UNIVERSIDADE ZAMBEZE

Plano Estratégico

2023-2032

Beira, Junho de 2023

Ficha Técnica:

Título: Plano Estratégico da Universidade Zambeze –2023-2032

Propriedade: Universidade Zambeze

Aprovado: I Sessão Ordinária do Conselho Universitário, de 20 Junho de 2023.

Beira, Moçambique, 2023.

UniZambeze - Instituição Pública, Rua Alfredo Lawley, Matacuane, C.P. 369, Beira –

Telefone: (258) 86 37 54 768.

Índice

Lista de Quadros e Tabelas ..... **i**

Abreviaturas e acrónimos ..... **v**

Glossário ..... **vi**

Sumário executivo ..... **viii**

Nota introdutória **1**

Contextualização **7**

Resumo da avaliação do Plano Estratégico 2017-2021 ..... **13**

Missão, Visão e Princípios **14**

Princípios institucionais **15**

Diagnóstico institucional (análise SWOT/FOFA) **16**

Eixos de ensino, investigação, extensão e inovação 16

Eixo de governação e cooperação 18

Eixo de recursos humanos, financeiros e patrimoniais 19

Eixo das tecnologias de informação e comunicação 19

Eixo transversal (Comunicação e imagem, saúde e género, arte, cultura e desporto e ambiente) 20

1. Formulação da estratégia **22**

2. Linhas de orientação estratégica **23**

3. Eixos do plano estratégico **24**

3.1 Eixo de ensino e Aprendizagem 24

Objectivo estratégico 1 27

Objectivos específicos 27

Acções, indicadores e metas 27

3.2 Eixo de investigação 31

Objectivo estratégico 2 32

Objectivos específicos 32

Acções, indicadores e metas 32

3.3 Eixo de extensão e inovação 34

Objectivo estratégico 3 36

Objectivos específicos 36

Acções, indicadores e metas 36

3.4 Eixo de governação e cooperação 38
3.4.1 Sub-eixo de governação universitária 38
Objectivo estratégico 4 43
Objectivos específicos 43
Acções, indicadores e metas 43
3.4.2 Sub-eixo de cooperação universitária 45
Objectivo estratégico 5 46
Objectivos específicos 46
Acções, indicadores e metas 46
3.5 Eixo de recursos humanos, financeiros e patrimoniais 47
3.5.1 Sub-eixo de recursos humanos 48
Objectivo estratégico 6 50
Objectivos específicos 50
Acções, indicadores e metas 50
3.5.2 Sub-eixo de recursosfinanceiros 52
Objectivo estratégico 7 52
Objectivos específicos 52
Acções, indicadores e metas 53
3.5.3 Sub-eixo de recursos patrimoniais 54
Objectivos estratégicos 8 55
Objectivos específicos 55
Acções, indicadores e metas 55
3.6 Eixo de tecnologias de informação e comunicação (TICs) 57
Objectivo estratégico 9 58
Objectivos específicos 58
Acções, indicadores e metas 58
3.7 Eixo transversal 59
3.7.1 Sub-eixo de comunicação e imagem 60
Objectivo estratégico 10 61
Objectivos específicos 61
Acções, indicadores e metas 61
3.7.2 Sub-eixo de saúde e género 62
Saúde 62
Objectivo estratégico 11 63
Objectivos específicos 63
Acções, indicadores e metas 63
Género 64
Objectivo Estratégico 12 65
Objectivos Específicos 65
Acções, indicadores e metas 65

3.7.3 Sub-eixo de arte, cultura e desporto 66
Objectivo estratégico 13 68
Objectivos específicos 68
Acções, indicadores e metas 68
3.7.4 Sub-eixo de ambiente 68
Objectivo estratégico 14 70
Objectivos específicos 70
Acções, indicadores e metas 70

4. Implementação 71

4.1 Arranjo institucional da implementação 71

4.2 Plano Operacional e Plano e orçamento anual 71

5. Monitoria e Avaliação 72

6. Estratégia de comunicação e informação 74

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1: Faculdades, cursos de Graduação e de Pós-Graduação e Centros de Pesquisa e Extensão por província 2
Tabela 1: Estudantes matriculados por sexo (2009-2022). 4
Tabela 2: Resumo das Infra-estruturas construídas (2010-2017) 6
Tabela 3: Número de escolas do ES1 e ES2 (2021) 11
Tabela 4: Alunos no Ensino Secundário na região centro de Moçambique(2021) 11
Tabela 5: Resumo de dados estatísticos das províncias dos polos da UniZambeze 12
Quadro 2: Objectivo específico 1.1.: Promover o ingresso de estudantes tendo em conta o equilíbrio de género 27
Quadro 3: Objectivo específico 1.2.: Atrair e seleccionar melhores estudantes do ensino médio 28
Quadro 4: Objectivo específico 1.3.: Promover um ensino orientado para a satisfação das necessidades do desenvolvimento social e económico do país 28
Quadro 5: Objectivo específico 1.4.: Estabelecer a ligação entre os cursos de graduação e os de pós-graduação 29
Quadro 6: Objectivo específico 1.5.: Promover um processo de ensino centrado no estudante, na investigação, extensão e inovação 30
Quadro 7: Objectivo específico 1.6: Desenvolver e implementar um plano de formação do pessoal docente 30
Quadro 8: Objectivo específico 1.7: Fortalecer a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade no Ensino Superior 30
Quadro 9: Objectivo específico 2.1: Potenciar os mecanismos de coordenação da actividade científica 32
Quadro 10: Objectivo específico 2.2: Prover investigadores nas UO em função das necessidades 32
Quadro 11: Objectivo específico 2.3: Incentivar docentes e investigadores para o aproveitamento de todas as oportunidades de financiamento 33
Quadro 12: Objectivo específico 2.4: Divulgar resultados de investigação 33
Quadro 13: Objectivo específico 3.1: Incrementar projectos de extensão 36
Quadro 14: Objectivo específico 3.2: Reforçar o papel da Universidade como fórum social para o debate de assuntos relativos ao desenvolvimento económico, social e cultural 36
Quadro 15: Objectivo específico 3.3: Incentivar o empreendedorismo, a incubação de empresas e a inovação 37

Quadro 16: Objectivo específico 4.1.1: Assegurar a transparência e a participação nos processos de tomada de decisões 43
Quadro 17: Objectivo específico 4.1.2: Promover a planificação, a execução integrada e a prestação de contas 44
Quadro18: Objectivo específico 4.1.3: Garantir os processos de Monitoria e Avaliação ... 44
Quadro 19: Objectivo específico 4.1.4: Promover a integridade e a transparência nos processos de ensino, investigação, extensão e administração 44
Quadro 20: Objectivo específico 5.1.1: Fortalecer a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional 46
Quadro 21: Objectivo específico 5.1.2: Identificar parceiros para o estabelecimento de contratos-programa de desenvolvimento institucional 47
Quadro 22: Objectivo específico 5.1.3: Atrair estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico das diversas regiões do país e do mundo 47
Quadro 23: Objectivo específico 5.1.4: Consolidar a participação em fóruns nacionais e internacionais 47
Quadro 24: Objectivo específico 6.1.1: Atrair, formar e capacitar o pessoal para responder à demanda da missão universitária 50
Quadro 25: Objectivo específico 6.1.2: Modernizar a gestão de Recursos Humanos através de um Sistema de Gestão Integrado 51
Quadro 26: Objectivo específico 6.1.3: Desenvolver políticas de retenção dos funcionários 51
Quadro 27: Objectivo específico 7.1.1: Garantir a funcionalidade com eficiência, a eficácia e a segurança do sistema de gestão financeira da Universidade 53
Quadro 28: Objectivo específico 7.1.2: Assegurar a boa gestão dos recursos financeiros 53
Quadro 29: Objectivo específico 7.1.3: Aumentar as fontes de recursos financeiros 53
Quadro 30: Objectivo específico 7.1.4: Promover o controlo financeiro dos projectos implementados 54
Quadro 31: Objectivo específico 8.1.1: Identificar as necessidades para a aquisição de bens móveis e imóveis da Universidade 55
Quadro 32: Objectivo específico 8.1.2: Construir infra-estruturas adequadas às exigências da Universidade 56
Quadro 33: Objectivo específico 8.1.3: Garantir que a Universidade disponha de um sistema de segurança e seguro dos bens móveis e imóveis da instituição 56
Quadro 34: Objectivo específico 9.1.1: Melhorar a infra-estrutura de conectividade 58
Quadro 35: Objectivo específico 9.1.2: Consolidar o funcionamento dos Sistemas em uso na UniZambeze 58

Quadro 36: Objectivo específico 10.1.1: Desenvolver a comunicação interna e externa e melhorar as plataformas de comunicação digital 61
Quadro 37: Objectivo específico 10.1.2: Elevar o nível de visibilidade da Universidade .. 61
Quadro 38: Objectivo específico 11.1.1: Encorajar condutas responsáveis em relação à saúde dos funcionários que possam ser disseminadas e adoptadas no contexto laboral, familiar e comunitário 63
Quadro 39: Objectivo específico 11.1.2, Criar condições para a prestação de primeiros socorros em todas as faculdades 64
Quadro 40: Objectivo específico 12.1.1: Implementar políticas de Género 65
Quadro 41: Objectivo específico 12.1.2: Atrair o ingresso de género feminino para os cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática 65
Quadro 42: Objectivo específico 12.1.3: Disseminar informações sobre abordagem do Género 66
Quadro 43: Objectivo específico 12.1.4: Apoiar a realização de pesquisas específicas relacionadas com o género 66
Quadro 44: Objectivo específico 12.1.5: Difundir medidas de prevenção e combate aos ilícitos sexuais e outras formas de violências baseadas no género 66
Quadro 45: Objectivo específico 13.1.1: Desenhar programas específicos com vista a fomentar o bem-estar da comunidade universitária 68
Quadro 46: Objectivo específico 14.1.1: Desenhar e implementar programas que assegurem a manutenção e preservação do meio ambiente 70
Quadro 47: Objectivo específico 14.1.2: Incrementar a produção de conhecimentos sobre temáticas ambientais 70
Quadro 48: Responsabilidades, principais tarefas e periodicidade do processo de monitoria do PEUniZambeze 72
Quadro 49: Responsabilidades, principais tarefas e periodicidade do processo de avaliação do PEUniZambeze 73

Lista de Gráficos e Figuras

Gráfico 1: Evolução do número de graduados (2014-2022) 4
Gráfico 2: Evolução do número de docentes (2009-2022) 5
Gráfico 3: Evolução do CTA (2009-2022) 5
Gráfico 4: Evolução do orçamento aprovado, 2009-2023 (valores em milhões de MT) 6
Figura 1: Região de inserção da UniZambeze e suas faculdades (Unidades Orgânicas de Ensino) 9
Figura 1.1.: Região de inserção da UniZambeze (Centros de Investigação, Extensão e Inovação) 10
Figura 2: Organigrama da UniZambeze 39

Abreviaturas e acrónimos

CEDIM	Centro de Documentação, Informação e Mediateca
CEPES	Centro de Estudos e Pesquisas Sociais
CERN	Centro de Estudos de Ecologia e Recursos Naturais
CETIC	Centro de Tecnologias de Informação e Comunicação
CONSUNI	Conselho Universitário
CTA	Corpo Técnico Administrativo
EA	Ensino e Aprendizagem
FCT	Faculdade de Ciências e Tecnologia
FCSH	Faculdade de Ciências Sociais e Humanidades
FD	Faculdade de Direito
FEARN	Faculdade de Engenharia Ambiental e dos Recursos Naturais
FCS	Faculdade de Ciências de Saúde
FCA	Faculdade de Ciências Agrárias
FEAF	Faculdade de Engenharia Agronómica e Florestal
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IES	Instituições de Ensino Superior
OE	Orçamento do Estado
PCP	Plano Curricular Pedagógico
PEUniZambeze	Plano Estratégico da Universidade Zambeze
RH	Recursos Humanos
SIDA	Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
SINAQES	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade de Ensino Superior
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UniZambeze	Universidade Zambeze
UO	Unidade Orgânica

Glossário

Acções Estratégicas São conjuntos de actividades que devem ser executadas para o alcance dos objectivos e metas estratégicos. Em função da situação presente, as oportunidades e as ameaças para a construir e atingir o cenário futuro desejado.

