento dos laboratórios, condição para sua certificação.

Por sua vez, o eixo de assuntos transversais não conheceu um crescimento significativo em termos de infra-estruturas, mas foram preparados alguns instrumentos reguladores como a Política de Habitação, a Estratégia do Género, o Plano de Saúde e a Política Social, ambos ainda em processo de preparação da sua implementação.

A melhoria das condições de vida e de trabalho dos docentes, investigadores, membros do CTA e estudantes passa, também, pela aprovação de outros instrumentos reguladores a nível governamental, como o Estatuto do Pessoal das Instituições do Ensino Superior, bem como pelo desenvolvimento, a nível da UEM, de um sistema mais atraente de bolsas de estudos para os diferentes sectores da comunidade universitária.

3. Considerações finais

A UEM decidiu pela sua transformação em Universidade de Investigação, motivada pela diferenciação funcional que é recomendada em muitos países e por considerar que reúne

os requisitos básicos para a sua transformação. Aqui, há a destacar o capital humano constituído por um corpo docente maioritariamente composto por mestres e alguns doutores, infra-estrutura em franca expansão, incluindo laboratórios, recursos financeiros que podem ser incrementados e regulamentos apropriados.

A Visão e Missão institucional, implementada através do Plano Estratégico (2018-2028), foi o instrumento orientador para o processo de transformação da UEM em UDI. O processo de transformação não encontrou enquadramento estatutário no sistema de ensino superior em Moçambique, pelo que, este exercício, constituiu-se num momento de aprendizagem e de inovação. Assim, tendo em conta os padrões internacionais e as metas do Plano Estratégico (2018-2028), a pós-graduação deverá almejar um aumento progressivo e significativo dos cursos de mestrado e doutoramento nos próximos anos, com o apoio institucional da Escola de Pós-Graduação.

Para o efeito, será importante que as Faculdades e Escolas façam uma avaliação dos mestrados e doutoramentos existentes e desenhem um plano de expansão qualitativa e quantitativa, incluindo a contemplação do modelo de formação por investigação. A investigação, como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, tem tido grande apoio por parte dos doadores, que financiam grandes programas de investigação, a formação de mestres e doutores, programas de pós-doutoramento, aquisição de equipamentos, construção de edifícios, entre outras realizações.

Assim, tendo em conta o papel da investigação no processo de transformação da UEM em UDI, além da diversificação do financiamento, deverá haver um direccionamento de esforços para uma investigação também nas áreas emergentes, para colocar Moçambique na rota do progresso do conhecimento científico.

Os Centros de Investigação, embriões dos nichos de excelência, devem ter como base planos de desenvolvimento para definir o seu contributo na transformação da UEM como Universidade de Investigação. Um investimento nas TIC e nos laboratórios será importante para garantir uma investigação extensa e intensa e a sua contribuição para a produtividade científica, incluindo através da contribuição dos estudantes de pós-graduação.

A extensão e a inovação deverão beneficiar da Política de Extensão e Inovação para cimentar o seu papel numa Universidade de Investigação. A extensão, de forma particular, deverá constituir-se como vector principal de aplicação dos resultados de investigação básica e aplicada, que terá lugar de forma extensa e intensa, ao serviço das comunidades

e do desenvolvimento. Por seu turno, a inovação deverá ancorar-se nas iniciativas já existentes em algumas unidades e constituir-se como instrumento importante na transformação, mas, sobretudo, na satisfação das necessidades das comunidades.

Os serviços administrativos, agentes importantes nos processos de facilitação da transformação, à luz do programa de reforma institucional deverão ser agentes privilegiados de busca de soluções, reforçando a qualificação dos seus agentes e desenhando instrumentos que garantam uma melhor eficácia e eficiência no apoio ao processo de transformação.

Referências

- ADHAM, K. A. *et al.* Developing a Framework for a viable University. **Syst Pract Action Res**, v. 28, p. 503-525. 2015.
- ALEMU, S. K. The meaning, idea and history of a university/higher education in Africa: A brief literature review. **FIRE**, v. 4, p. 210-217, 2018.
- ALTBACH, P. G. Advancing the national and global knowledge economy: The role of research universities in developing countries. **Studies in Higher Education**, v.38, n.3, 2013.
- BIENESTOCK, A. **Essential of Research Universities**. California: Stanford University.
- BOYLE, P. **Strategic Plan, University of Leicester**. Leicester: University of Leicester, 1999.
- BIRX, D. L.; ANDERSON, E.; WHITNEY, E. Growing an Emerging University. **The Journal of Research Administration**, v. 44, n. 1, 2015.
- BUNTING, I., CLOETE, N.; VAN SCHALYYK, F. **An empirical overview of emerging research universities in Africa - 2001 to 2015**. Cape Town: Centre of Higher Education Trust, 2017.
- CLOETE, N.; BUNTING, I.; VAN SCHALYYK, F. **Research University in Africa**. Cape Town: Africa Minds, 2018.
- DELGADO, L. **Good governance in higher education: the right to education**, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234136496>. Acessado em: 04 de Dezembro de 2021.
- DIOGENES, F. C.; Cunha, M. B. Desenvolvimento das universidades na idade média até a modernidade. **JITA. DD. Academic Libraries**. Doi 10. 20396/rbci.v0i0.8646231, 2020.