Identidade Institucional É o conjunto de características que possibilitam a identificação ou reconhecimento da instituição. Para a UniZambeze, pode-se entender como o conjunto das características próprias e exclusivas, compostas pelas definições da sua missão, visão, valores e da caracterização dos seus recursos.

Indicadores Medidas para verificação do alcance dos objectivos e resultados. Como são conhecidos actualmente, representam, de forma quantitativa, dentro de uma organização, a evolução e o desempenho dos seus negócios, a qualidade dos produtos e serviços, a participação e a motivação dos seus colaboradores.

Meta É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objectivo, no seu todo ou em parte.

Missão É o dever ou compromisso próprio da actividade que, no sentido institucional, descreve a natureza e o conceito das actividades, ressaltando a filosofia básica de actuação que orienta a relação com diferentes actores do processo formativo. Exprime, portanto, a razão de ser da organização e contribui para explicitar as actividades, orientando e delimitando as acções em função dos seus objectivos estratégicos. É o objectivo fundamental da instituição e tem função permanente.

Objectivos Estratégicos São linhas de desenvolvimento através das quais se pretende que a instituição caminhe à luz dos preceitos, da sua missão e da visão estratégica. São estratégicos não só pela sua importância, mas principalmente, porque envolvem toda a instituição e reflectem o seu relacionamento com o ambiente circundante.

Plano Estratégico É um instrumento através do qual se tomam decisões estratégicas sobre o perfil da Universidade no futuro, como atingi-lo e avaliá-lo. O Plano Estratégico inclui planos operacionais de acção e abrangente, na medida em que se define o relacionamento entre a instituição e o seu meio ambiente.

Plano Operacional É o conjunto de acções anuais que cada sector planifica para a realização dos objectivos estratégicos da instituição.

Valores Constituem a base de sustentação de todas as acções dos gestores e colaboradores da instituição, representando o que écerto, correcto e leal,como fontes de comportamentos e atitudes na relação entre uns para com os outros.

Princípios É a base sobre a qual a conduta institucional tem como referência.

Visão É a pretensa imagem de acontecimento futuro. A visão exprime o entendimento sobre o papel da Universidade, tendo em vista a sua missão e os seus espaços de intervenção. Ela tem o objectivo de clarificar a direcção da mudança organizacional, permitindo a tomada de iniciativas que contribuem para a construção da instituição. É a única maneira de criar um foco estratégico do futuro institucional.

Sumário executivo

A Universidade Zambeze (UniZambeze) elabora o seu segundo Plano Estratégico, num contexto de massificação de Instituições Públicas e Privadas do Ensino Superior em Moçambique. Deste facto, resulta a necessidade de a UniZambeze reorganizar-se para o seu fortalecimento e prosseguir a sua missão num ambiente competitivo.

Seguindo essa pretensão, o Plano Estratégico da UniZambeze (PEUniZambeze), para o período de 2023-2032, consolida as conquistas alcançadas no Plano Estratégico anterior (2017-2021) e perspectiva um desenvolvimento institucional dinâmico e ambicioso, alicerçado pelos processos de Ensino, Investigação, Extensão e Inovação.

É nesse contexto que, a partir de um processo de elaboração participativa, intensa e constante, resultante de seminários e encontros envolvendo toda a comunidade Universitária, Órgãos deliberativos, decisórios e executivos da UniZambeze, e demais parceiros público e privado, foram diagnosticados os grandes desafios, sobre os quais são definidas as principais linhas estratégicas do PEUniZambeze.

Dentre os desafios diagnosticados, merece especial atenção a formação do Capital Humano. A formação do Capital Humano é vista em dois ângulos, a saber: formação do Corpo Docente como Educador e do público-alvo, os estudantes como clientes e cidadãos que expectam um ensino de qualidade.

Ao reconhecer o Estudante como cliente, a Universidade pretende adoptar uma postura que garanta serviços de qualidade e que satisfaça as suas demandas. Para tanto, a Tecnologia de Informação e Comunicação jogará um grande papel, daíque continuará a merecer uma especial atenção no posicionamento estratégico da universidade.

Reconhece-se, outrossim, o contexto sócio-político, económico do País e do mundo, como um ambiente de muita incerteza e mudanças constantes, o qual impõem,àUniZambeze, a tomada de um conjunto de decisões firmes e prudentes que buscam explorar esses ambientes como oportunidade para o seu crescimento. Mas, para tal, urge a reformulação dos processos internos de ensino, investigação e extensão, bem como a valorização dos recursos humanos, patrimoniais, científicos, tecnológicos, culturais e artísticos.

É a partir dessa orientação que, para assegurar a criação de um conjunto de condições internas para o alcance da missão da UniZambeze, são definidos sete eixos estratégicos, designadamente Eixo de Ensino; de Investigação; de Extensão e Inovação; de Governação e Cooperação; de Recursos (Humanos, Financeiros e Patrimoniais); de Tecnologia de Informação e Comunicação; e Transversal (Comunicação e Imagem, Saúde e Género, Arte, Cultura e Desporto e Ambiente).

Esses eixos são suportados por um conjunto de Objectivos Estratégicos gerais e específicos, desdobrados em acções concretas que permitem a correcta implementação do

PEUniZambeze. Igualmente, são definidos indicadores e metas operacionais que permitirão um melhor acompanhamento do progresso das acções e a verificação do grau do alcance dos resultados em cada Objectivo Estratégico.

Deste modo, a UniZambeze, no presente Plano, reformula a sua missão no sentido de se adaptar às novas dinâmicas, em curso no país e no mundo, de*produzir e disseminar o conhecimento científico e tecnológico em ciências da natureza e humanas para alicerçar os processos de ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação para o desenvolvimento sustentável*.

Por isso, para os próximos 10 anos (2023-2032) projecta-se os seguintes eixos de intervenção que requerem um posicionamento estratégico da UniZambeze:

Ensino

O Ensino é um doseixos centrais do seu posicionamento estratégico dentro damissão da UniZambeze. Para garantir a sua qualidade, julga-se necessária a consolidação e o fortalecimento dos processos de ensino-aprendizagem centrados no estudante, através da adequação contínua e permanente dos curricula, formação do Corpo Docente, restruturação das Unidades Orgânicas, melhoria e expansão das infra-estruturas de ensino para elevar as vagas, aumentar o acesso a novos cursos, modernizar e digitalizar os processos académicos.

Investigação

É um dos eixos centrais do seu posicionamento estratégico dentro da missão da UniZambeze. É através desse eixo que a UniZambeze deve garantir investigação para suportar os processos de ensino, bem como os de extensão. Destaca-se, aqui, o desenvolvimento de competências e a criação de condições materiais e financeiras para expandir a investigação. Mais uma vez, a capacitação do Corpo Docente, Investigador e Técnico Administrativo surge como uma necessidade estratégica. A Universidade deve elevar a produção dos projectos de investigação e tomar parte nas diferentes redes de investigação nacional e internacional para a sua rápida inserção e visibilidade. A construção e ampliação das infra-estruturas destinadas à investigação visa a criação da capacidade institucional para o efeito.

Extensão e Inovação

É um dos eixos centrais do seu posicionamento estratégico dentro damissão da UniZambeze. A disseminação, a transferência e a aplicação do conhecimento deve ser assumido como um processo contínuo na UniZambeze. A acção da UniZambeze deve impactar na vida das comunidades, através da criação e valorização de saberes, processos e tecnologias novas. Deste modo, é necessária a consolidação da sua política de extensão e o fortalecimento da sua capacidade para a extensão e inovação.

Governação e Cooperação

É um dos eixos estratégicos de apoio à missão da UniZambeze.Aacção de liderar processos de tomada de decisões, através de uma estrutura flexível, célere, que apoie a missão primária da Universidade, é tomada em consideração neste Plano. A UniZambeze tem uma estrutura vertical e horizontal complexa, devido à sua localização em quatro províncias da região Centro do País e a existência de Serviços Centrais e Unidades Orgânicas,que cobra de si um nível de articulação e coordenação muito elevado. Mecanismos de planificação, monitoria, prestação de contas deverão ser consolidados e fortalecidos. A internacionalização da Universidade, por via da cooperação, requer uma postura aberta para as parcerias nacionais e internacionais, retirando o máximo dos ganhos, conquistando espaços e alargando a sua visibilidade. Neste caso, a Universidade deve reorganizar-se para estabelecer parcerias com diferentes organismos nacionais e internacionais e fazer parte das diferentes redes de parceria com vantagens claras e mútuas para todos os intervenientes.

Recursos

É um dos eixos estratégicos de apoio à missão da UniZambeze. É necessária a captaçãode recursos suficientes para apoio ao cumprimento da missão da UniZambeze. Os recursos humanos, financeiros e patrimoniais devem estar alinhados ao que se exige no Ensino, na Investigação e na Extensão, bem como facilitar os processos de gestão da Universidade. O posicionamento estratégico tende para o fortalecimento da capacidade de gestão de recursos financeiros de forma sustentável, a valorização dos recursos humanos, especialmente para um Corpo Técnico e Administrativo (CTA) preparado para acompanhar a dinâmica da Universidade, a gestão racional do património existente, e também a construção de infra-estruturas suficientes para todas actividades da Universidade.

Tecnologia de Informação e Comunicação

É um dos eixos estratégicos de apoio à missão da UniZambeze.Os recursos de conectividade garantem a criação de uma Universidade moderna. É imprescindível o uso das TICs como meios que apoiam os processos de Ensino e Aprendizagem, Investigação, Extensão e Inovação, e Gestão. Desta feita, o aperfeiçoamento do Sistema Integrado de Gestão Académica, Recursos Humanos e Finanças,a melhoria da qualidade da Internet através do aumento da banda larga, a expansão dos pontos de acesso, a aquisição de material informático e a operacionalização dos laboratórios de informática constituem desafios que merecem um posicionamento estratégico neste plano.

Transversal (Comunicação e Imagem, Saúde e Género, Arte, Cultura e Desporto e Ambiente)

Este eixo estratégico assume a função transversal aos demais eixos. A Comunicação e Imagem desafiam a Universidade para, por um lado, criar conteúdos áudio-visuais, que permitam a apreciação da sua imagem, por outro, consolidar o sistema de comunicação para assegurar um fluxo eficiente e eficaz de informações tanto interna, como exterior. A Saúde tem influenciado o alcance da missão da UniZambeze. As diferentes doenças endémicas e pandémicas requerem da Universidade uma resposta de forma a aliviar os seus efeitos no seio da comunidade. A expansão das actividades físicas dentro da universidade, com destaque para exercícios cardiovasculares, construção de postos de assistência e de primeiros socorros merecem destaque na área da Saúde. Quanto ao Género, a Universidade irá promover políticas para consolidar estruturas existentes voltadas para a integração e desenvolver acções para estimular o equilíbrio de género em todas as áreas de intervenção. Em relação à Arte e Cultura, a Universidade deve-se abrir ao mundo da arte, através da promoção e valorização da arte local, bem como a expansão do conhecimento e apreciação da arte regional e mundial pela via da criação de museus e exposições e intercâmbios nacionais e internacionais nas diversas vertentes da arte, com interesse para o lazer e ampliação dos conhecimentos da comunidade académica. O reconhecimento da Cultura como modo de expressão, através da realização de um conjunto de actividades culturais e consolidação dos grupos culturais. No Desporto, destacam-se a promoção de actividades de lazer e competitivas saudáveis. Finalmente, na área do Ambiente, a Universidade irá concentrar-se na educação e promoção da responsabilidade ambiental e contribuir para assegurar um ambiente sustentável.

Nota introdutória

A UniZambeze foi criada através do Decreto do Conselho de Ministros nº 77/2007, de 18 de Dezembro, revisto pelo Decreto do Conselho de Ministros nº 74/2011, de 30 de Dezembro, no âmbito da descentralização do sub-sistema de ensino superior em Moçambique, visando responder:

- De forma directa: aos Objectivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); Educação de Qualidade; Igualdade de Género; Trabalho decente e crescimento económico; Redução das desigualdades e,
- De forma indirecta: aos objectivos e áreas prioritárias dos próximos dez anos da agenda 2063 da União Africana; Integração Regional da África Austral; Agenda 2025; Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Moçambique 2015-2035; Plano Estratégico de Ensino Superior de Moçambique e à contínua e crescente procura por esse nível de ensino superior em Moçambique.

Por forma a responder eficazmente e de forma estruturada aos objectivos acima citados, a UniZambeze elabora o seu PEUniZambeze 2023-2032, com a necessidade de expandir e reforçar o impacto do ensino superior, da pesquisa científica e extensão universitária para dar respostas aos processos de desenvolvimento do país, bem como às necessidades do mercado de trabalho local e nacional.

Até finais do ano 2022, a UniZambeze dispunha de 7 Faculdades, 29 Cursos de Licenciatura, 11 de Mestrado e 2 de Doutoramento. Para além das Faculdades, a UniZambeze dispõe de quatro Centros de Pesquisa e Extensão, implantados nas províncias de Sofala, Manica, Tete e Zambézia.

Quadro1: Faculdades, cursos de Graduação e de Pós-Graduação e Centros de Pesquisa e Extensão por província

Província ***Faculdade / Centros*** ***Curso de Graduação / Centro***	***Curso de Pós-Graduação***
Província de Sofala	
Faculdade de Ciências Sociais e Humanidade (FCSH)	
– Economia – Contabilidade e Finanças – Gestão – Ciências da Comunicação – Sociologia – Administração Pública	– Mestrado em Língua e Literatura Portuguesa – Mestrado em Administração e Gestão de Empresas – Mestrado em Administração Financeira – Doutoramentos em Língua, Cultura e Sociedade
Faculdade de Direito	
– Direito	– Mestrado em Direito Judiciário – Doutoramento em Direito
Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT)	
– Engenharia Civil – Engenharia Mecatrónica – Engenharia Informática – Engenharia de Processos Industriais – Engenharia Eléctrica – Arquitectura – Ciências Actuariais	– Mestrado em Construção Sustentável – Mestrado em Engenharia de Gestão de água – Mestrado em Engenharia de Gestão de Energia
Centros	
– Centro de Tecnologias de Informação e Comunicação (CETIC) – Centro de Documentação, Informação e Mediateca (CEDIM) – Centro de Estudos e Pesquisas Sociais (CEPES)	
Província de Manica	
Faculdade de Engenharia Ambiental e de Recursos Naturais (FEARN)	
– Engenharia Ambiental e dos Recursos Naturais – Construções Rurais e Ordenamento do Território – Engenharia Agrícola e Ambiental – Engenharia Civil – Gestão e Planeamento Ambiental	– Mestrado em Gestão Ambiental e Recursos Hídricos – Mestrado em Planificação Territorial e Conservação de Biodiversidade – Mestrado em Biologia de Conservação
Centros	
– Centro de Estudos de Ecologia e Recursos Naturais (CERN) – Chimoio	

Província *Faculdade / Centros* *Curso de Graduação / Centro*	*Curso de Pós-Graduação*
Província de Tete	
Faculdade de Ciências de Saúde (Cidade de Tete)	
– Medicina – Medicina Dentária – Farmácia – Nutrição – Administração e Gestão Hospitalar	– Mestrado em Saúde Pública
Faculdade de Ciências Agrárias (FCA) (Distrito de Angónia, Ulónguè)	
– Engenharia Agro-Pecuária – Engenharia Alimentar	
Província da Zambézia	
Faculdade de Ciências Agronómica e Florestal (Mocuba)	
– Engenharia Agronómica – Engenharia Florestal – Engenharia Zootécnica – Economia Agrária – Administração Pública	

Estudantes

Desde o início das suas actividades em 2009, a Universidade Zambeze vem crescendo de forma acelerada, tendo evoluído de 1.035 estudantes, em 2009, para 11.204, em 2022(dos quais38% são mulheres).

Tabela1: Estudantes matriculados por sexo (*2009-2022*).

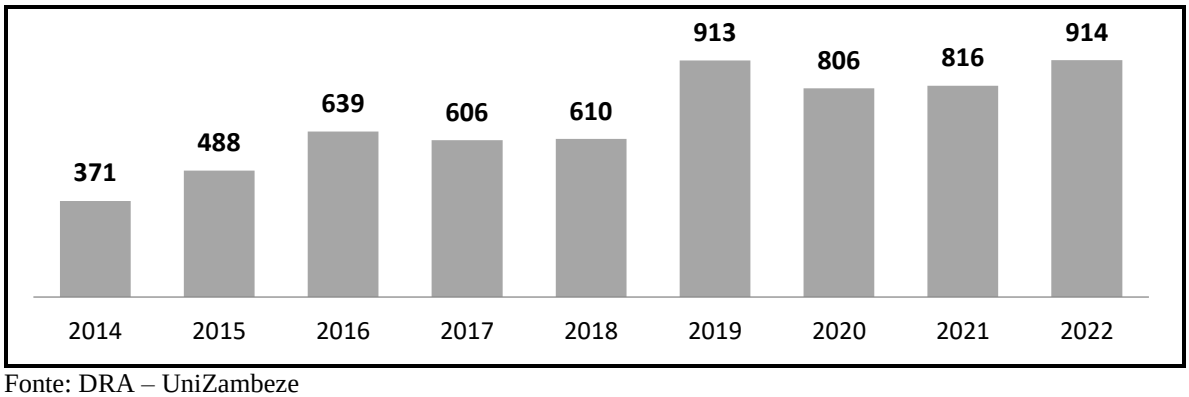
Período / Ano	*Estudantes matriculados*		
	Masculino	*Feminino*	*Total*
Período de 2009-2013			
2009	715	320	1.035
2010	1.524	656	2.180
2011	2.326	1.025	3.351
2012	3.174	1.460	4.634
2013	3.867	1.749	5.616
2014	4.358	2.019	6.377
Período de 2015-2016			
2015	5.376	2.697	8.073
2016	4.458	2.281	6.739
2017	4.558	2.538	7.096
2018	4.999	2.920	7.919
2019	5.203	3.141	8.344
2020	5.215	3.485	8.700
2021	4.815	3.196	8.011
2022	6.986	4.218	11.204

Fonte: DRA – UniZambeze

Graduados

Em 2014, a Universidade disponibilizou, para o mercado de emprego, 371 graduados, fruto da sua primeira graduação, número que foi crescendoaté atingir6.163graduados, em2022dos quais 2.567 são mulheres, que corresponde a 42%.

Gráfico 1: Evolução do número de graduados(*2014-2022*)

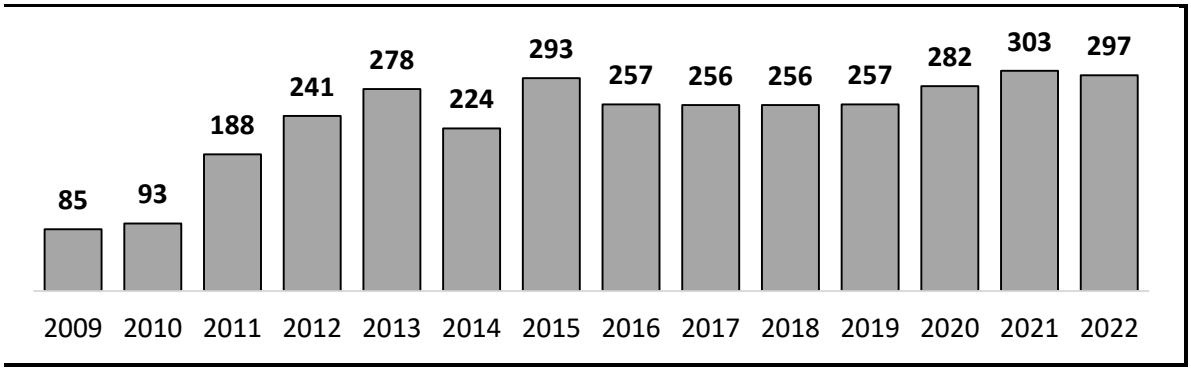


Fonte: DRA – UniZambeze

Docentes

Para a materialização da sua missão, a UniZambeze contava em 2021 com 303 docentes, sendo que 70 eram mulheres, 233 homens, dos quais 297 são nacionais e 6 estrangeiros; Licenciados 140, Mestres 138 e Doutores 38. A Universidade contava, igualmente, com 6 investigadores. Em 2022, a UniZambeze possuía 297 docentes e investigadores.