IORWERT, A. **Methods of Evaluating University Research Around the World**. Working Paper, 2005-04. 2005.

MACHEL, S. **A classe trabalhadora deve conquistar e exercer o poder na frente da ciência e da cultura** (Discurso no dia 1 de Maio de 1976).

MEEK, V. L.; Van Dee Lee, J. **Performance indicators for Assessing and Benchmarking in Universities**. Center for Higher Education Management Policy, University of New England, APEID, UNESCO, Bangkok Occasional Paper Series. Paper nº 2, 2005.

MOHRMAN, K.; MA, W.; BAKER, D. The Research University in Transition: The Emerging Global Model. **Higher Education Policy**, v.21, p. 5 - 27, 2008.

NORDIN, M. Z. F. History and Epistemology of Universities. **Policy Ideas**, v.41, 2017.

OECD. **Policy Paper, OECD Science and Technology and Innovation Outlook 2016: Strategies and Factors Effecting Internationalization of University Research and Education**) 2016.

SALMI. **The challenge of established World Class University**. Washington: The World Bank, 2009.

SCHILLER, D., and Brimble, P. Capacity Building for University-Industry Linkages in Developing Countries: The Case of Thai Higher Education Development Project. **Science, Technology and Society**, v.14, n.1, p. 59-92. 2009.

SIMÃO, J. V. Da Universidade. Universidade de Lourenço Marques, 1970.

TAYLOR, J. **Higher Education Management and Policy**, v.18, n.2, p.1-25. 2006.

TRETHERWEY, M. W. **International University Collaboration: the benefits, challenges and key success**. Melbourne: Monash University, 2018.

UNESCO. **Donor collaboration in higher education**. 2003.

Verger, J. **Homens e saber na Idade Média**. São Paulo: EDUSC, 1999.

YONEZA, A. e Shimmi, Y. Transformation of university governance through internationalization: Challenges for top universities and government policies in Japan. **Higher Education**, v. 70, n. 2, p. 173-186. 2015.

Documentos Consultados

MOÇAMBIQUE. Estratégia de Financiamento do Ensino Superior. Maputo: Ministério de Educação, 2013.

UEM. Deliberação 03/CUN/2007: Aprovação da Política de Investigação.

_____. Deliberação n.º 04/CUN/2016. Aprovação da Iniciativa Excelência da Universidade Eduardo Mondlane

_____. Deliberação n.º 09/CUN/1999. Introdução dos Cursos de pós-graduação na Universidade Eduardo Mondlane, para a obtenção dos graus de Mestre e Doutor

_____. Deliberação n.º 17/CUN/2011. Aprovação do Regulamento do Conselho de Reitoria da Universidade Eduardo Mondlane

_____. Deliberação n.º 19/CUN/2020.

_____. Deliberação n.º 20/CUN/2020.

_____. Deliberação n.º 21/CUN/2020. Criação da Escola de Pós-Graduação da Universidade Eduardo Mondlane.

_____. Deliberação n.º 22/CUN/2013: Aprovação da visão e missão.

_____. Deliberação n.º 27/CUN/ 2017. Aprovação do Regulamento da Carreira Docente da UEM.

_____. Deliberação n.º 31/CUN/2014: Aprovação dos Símbolos da UEM.

_____. Despacho 234/RT/2016.

_____. Despacho 324/RT/2016. Criação da Unidade de Mobilização de Recursos.

_____. Estratégias de Mobilização de Recursos 2016-2020. Universidade Eduardo Mondlane.

Informe Anual (2011).

_____. Lei do Ensino Superior: Lei n.º 27/2009 de 29 de Dezembro.

_____. Relatório de actividades do ano 1972. Hospital de Universidade de Lourenço Marques. Universidade de Lourenço Marques.

_____. Relatório de Auscultação à comunidade universitária. 2011.

Relatório de avaliação do Plano Estratégico da UEM, 2008-2012. Maputo, [2013?].

_____. Resolução n.º 16/CUN/2020. Aprovação da Política de Cooperação da UEM.

_____. Deliberação que Cria o Centro de Comunicação e Marketing da Universidade Eduardo Mondlane – n.º 21/CUN/2007, de 07 de Dezembro. Maputo.

_____. Política de Investigação da Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.

_____. Deliberação que Aprova a Criação do Centro de Coordenação dos Assuntos do Género da _____. Deliberação n.º 05/CUN/2008, de 08 de Maio. Maputo.

_____. Linhas de Investigação na Universidade Eduardo Mondlane. Maputo, 2015.

_____. Estratégias de Comunicação e Visibilidade da Universidade Eduardo Mondlane (2017-2021). Maputo, 2017.

- _____. Plano Estratégico da UEM 2018 - 2028. Maputo, 2017.
- _____. Regulamento da Carreira Docente da UEM. Maputo, 2017.
- _____. Estratégia de Género da Universidade Eduardo Mondlane 2020-2030. Maputo, 2019.
- _____. Política de Cooperação da UEM. Maputo, 2020.
- _____. Quadro Curricular para os Cursos de Pós-graduação. Maputo, 2020.
- _____. Regulamento dos Cursos de Pós-graduação. Maputo, 2020.