Gráfico 2: Evolução do número de docentes (*2009-2022*)

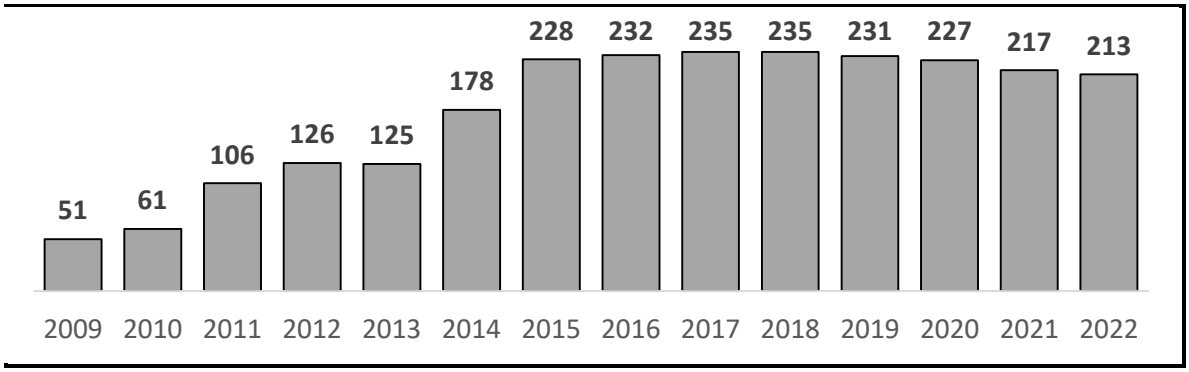


Fonte: DRH – UniZambeze

Corpo Técnico Administrativo (CTA)

Existiam, em 2021, 217 funcionários do CTA, sendo 106 Homens e 111 Mulheres. Este número decresceupara 213 funcionários em 2022.

Gráfico 3: Evolução do CTA (*2009-2022*)

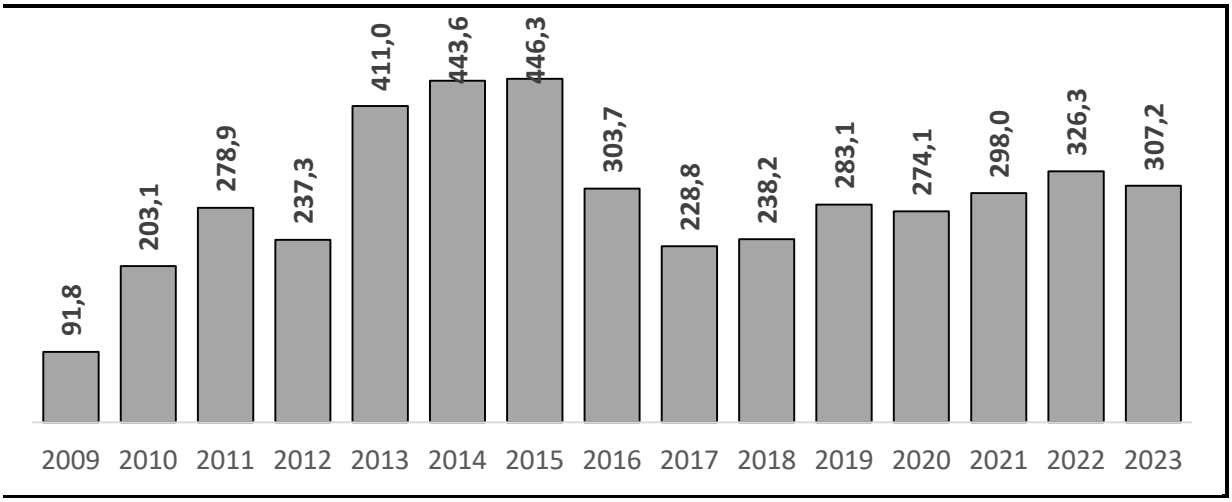


Fonte: DRH – UniZambeze

Orçamento

Desde o início das suas actividades em 2009, a Universidade Zambeze tem contado, fundamentalmente, com recursos financeiros provenientes do Orçamento do Estado, os quais asseguram as despesas de funcionamento (Despesas com o Pessoal, Bens e Serviços e Transferências Correntes) e de Investimento, cuja evolução se ilustra no Gráfico 4, que se segue:

Gráfico 4: Evolução do orçamento aprovado, 2009-2023 (valores em milhões de MT)



Fonte: DAF – UniZambeze

Como se pode observar no gráfico apresentado, o orçamento, alocado àUniversidade, tem decrescido anualmente, sobretudo nas dotações de investimento,que não têm sido alocadas verbas de forma regular nos últimos 5 anos.

Infra-estruturas

A construção de mais infra-estruturas, aquisição de mobiliário, maquinaria e equipamento, incluindo meios de transporte, são suportados pelo orçamento do Estado, o que torna desafiante para a UniZambeze. Por isso, este Plano estabelece, como um posicionamento estratégico, a diversificação das fontes de recursos financeiros.

No entanto, ao longo dos últimos anos,foi possível construir infra-estruturas em todos os *Campus* da Universidade Zambeze, destacando salas de aulas, salas de informáticas, Laboratórios, Anfiteatros, Bibliotecas, gabinetes para o funcionamento dos diversos serviços, incluindo o respectivo apetrechamento, contando com os recursos financeiros provenientes do Orçamento do Estado. ATabela2, abaixo, ilustra as infra-estruturas construídas no período de 2010 à 2017.

Tabela2: Resumo das Infra-estruturas construídas de 2010 à 2017

Unidades Orgânicas/Orgaos	Construção e reabilitação								
	Salas		Gabinetes Diversos			Anfiteatros	Salas de Informatica	Bibliotecas	Laboratorios
	Salas de Aulas	Sala de Docentes	Gabinetes	Gabinetes (Open Space)	Total				
Reitoria e Direcções Centais -Beira			43	15	58				
Campus de Matacuane (FCT+FCSH FD)	35	2	67		67	4	1	1	7
FCA - Ulongue -Tete	10	1	19		19	1	1	1	3
FCS - Cidade de Tete	17	1	11		11	1	1	1	5
FEARN - Chimoio	8	1	19		19	1	1	1	2
FEAF - Mocuba	14	1	20		20	1	1	1	5
Total	84	6	179	15	194	8	5	5	22

Fonte: DAP – UniZambeze.

Contextualização

O Plano Estratégico do Ensino Superior tem como um dos pressupostos o desenvolvimento de políticas, estratégias e planos acelerados de fortalecimento de investigação científica e tecnológica. No quadro da autonomia das Instituições de Ensino Superior (IES), a Lei do Ensino Superior confere a elas a capacidade de definir as suas áreas de estudo, planos, programas, projectos de investigação científica, cultural, desportiva e artística. Para o efeito, em 2015, por Despacho do Gabinete do Reitor nº 93/GR/2015, de 24 de Agosto, foi criada uma Comissão para elaboração do primeiro Plano Estratégico da UniZambeze (2017-2021), queviria a ser aprovado no mesmo ano pelo Conselho Universitário, através da deliberação nº 14/2017, de 7 de Junho. O referido Plano Estratégico era constituído por pilares estratégicos e áreas nucleares, nomeadamente: Pilar da Missão (Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação); Pilar de Recursos (Humanos, Económico-Financeiros e Planeamento e Gestão) e; Pilar Transversal (Tecnologias de Informação e Comunicação, Cooperação e Internacionalização, Comunicação e Imagem, Ambiente, Género e Saúde). Completado o ciclo de vida do Plano Estratégico 2017-2021, com previsão de 5 anos, houve a necessidade de produção de um novo Plano Estratégico que toma como base o diagnóstico institucional, resultante da avaliação daquele Plano, bem como o enquadramento da Universidade no contexto global e local para capitalizar as suas forças e aproveitar as oportunidades.

Para a realização da missão institucional, plasmada nos Estatutos e no Regulamento Geral Interno, o Plano Estratégico 2023-2032 apresenta-se como instrumento que orienta a realização de acções nos eixos que perfazem as actividades institucionais, nomeadamente, ensino; investigação; extensão e inovação; governação e cooperação; recursos humanos, financeiros e patrimoniais; tecnologias de informação e comunicação e; transversal (comunicação e imagem, saúde e género, arte, cultura, desporto e ambiente). O Plano identifica a Universidade no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, missão, visão e aos seus valores. Pretende-se que o mesmo seja um instrumento valioso para a gestão da universidade, norteando a tomada de decisões e organização das acções, de forma lógica e correcta, tendo em conta as necessidades locais, sem descurar os desafios globais, contribuindo para os melhores resultados para si e para o país.

O processo de elaboração deste Plano obedeceu ao estabelecido no Plano Estratégico do Ensino Superior, bem como às políticas de desenvolvimento nacionais, e das províncias onde a UniZambeze se encontra inserida. É desse modo que o PEUniZambeze constitui o ponto de partida para orientar as acções da Universidade, com vista a aumentar a oferta de uma educação superior pública relevante e de qualidade, complementando os esforços que o Governo de Moçambique vem desenvolvendo para a expansão da educação superior de excelência para todo o território nacional, permitindo a exploração do potencial dos

recursos humanos, o aumento do acesso ao ensino superior no país em geral e na zona centro, em particular.

Para a aplicação deste instrumento, deverá ser desenvolvido um plano operacional, orientado para a realização de actividades ao nível de todos órgãos da Universidade, sem prejuízo de cada Unidade Orgânica ter de criar, de forma articulada, o seu plano de desenvolvimento que considere as suas especificidades.

O PEUniZambeze é um macro-instrumento e faz parte integrante do Sistema de Planeamento e Gestão da Universidade que estará em constante aprofundamento, na medida em que, periodicamente, deverá ser acompanhado e avaliado.Ou seja, a implementação das acções, previstas no PEUniZambeze, deverão ser objecto de monitoria e avaliação constante, através de um quadro de indicadores, criado para o efeito, permitindo verificar o nível de cumprimento das acções programadas, bem como a revisão e impulso das áreas com menor progresso, através da introdução de medidas correctivas para o alcance dos objectivos estratégicos e das metas definidas.

O PEUniZambeze cobre o período de 2023 a2032, devendo, portanto, orientar as acções da Universidade para os próximos 10 anos. Considera-se que o período de 10 anos é adequado para garantir uma planificação de longo prazo e promover um desenvolvimento institucional acelerado.

Assim, justifica-se a elaboração deste Plano como instrumento que visa imprimir uma nova imagem e dinâmica à Universidade, através de um conjunto de linhas estratégicas que respondem aos desafios que se lhe impõe para a continuidade, a consolidação do seu desenvolvimento, bem como para a criação de uma Universidade de produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico, através de processos de elevada qualidade, que integram a investigação, extensão e inovação, de referência nacional e internacional.

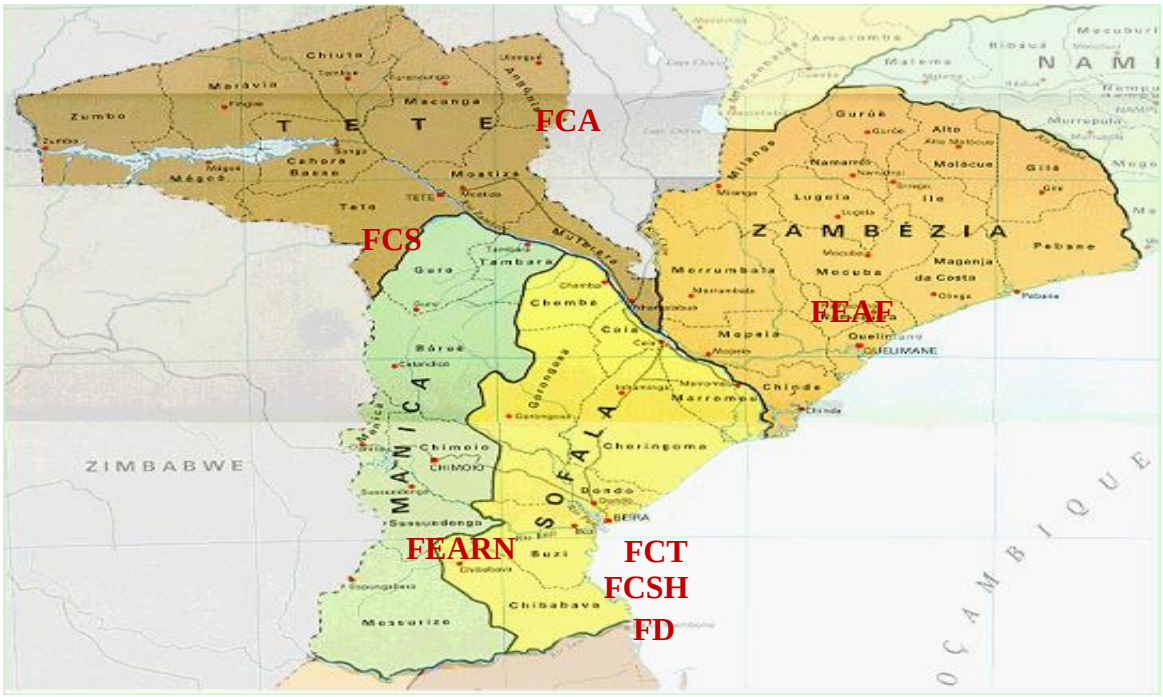
População da região onde se insere a universidade

A UniZambeze tem as suas faculdades dispersaspelas quatro (4) províncias da região centro do País. Estas abarcam cerca de 42% do território nacional, em termos de área por km^2 e compreendem mais de 43% da população de Moçambique, com um crescimento acelerado superior a 2,5% ao ano, superando a média nacional.Neste panorama, a província de Tete tem um potencial de crescimento populacional mais elevado, correspondente a 3,1%. Nesta região, concentra-se a maior parte da população juvenil, isto é, nas 4 províncias, encontra-se mais de 50% da população com idade activa, com mais de 18 anos. Este contexto assegura a existência de uma enorme demanda potencialpara a expansão do ensino superior e captação de estudantes em condições de frequentar o ensino superior.

Condições económicas da região

As quatro províncias, onde se localiza a UniZambeze, são ricas em recursos naturais, com destaque aos energéticos, como os combustíveis fósseis,e outros recursos minerais importantes para várias indústrias, com destaque para as areias pesadas, pedras preciosas, tantalite, entre outros, na Zambézia; o carvão, metais como cobre, níquel e zinco, associados ao ouro, vanádio, prata, ferro, titânio, grafite e fosfato, em Tete; ouro, cobre, níquel, bauxite, em Manica; e fosfato, calcário, e gás/petróleo, ainda em pesquisa[i], em Sofala. Também, conta com uma extensa área de recursos agro-florestais, faunísticos e áreas de conservação (destacando-se, osParquesNacionaisda Gorongosa,Chimanimanide Mágoe eas Reservas Nacionais de Marromeue do Gilé), recursos hídricos, como água doce, provenientes dos diversos lagos e rios, parte da costa moçambicana banhada pelo oceano índico, que permitem actividades de pesca, bem como a produção de energia hidroeléctrica.

Figura 1: Região de inserção da UniZambeze e suas faculdades (Unidades Orgânicas de Ensino)



Fonte: Adaptado do Anuário EstatísticoNacional, INE, 2020.

FCSH – Faculdade de Ciências Sociais e Humanidades (Cidade da Beira)

FCT - Faculdade de Ciências e Tecnologia (Cidade da Beira)

FD– Faculdade de Direito (Cidade da Beira)

FEARN- Faculdade de Engenharia Ambiental e de Recursos Naturais (Chimoio-Manica)

FCS - Faculdade de Ciências de Saúde (Cidade de Tete)

FCA - Faculdade de Ciências Agrárias (Angonia -Ulongue-Tete)

FEAF- Faculdade de Engenharia Agronómica e Florestal (Mocuba-Zambezia)

Figura 1.1.: Região de inserção da UniZambeze (Centros de Investigação, Extensão e Inovação)



Fonte: Adaptado do Anuário Estatístico Nacional, INE, 2020.

CEPES–Centro de Estudos, Pesquisas Sociais (Cidade da Beira)

CEDIM–Centro de Documentacao, Informação e Mediateca (Cidade da Beira)

CETIC– Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação (Cidade da Beira)

CERN–Centro de Estudos de Recursos Naturais (Chimoio-Manica)

Igualmente, há um enorme potencial nessas províncias que servem de escoamento de produtos e bens para os países da região, usando os portos e vias de acesso para a realização de actividades comerciais, e abrem espaço para o surgimento de várias indústrias e actividades comerciais relacionadas com o transporte de carga, materiais, passageiros e construções. Esse potencial favorece a criação e introdução de linhas de pesquisas científicas na UniZambeze que possam contribuir para sua exploração de forma eficaz e sustentável.

Perfil educacional

A região centro, onde está inserida a Universidade, tem um baixo nível educacional. Com efeito, todas as províncias, à excepção de Sofala, possuem índices de analfabetismo mais elevados que a média nacional, nomeadamente Tete[1] e Zambézia[2] com 55% e 47%, respectivamente, a província de Manica[3] com dados não apurados, e a província de Sofala[4] regista uma taxa de analfabetismo de 35%.

Tabela3: Número de escolas que leccionam o ES1 e o ES2, 2021

Província	*ES1*	*ES2*
Zambézia	82	46
Tete	52	25
Manica	54	23
Sofala	46	33
Total regional	**234**	**127**
Total Nacional	**622**	**356**

Fonte: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, EducStat, 2021

Conforme ilustram os dados na tabela acima, existem 234 escolas que leccionam o 1º Ciclo do Ensino Secundário e 127 que leccionam o 2ºCiclo do Ensino Secundário, o que representa 37% do total de escolas do 1ºCiclo do Ensino Secundário (ES1) e 35% das escolas do 2ºCiclo do Ensino Secundário (ES2)[5] . O ensino secundário, na região, centro representa mais de 37% do total de alunos tanto no ES1, como no ES2. As escolas estão distribuídas por toda a região, mas são insuficientes para alimentar a demanda.

Tabela4: Alunos no Ensino Secundário naregião centro do país, 2021

Nível	*Sofala*		*Manica*		*Zambézia*		*Tete*		*Total Regional*		*Nacional*	
	M	*HM*	*M*	*HM*	*M*	*HM*	*M*	*HM*	*M*	*HM*	*M*	*HM*
ES1	42.640	96.897	37.397	84.955	49.020	114.207	34.863	77.646	163.920	373.705	494.760	1.025.750
ES2	16.706	38.253	12.323	29.478	16.805	38.395	12.412	27.074	58.246	133.200	177.271	355.905

Fonte: Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano, EducStat, 2021.

É notória a evolução dos alunos do Ensino Secundário, com uma tendência positiva e em termos de crescimento anual, entre os anos de 2018 e 2020, contribuindo para existência de demanda suficiente que pode ser capitalizada pela Universidade, de forma a preencher suas necessidades anuais nos próximos 10 anos.

[1]Anuário Estatístico Província de Tete, INE, 2020.
[2]Anuário Estatístico Província de Zambézia, INE, 2020.
[3]Anuário Estatístico Província de Manica, INE, 2020.
[4]Anuário Estatístico Província de Sofala, INE, 2020.
[5]ES1 – 8ª à 10ª classe; ES2 – 11ª à 12ª classe.

Tabela5: Resumo de dados estatísticos das províncias onde a UniZambeze está inserida

Província	*Sofala*	*Manica*	*Zambézia*	*Tete*	*Total*	*Nacional*
Área	68.081	61.661	105.008	100.724	335.474	786.380
População	2.457.828	2.114.507	5.567.252	2.900.213	13.039.800	30.066.648
Densidade	36,1	34,3	53,0	28,8	38,9	38,2
Crescimento populacional	2,8%	2,8%	2,5%	3,1%	Sem informação	2,5%
População urbana	42.3	34%	18%	23%	Sem informação	34%
Taxa de analfabetismo	35%		47.3	55%	Sem informação	39%

Resumo da Avaliação do Plano Estratégico 2017-2021

A deliberação nº 14/CONSUNI/2017, de 7 de Junho de 2017, aprovou o Plano Estratégico 2017-2021 da Universidade Zambeze. Uma vez terminado o quinquénio, o Reitor da Universidade Zambeze nomeou a comissão de elaboração do Plano Estratégico 2023-2032, com o mandato de produzir o relatório de avaliação do Plano Estratégico 2017-2021 e, posteriormente, elaborar o Plano Estratégico 2023-2032.

A avaliação do Plano Estratégico 2017-2021 constatou que a Universidade Zambeze continua a ser uma instituição ainda em construção e crescimento, com muitos desafios de ordem estrutural e de formação e atracção de quadros, promoção e consolidação de políticas que viabilizem o escopo da sua actuação estratégica no contexto das universidades nacionais, regionais e internacionais. Durante este período, para além dos cursos de licenciatura, com efectivos numerosos de estudantes, a UniZambeze introduziu os cursos de pós-graduação (mestrados e doutoramentos), em algumas Unidades Orgânicas.

Neste período, começou também o trabalho de pesquisa, em pequena escala, em todas as Unidades Orgânicas. Notou-se, neste período, um número reduzido de quadros qualificados para a investigação massiva, agravadopela ausência de linhas de pesquisa e instrumentos reguladores da actividade de pesquisa e elaboração de projectos. O Plano Estratégico 2017-2021 foi afectadoseriamente pela falta de infra-estruturas para todas as áreas e de equipamentos para a investigação, considerando que a UniZambeze sofreu os efeitos dos ciclones IDAI, em 2019, ELOISE e CHALANE, em 2021. A eclosão da pandemia da Covid-19, em 2020, diminuiu ainda mais a concentração da Universidade nas matérias relativas ao desenvolvimento institucional, priorizando as acções de gestão de ensino e prevenção da pandemia.

No período entre 2017 e 2021, depois de uma redução drástica do orçamento em relação a 2015, observou-se um crescimento médio do Orçamento do Estado de cerca de 5.43%, anual. Adicionalmente, ocorreu uma fraca mobilização de fundos de apoio externo, fazendo com que a Universidade sobrevivesse com base em receitas próprias, provenientes das actividades lectivas, sobretudo as do período pós-laboral. Presentemente, este histórico desafia a UniZambeze a apostar na participação em concursos de financiamento para ampliar a captação de recursos financeiros para o financiamento do seu funcionamento e para investimento, maximizando as potencialidades de actuação no campo de ensino, investigação, extensão, inovação, governação universitária, recurso humanos, infra-estruturas e nas questões transversais, bem como noutras áreas do mercado local.

Missão, Visão e Princípios

Missão

Produzir e disseminar o conhecimento científico e tecnológico em ciências da natureza e humanas para alicerçar os processos de ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação para o desenvolvimento sustentável.

Visão

Ser uma instituição de referência nacional e internacional pela qualidade dos processos de ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação, com forte base científica e tecnológica.

Princípios institucionais

Os princípios da UniZambeze são motivações ou directrizes que conduzem o pensamento filosófico da instituição e mantêm viva a chama da sua inserção ao nível local, nacional e internacional, sempre com o foco nos seus objectivos estratégicos, constituindo a força revitalizadora da acção institucional, guiada pelo respeito, cometimento e responsabilidade. Assim, no exercício das suas actividades, a UniZambeze orienta-se pelos seguintes princípios:

- Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais – no âmbito da relação entre pessoal docente e não docente, estudantes e comunidade deve ser privilegiado o reconhecimento dos valores comuns e respeito mútuo para uma convivência saudável na comunidade académica.
- Igualdade, tolerância e não discriminação – pessoal docente, não docente, estudantes e outros, na sua relação institucional, não só devem primar pela igualdade de tratamento, evitando distinguir-se por qualquer razão pessoal, isentar-se das suas obrigações ou privar os direitos de cada um;
- Valorização dos ideais da pátria, democracia, ciência e humanidade;
- Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica, em que os servidores docentes e técnico-administrativo e estudantes têm liberdade para criar, desenvolver as suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão;
- Liberdade intelectual, que se traduz no respeito pela ética académica, no reconhecimento do mérito, no estímulo à inovação e à competitividade e no compromisso com a modernização da sociedade;
- Participação no desenvolvimento económico, social, científico, tecnológico e cultural do país, da região e do mundo;
- Indissociabilidade entre ensino, investigação, pesquisa, inovação e extensão;
- Garantia de padrão de qualidade;
- Isenção e imparcialidade em relação a actos baseados em orientações e preconceitos de qualquer natureza.

Diagnóstico institucional (análise SWOT/FOFA)

As linhas estratégias, definidas neste Plano, foram concebidas didacticamente, a partir da análise FOFA, que evidencia o cenário institucional actual, que culminou com a elaboração de uma matriz que apresenta, por um lado, as principais forças e fraquezas (factores internos), e, por outro, as ameaças e oportunidades (factores externos) que caracterizam a Universidade Zambeze.

O processo de elaboração do PEUniZambeze tomou em consideração a importância do envolvimento das diversas partes interessadas na missão da UniZambeze. Nessa perspectiva, foi realizada uma auscultação ampla, através de um inquéritoque envolveu a comunidade universitária e grupos constituintes da comunidade externa à Universidade. Assim, o processo de auscultação permitiu obter a contribuição dos docentes, discentes, investigadores e corpo técnico administrativo (CTA). Reconhecendo o contributo e o papel dos diversos grupos externos à comunidade universitária, foram também envolvidos os empregadores ou potenciais empregadores, localizados na área de inserção da Universidade, assim como outros parceiros externos.

Factores internos (forças e fraquezas)

No que se refere ao Ambiente Interno, foram analisados os aspectos relacionados com processos, pessoas, tecnologias, estratégias e meios (financeiros, humanos e materiais) que são influenciáveis pela instituição.

Factores externos (oportunidades e ameaças)

No concernente ao Ambiente Externo, considerou-se a conjuntura económica, o contexto social e geográfico, as políticas públicas e a existência de instituições similares. Assim, foram destacados os aspectos a serem explorados (oportunidades) com impacto significativo nas funções da Universidade e os aspectos a serem enfrentados (ameaças) que podem prejudicar a competitividade desta.

A seguir, são apresentadas as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças do meio envolvente interno e externo, em função dos eixos.

Eixos de ensino, investigação, extensão e inovação

Factores Internos

Forças	*Fraquezas*
▪ Cursos inovadores que respondem aos desafios da sociedade (com muita procura); ▪ Corpo docente jovem e motivado; ▪ Sistema Integrado de Gestão	▪ Insuficiente número de docentes com a formação adequada para atender aos cursos de graduação e pós-graduação; ▪ Insuficiente acervo bibliográfico; ▪ Insuficiência de salas de aula e

Forças	*Fraquezas*
Académica; ▪ Cursos avaliados e acreditados pelo CNAQ; ▪ Instrumentos normativos que orientam o processo de investigação e extensão; ▪ Centros de investigação e de prestação de serviços; ▪ Capacidade para actividades de ensino, investigação e extensão; ▪ Regulamento que orienta a execução de actividades de consultoria.	equipamentos; ▪ Alta taxa de insucesso; ▪ Fraco controlo de *alumni;* ▪ Elevado número de cursos acreditados com nível C; ▪ Fraco incentivo à investigação; ▪ Reduzido número de publicações científicas e actividades de extensão; ▪ Recursos financeiros limitados para actividades de investigação e divulgação científica; ▪ Baixo nível de projectos de investigação aprovados; ▪ Insuficiência de laboratórios para apoio à investigação e extensão; ▪ Ineficiência na utilização de laboratórios; ▪ Fraca ligação da Universidade com as comunidades, na transferência de conhecimento e tecnologia.

Factores Externos

Oportunidade	*Ameaça*
▪ Universidades públicas na região centro; ▪ Bolsas de estudo; ▪ Escolas pré-universitárias na região de inserção da Universidade; ▪ Chamadas nacionais e internacionais para apresentação de resultados de pesquisas; ▪ Redesde investigação ao nível nacional e internacional, disponíveis para financiamento das suas as actividades; ▪ Áreas de investigação e de extensão do interesse da instituição e da comunidade. ▪ Exploração da investigação para a captação de fundos para a Universidade ▪ Exploração de acervos bibliográficos electrónicos de outras universidades nacionais e internacionais	▪ Muitas IES privadas no País; ▪ Limitada oferta de vagas para os novos ingressos; ▪ Desequilíbrio do género nos estudantes admitidos; ▪ Fraca capacidade financeira das famílias para custear as despesas do ensino superior; ▪ Elevada concorrência com outras Universidades;Reduzida demanda e capacidade de financiar por parte do sector público ou privado por investigação e extensão,

Eixo de governação e cooperação

Factores Internos

Forças	*Fraquezas*
▪ Regulamentos e documentos normativos para boa governação; ▪ Sistema Integrado de Gestão Académica; ▪ Boa organização e colaboração interna, através da realização regular de reuniões dos órgãos colegiais e outras; ▪ Memorandos de entendimento nacionais e internacionais para colaboração interinstitucional e mobilidade de estudantes, investigadores e docentes; ▪ Conexões em redes e parcerias bilaterais e multilaterais; ▪ Capacidade interna para a mobilidade de docentes e estudantes.	▪ Falta de instrumento de monitoria da execução orçamental; ▪ Baixo nível de prestação de contas; ▪ Fraco envolvimento de docentes com outras instituições de ensino ao nível nacional e internacional; ▪ Baixo nível de exploração dos acordos de cooperação existentes; ▪ Baixo nível de mobilidade e internacionalização; ▪ Centralização de execução de recursos financeiros.

Factores Externos

Oportunidades	*Ameaças*
▪ Ampla legislação de ensino superior e transparência que permite uma boa governação; ▪ Existência de fóruns de ensino superior nacionais, regionais e internacionais que oferecem intercâmbio institucional incluindo em matérias de governação; ▪ Existência de redes de parceria ao nível nacional e internacional.	▪ Fraca coordenação entre a universidade e diferentes órgãos do poder do Estado.

Eixo de recursos humanos, financeiros e patrimoniais

Factores Internos

Forças	*Fraquezas*
▪ CTA com formação de Licenciatura e Mestrado; ▪ Capacidade para diversificação de fontes de financiamento; ▪ Instalações próprias e espaços físicos disponíveis para mais construções.	▪ Insuficiência do pessoal do CTA para atendimento aos serviços administrativos; ▪ Insuficiência de treinamento do CTA; ▪ Fraca racionalização do CTA; ▪ Reduzida fonte de captação de recursos financeiros; ▪ Insuficiência de instalações e equipamentos para a realização da missão da universidade; ▪ Exiguidade de recursos financeiros para a realização da missão da universidade; ▪ Deficiente gestão do pessoal; ▪ Insuficiência de meios de trabalho (meios de comunicação e de transporte).

Factores Externos

Oportunidades	*Ameaças*
▪ Demanda dos cursos oferecidos pela universidade a nível regional, que permite captar mais receitas; ▪ Financiadores externos para o ensino, investigação e extensão; ▪ Pessoal qualificado para o ingresso.	▪ Surgimento de novas IES; ▪ Limitado orçamento, sobretudo para despesas não salariais; ▪ Exposição a eventos extremos (calamidades e outras vulnerabilidades).

Eixo das tecnologias de informação e comunicação

Factores Internos

Forças	*Fraquezas*
▪ Padronização e integração das soluções das TICs na universidade; ▪ Plataformas digitais para o apoio às actividades académicas e administrativas; ▪ Equipamentos informáticos com acesso à internet; ▪ Técnicos com capacidade de formar os funcionários em habilidades básicas de TIC.	▪ Falta de pessoal com capacidade para atender aos desafios das TICs na instituição; ▪ Falta de fundos para aumentar a cobertura da rede de WIFI de banda larga ao nível de todos os *campi* da universidade; ▪ Fraca capacidade e hábito de uso das tecnologias de informação e plataformas virtuais no processo de ensino e aprendizagem; ▪ Inexistência de políticas e plano de

Forças	*Fraquezas*
	implementação para área das TICs.

Factores Externos

Oportunidades	*Ameaças*
▪ Diversas empresas que actuam nas áreas das TICs; ▪ Número considerável de empresas fornecedoras de Internet (conectividade); ▪ Número reduzido de instituições que oferecem cursos de curta duração na área das TICs; ▪ Linhas de financiamento de projectos ligados às TICs.	▪ Custos elevados de equipamentos informáticos, de manutenção e de conectividade.

Eixo transversal (Comunicação e imagem, saúde e género, arte, cultura e desporto, e ambiente)

Factores Internos

Forças	*Fraquezas*
▪ Centros e faculdades que actuam na área ligada ao ambiente e saúde; ▪ Sensibilidade da comunidade universitária em relação aos aspectos de inclusão, género e ambiente; ▪ Comunidade académica jovem, dinâmica e motivada para se empenhar nas questões de arte, cultura, desporto e activismo ambiental; ▪ Oferta de cursos específicos; ▪ Espaço para a expansão de infraestruturas desportivas.	▪ Inexistência de políticas e plano de implementação para áreas transversais; ▪ Processos de comunicação interna e divulgação externa são insipientes; ▪ Fraca aderência às plataformas de comunicação por parte da comunidade académica; ▪ Dificuldade de acesso à assistência médica e medicamentosa para os primeiros socorros; ▪ Inexistência de sistema de gestão de saúde ocupacional; ▪ Fraco intercâmbio com a comunidade e outrasIES nas áreas de arte, cultura e desporto.

Factores Externos

Oportunidades	*Ameaças*
• Zona de inserção que apresenta uma diversidade cultural e de fauna e flora; • Linhas diversificadas de financiamento de projectos ligados ao ambiente e género.	• Pandemia do HIV/SIDA, doenças infecciosas e endémicas, comprometem a qualidade de vida dos funcionários.

Oportunidades	*Ameaças*
• Espaço para a criação de estabelecimentos comerciais para a promoção da imagem da UniZambeze; • Eventos desportivos e culturais inter- e intrainstitucionais.	

1. Formulação da estratégia

A Universidade Zambeze pretende, por um lado afirmar-se como uma instituição nacional com maior intervenção social através de uma cultura de qualidade, com capacidade de atrair os melhores docentes e estudantes de forma a contribuir para a formação de uma força de trabalho devidamente qualificada, bem como participar em acções de investigação e, por outro, fornecer apoio aos cidadãos residentes nas províncias de sua inserção e não só, através da extensão, para fortalecer as capacidades de produção de bens e serviços, bem como para a melhoria das suas condições de vida.

A diferenciação pela intervenção social como opção estratégica requer, à partida, que toda a comunidade universitária partilhe a visão da instituição, desde à cúpula da UniZambeze (reitor, vice-reitores, directores das unidades orgânicas e dos serviços centrais) atéaosdocentes, investigadores, CTA e estudantes, tornando-se, deste modo, participantes activos do desenvolvimento, dos valores, das convicções e das expectativas adoptados neste Plano.

A opção estratégica requer também que a visão da universidade seja partilhada aos parceiros externos, empresas e indústrias, outros sectores produtivos e actores do desenvolvimento local, de modo que a instituição se torne num parceiro de preferência na implementação de projectos de desenvolvimento.

A diferenciação da Universidade Zambeze pela acção interventiva deve resultar do cumprimento da sua missão aproveitando as suas potencialidades, utilizando os seus recursos com eficiência e qualidade e tirando proveito da dispersão geográfica das suas Unidades Orgânicas na região Centro do País.

A implementação das acções definidas em função da visão da Universidade Zambeze tem como eixo central a avaliação, que permite aferir os resultados das opções estratégicas adoptadas. Esses resultados devem expressar as capacidades individuais, a forma da integração no trabalho colectivo e a qualidade de coordenação dos esforços de todos.

As linhas de orientação estratégica apresentadas, à seguir, são definidas pressupondo a adopção da estratégia aprovada e da institucionalização de um trabalho colectivoe participativo.

2. Linhas de orientação estratégica

O PEUniZambeze assenta num conjunto de eixos estratégicos, onde o Ensino, Investigação, Extensão e Inovação constituem eixos fundamentais que estão directamente relacionados com a Missão da Universidade e as áreas de apoio, constituídas pelos eixos de Governação e Cooperação, Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, TICs e o Eixo Transversal, colaboram activamente para o cumprimento da missão e alcance dos resultados pretendidos pela universidade.

O desenvolvimento e a disseminação do conhecimento constituem o foco da universidade, daí que se torna crucial a coordenação e o alinhamento das actividades de investigação científica como um esforço colectivo. A extensão, para além da arte, cultura e desporto, está centrada nas actividades de transferência de conhecimento e tecnologia, na perspectiva de prestação de serviços à comunidade e da inovação e suporte à criação de pequenos negócios e empresas locais.

Os eixos de recursos que contemplam os recursos humanos, económico-financeiros, patrimoniais, e tecnologias de informação e comunicação funcionam como meios através dos quais a universidade desenvolve a sua estratégia para atingir os objectivos da sua missão. Para que todo o processo de desenvolvimento da UniZambeze tenha sucesso e sustentação é imprescindível que se assegure a estabilidade dos recursos humanos. Por isso, há que adoptar estratégias claras e fortes de atractividade e manutenção de funcionários qualificados (docentes, investigadores e CTA) na instituição, que passam pela melhoria das condições de trabalho e de incentivos sociais adicionais.

As dinâmicas do mundo contemporâneo, que se traduzem em mudanças socioeconómicas e políticas, impõem que a UniZambeze esteja preparada para aproveitar as oportunidades que se lhe apresentam e contrapor às ameaças susceptíveis de colocar a instituição num ambiente de vulnerabilidade constante. Por isso é fundamental a interacção permanente com o meio circundante, criando sinergias para explorar atempadamente as oportunidades e contrapor às ameaças que podem influenciar as decisões estratégicas da universidade. Neste contexto, o eixo de Governação e Cooperação, que estabelece a ligação com parceiros externos ao nível nacional e internacional, assumirá um papel crucial para o sucesso da estratégia definida.

O eixo transversal, nesta abordagem, incorpora a Comunicação e Imagem, Saúde e Género, Arte, Cultura e Desporto, e Ambiente, elementos que encarnam o espírito humanista da UniZambeze.

3. Eixos do plano estratégico

O presente Plano Estratégico 2023-2032 apresenta uma estrutura de abordagem baseada em eixos, de modo que cada acção configure uma temática à volta da qual giram os grandes objectivos institucionais.

Por isso, este Plano Estratégico, nos próximos 10 anos, vai centrar-se nos seguintes eixos:

(i) Ensino e aprendizagem;
(ii) Investigação;
(iii) Extensão e Inovação;
(iv) Governação e Cooperação;
(v) Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais;
(vi) Tecnologias de Informação e Comunicação;
(vii) Transversal (Comunicação e Imagem, Saúde e Género, Arte, Cultura e Desporto, e Ambiente).

Esta organização permite o diálogo entre o Plano Estratégico do último quinquénio (2017-2021) e o do próximo decénio (2023 -2032), com uma fundamentação coerente e a necessidade de construir uma universidade de referência pela qualidade dos seus serviços.

3.1 Eixo de ensino e Aprendizagem

O ensino é uma das dimensões que possibilita a democratização e o acesso ao conhecimento elaborado, transformando-o em acções práticas de intervenção no meio social e no mundo do trabalho. Nesse contexto, o conhecimento aparece como mediação do poder e como ferramenta da criação de símbolos através de um processo de internacionalização técnica e política, deixando de ser mecânica, projectando o trabalho como sentido. Daí esperar-se que a educação se constitua, na sua efectividade prática, como um decidido investimento na consolidação das forças construtivas dessas mediações. Impõe-se garantir que a educação seja mediação da percepção das relações situacionais, que lhes possibilite a apreensão das intrincadas redes políticas da realidade social, pois só a partir daí poder-se-á dar conta também do significado das suas actividades técnicas e culturais.

Assim cabe à instituição oferecer uma educação que proporcione formação plena e abrangente dos seus estudantes, tornando-os cidadãos comprometidos com o estudo e trabalho,bem como activamente implicados nas causas sociais e com as práticas da responsabilidade social e atitudes solidárias. Neste sentido, a UniZambeze propõe-se a nortear as suas políticas de ensino no sentido de:

- Adoptar práticas de ensino inclusivas;
- Expandir as práticas pedagógicas alargando-as a novos espaços e novos públicos;
- Formar cidadãos críticos, criativos e socialmente responsáveis;
- Promover a aprendizagem contínua e ao longo da vida para toda a comunidade.

A UniZambeze privilegiará o ensino centrado no estudante como suporte de formação, à luz dos paradigmas do saber ser, saber estar e saber fazer. Esse princípio metodológico consubstancia uma visão que cria um ambiente favorável às boas práticas de docência, para garantir um maior sucesso escolar. O Eixo de Ensino-Aprendizagem (EEA) articula a missão estratégica da UniZambeze que, no contexto da sua concepção orientadora, exige mudanças no que respeita à assunção das práticas do processo didáctico-metodológico. Neste eixo, a Universidade Zambeze propõe-se a desenvolver as seguintes áreas:

1. Recursos Humanos: Assegurar a formação contínua do Corpo Decente, proporcionando-lhes cursos regulares de preparação de aulas, uso de materiais didácticos e meios electrónicos de ensino, mecanismos de avaliação e uso de dados para apoiar e melhorar o seu desempenho e dos estudantes, elaboração de trabalhos científicos nas diversas áreas de ensino por forma a aumentar a quantidade e qualidade dos trabalhos de pesquisa. Criar um núcleo de formação psicopedagógica para permanentemente apoiar, capacitar e supervisionar o trabalho dos docentes, aprimorando as suas capacidades no uso das ferramentas necessárias para o melhor desempenho das suas actividades.
2. Recursos Pedagógicos: Adquirir mais meios e instrumentos para actividades lectivas, adequados aos novos paradigmas de ensino, mormente o sistema híbrido, tais como computadores de mesa e portáteis, material de uso laboratorial, conectividade à internet, instrumentos e equipamentos diversos para os cursos de natureza técnica.
3. Mobilidade: Fomentar a mobilidade temporária dos docentes e estudantes a outras IES nacionais e estrangeiras por forma a explorar a troca de experiências, maximizando os ganhos destas práticas em benefício dos estudantes.

Assim, além dos aspectos acima referidos, para o próximo decénio (2023 - 2032), a UniZambeze advogará um ensino de qualidade e inclusivo, tendo um reparo aos seguintes desafios ou actividades:

a) Concepção e/ou consolidação dos cursos de graduação (licenciatura) baseada na qualidade do currículo, dos docentes e dos materiais pedagógicos envolventes, para garantir a produção de um perfil estudantil de qualidade que desafie o mercado científico e do trabalho;

b) Geração e/ou consolidação dos cursos de pós-graduação que se destaquem no engajamento dos estudantes em actividades de especialização, em actividades investigativas e em projectos de desenvolvimento das comunidades;

c) Produção de conteúdos sobre questões do meio-ambiente, destacando as mudanças climáticas, a sustentabilidade ambiental, bem como as questões do género e saúde;

d) Adopção de medidas que permitam a adaptação da universidade ao ensino híbrido, inclusivo e de qualidade;

e) Planificação dos ingressos em função da procura por parte dos estudantes, considerando os recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis, aumentando os níveis de acesso para os cursos de maior procura;

f) Criação de um ambiente que permita o acompanhamento da evolução do estudante aumentando o fluxo dos alunos e os níveis de graduação;

g) Desenvolvimento de uma plataforma de gestão dos estudantes graduados que permitam fazer acompanhamento da empregabilidade de egressos;

h) Melhoria da ligação entre a universidade e as escolas, em particular as secundárias e os institutos técnicos e de formação de professores nas províncias onde a universidade está inserida;

i) Fortalecimento da relação entre a universidade e o sector empresarial;

j) Promoção da estabilização dos rácios docente/estudantes;

k) Internacionalização do ensino superior;

l) Aumento do número de docentes com o grau de mestres e doutores;

m) Acreditação de cursos;

n) Domínio dos instrumentos legais e pedagógicos;

o) Fortalecimento da disciplina de docentes, através da supervisão universitária e da fiscalização do cumprimento de horários, planos de estudo e planos temáticos, bem como o acompanhamento mais próximo da avaliação de estudantes.

Tendo em conta a avaliação do Plano estratégico anterior (2017-2021), bem como a análise FOFA, foram identificados os objectivos estratégicos, específicos, actividades, indicadores e metas que se apresentam a seguir.

Objectivo estratégico 1

Garantir um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, inclusivo e inovador

Objectivos específicos

1.1 Promover o ingresso de estudantes tendo em conta o equilíbrio de género;

1.2 Atrair e seleccionar os melhores estudantes do ensino médio;

1.3 Promover um ensino orientado para a satisfação das necessidades de desenvolvimento social e económico da região e do país;

1.4 Estabelecer a ligação entre os cursos de graduação e os de pós-graduação;

1.5 Promover um processo de ensino centrado no estudante com foco na investigação, extensão e inovação;

1.6 Desenvolver e implementar um plano de formação do pessoal docente;

1.7 Fortalecer a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade no Ensino Superior;

1.8 Incrementar a oferta dos serviços de apoio ao ensino.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 1.1: Promover o ingresso de estudantes tendo em conta o equilíbrio de género

Quadro 2: Objectivo específico 1.1: Promover o ingresso de estudantes tendo em conta o equilíbrio de género

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Criação e implementação dos regulamentos de ingresso dos estudantes voltado para o equilíbrio do género e inclusão social	Regulamento elaborado e implementado	Regulamento elaborado e implementado até 2024
Preenchimento de vagas de matrículas disponíveis em cada ano lectivo	Número de ingressos por ano discriminados por sexo	45% de mulheres admitidas até 2032

	Número de matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação	Atingir 100% de vagas anuais programadas por cada curso, dos quais 45% preenchidos por mulheres até 2032
Abertura de novos cursos de Graduação e Pós-Graduação, tendo em conta a procura e o desenvolvimento regional e do país	Númerode cursos de graduação e pós-graduação	10 novoscursos implementados até 2032
Redução gradual do rácio estudantes/turma no 1º e 2º anos	Rácio estudantes/turma	Rácio actual reduzido de 60/70 alunos por turma para 50 (em média) até 2027

Objectivo específico 1.2. Atrair e seleccionar melhores estudantes do ensino médio

Quadro 3: Objectivo específico 1.2: Atrair e seleccionar melhores estudantes do ensino médio

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Ampliação da interacção com as escolas do 2º ciclo do ESG e institutos médios	Número de palestras realizadas por Faculdade nas Escolas do ES2 ou Institutos	Pelo menos 1 (uma) palestra por anopor unidades orgânicas até 2032, em mais de 50% das escolas próxima da sua localização
	Número de estudantes envolvidos por faculdade	Realização do dia aberto da universidade, anualmente, até 2032
	Realização do dia/semana da universidade aberta	

Objectivo específico 1.3: Promover um ensino orientado para a satisfação das necessidades do desenvolvimento social e económico do país

Quadro 4: Objectivo específico 1.3: Promover um ensino orientado para a satisfação das necessidades do desenvolvimento social e económico do país

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Revisão dos Planos Curriculares Pedagógicos (PCPs), incorporando conteúdos curriculares identificados e considerados relevantes	%de conteúdos integrados nos PCPs de todos os cursos revistos e adoptados em todas as unidades orgânicas	100% de conteúdos dos PCPs integrados em todos os cursos até 2027

Acções/Actividades	*Indicadores de execução*	*Metas/Prazo*
Avaliação regular e permanente dos currículos em implementação nas Unidades Orgânicas de Ensino	Currículos revistos e melhorados	Todos currículos revistos ao fim do período de implementação da estratégia, todos currículos revistos por ano, a partir de 2025
	Número de eventos (seminários, workshops, etc.), relatórios produzidos	Realização de pelo menos 1 (um) evento por ano até 2032
Realização de encontros semestrais de coordenação de docentes de grupos de disciplinas e de directores dos cursos para análise do processo de Ensino e Aprendizagem	Número de encontros realizados com os docentes para avaliação do processo de ensino e aprendizagem	Todos os planos de estudo revistos anualmente até 2032
		Realização de 2 encontros semestrais nos departamentos até 2032
Aumento das taxas de aprovação	% de alunos aprovados em cada ano lectivo	Incremento anual de 5% nas taxas de aprovação até 2032
	Redução do absentismo dos professores	Absentismo dos professores <20%Por ano até 2032
Redução de taxas de desistência global para valores inferiores a 5%, particularmente para os cursos de pós laboral	% de evasão por ano, em cada unidade orgânica	Taxa de desistência <5% por ano até 2032

Objectivo específico 1.4: Estabelecer a ligação entre os cursos de graduação e os de pós-graduação

Quadro 5: Objectivo específico 1.4: Estabelecer a ligação entre os cursos de graduação e os de pós-graduação

Acções/Actividades	*Indicadores de execução*	*Metas/Prazo*
Criação de cursos de pós-graduação alinhados aos cursos de graduação	Número de cursos criados ou adequados	Todos oscursos criados alinhados aos de graduação até 2032
Promoção da participação de estudantes de graduação e de pós-graduação nos núcleos de estudo e pesquisa	Número de trabalhos de pesquisa com comparticipação dos estudantes de graduação e pós-graduação	Mais de 50% de trabalhos produzidos com a comparticipação dos estudantes de graduação e pós-graduação até 2032

Objectivo específico 1.5. Promover um processo de ensino centrado no estudante com foco na investigação, extensão e inovação

Quadro 2: Objectivo específico 1.5: Promover um processo de ensino centrado no estudante com foco na investigação, extensão e inovação

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Diversificação e inovação dos métodos de ensino e aprendizagem	% de docentes capacitados em psicopedagogia	100% de docentes capacitados até 2032
Preparação dos docentes para o uso de TICs incluindo o uso de plataformas *e-learning*	% de docentes que utilizam as plataformas *e-learning*	100% de docentes usuários de plataformas *e-learning* até 2032
Integração de estudantes em actividades de projectos de investigação e extensão	Número de estudantes que participam em actividades de projectos	25% de estudantes envolvidos em actividade de projectos de investigação e extensão até 2027

Objectivo específico1.6.: Desenvolver e implementar um plano de formação do pessoal docente

Quadro 7: Objectivo específico 1.6: Desenvolver e implementar um plano de formação do pessoal docente

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Formação de docentes para obtenção dos graus de Mestre e Doutor	% de docentes com grau de Mestre e Doutor	60% com grau de Mestre até 2032
		40% com grau de Doutor até 2032
Promoção de troca de experiências entre Unidades Orgânicas e instituições congéneres	Número de troca de experiências	No mínimo uma vez por ano até 2032

Objectivo específico 1.7. Fortalecer a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade no Ensino Superior

Quadro 8: Objectivo específico 1.7: Fortalecer a implementação do Sistema Nacional de Acreditação e Qualidade no Ensino Superior

Acções/Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização de auto-avaliação dos cursos oferecidos pela universidade com vista à sua acreditação	Número de cursos avaliados e acreditados com nível mínimo de B	75% de cursos avaliados e acreditados com nível mínimo de B até 2032

3.2 Eixo de investigação

A investigação científica é uma actividade indissociável do ensino, da extensão e visa geração e a ampliação de saberes, a produção científica e a inovação tecnológica.

A concretização deste desiderato requer a definição clara das linhas de investigação que respondam às exigências actuais da sociedade, com destaque para a problemática das mudanças climáticas, ambientais, de saúde e dos direitos humanos, privilegiando a constituição de redes nacionais e internacionais de investigação para garantir o fortalecimento do ambiente institucional. Com efeito, as linhas de investigação da UniZambeze deverão ser fundamentadas nos saberes transversais de interesse social, político-económico, científico-tecnológico.

Para a definição e operacionalização das linhas de investigação, a UniZambeze deverá ter em conta os seguintes desafios:

- Definir uma Política de Investigação consentânea com a Missão e Visão da Universidade;
- Dotar o quadro de pessoal com recursos humanos qualificados para a investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação;
- Captar recursos financeiros e meios indispensáveis para suportar as despesas inerentes à investigação, através do Orçamento do Estado, sector privado, de projectos, receitas próprias e doações; e
- Promover eventos científicos que privilegiem parcerias nacionais e internacionais.

Objectivo estratégico 2

Garantir a implementação da política de investigação científica

Objectivos específicos

2.1. Potenciar os mecanismos de coordenação da actividade científica;

2.2. Prover investigadores nas UO em função das necessidades;

2.3. Incentivar docentes e investigadores para o aproveitamento de todas as oportunidades de financiamento;

2.4. Divulgar resultados de investigação.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 2.1: Potenciar os mecanismos de coordenação da actividade científica

Quadro 9: Objectivo específico 2.1: Potenciar os mecanismos de coordenação da actividade científica

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Criação de estruturas administrativas de Gestão de Projectos no nível Central e nas Unidades Orgânicas	Estruturas administrativas de Gestão de Projectos criadas	Existência da estrutura funcional de gestão de projectos até 2024
Promoção, realização e participação em eventos científicos nacionais ou internacionais	Númerode eventos científicos realizados e participados	Pelo menos 2 eventos realizados e participados por ano em cada UO até 2032

Objectivo específico 2.2: Prover investigadores nas UO em função das necessidades

Quadro 10: Objectivo específico 2.2, Prover investigadores nas UO em função das necessidades

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Admissão de investigadores	Número de investigadores admitidos	Pelo menos 6investigadores admitidos até 2032

Objectivo específico 2.3: Incentivar docentes e investigadores para o aproveitamento de todas as oportunidades de financiamento

Quadro 11: Objectivo específico 2.3: Incentivar docentes e investigadores para o aproveitamento de todas as oportunidades de financiamento

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Criação de grupos de investigação em todas as UO	Número de grupos de investigação criados e operacionais	Pelo menos 2 grupos de investigação criados e operacionais em cada departamento académico até 2025
Participação em chamadas de financiamento de projectos de investigação	Número de projectos elaborados e submetidos	Pelo menos 2 projectos são submetidos por ano por chamada a partir de 2024

Objectivo específico 2.4: Divulgar resultados de investigação

Quadro 12: Objectivo específico 2.4: Divulgar resultados de investigação

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Publicação de actividades de investigação	Número de artigos científicos publicados em revistas indexadas ou por revisão de pares	Pelo menos 2 artigos científicos publicados por ano, por grupo de investigação até 2032
Criação de um repositório para colocar as publicações e trabalhos científicos	Repositório criado e usado frequentemente	Todos os trabalhos desenvolvidos pela universidade são depositados no repositório até 2024

3.3 Eixo de extensão e inovação

A extensão universitária é um processo através do qual a universidade estabelece ligações mais próximas com as comunidades, prestando apoio em desenvolvimento de actividades de produção, de rendimento e para a melhoria do padrão de vida dos cidadãos através da articulação entre o ensino, a pesquisa, a prática com vista à mudança de atitudes e comportamentos, através da partilha do conhecimento conjuntamente produzido.

Com o objectivo de tornar acessível à sociedade o conhecimento e a cultura resultantes da sua produção ou da sistematização do conhecimento universal disponível, a UniZambeze vem desenvolvendo, desde a sua implantação, várias actividades de extensão de carácter permanente, por meio de acções interdisciplinares e multidisciplinares dirigidas pelos docentes, investigadores e pessoal do corpo técnico-administrativo, com envolvimento dos estudantes e dos beneficiários.

Consequentemente, a UniZambeze está empenhada na construção e consolidação de uma política de extensão em todas as unidades orgânicas e por meio de parcerias com os organismos do Estado, sector produtivo e outras organizações da sociedade civil.

As acções de extensão constituem complemento fundamental dos processos de ensino-aprendizagem e de investigação científica, cuja operacionalização se orienta através das seguintes dimensões estratégicas:

a) **Ligação da teoria à prática**: os mecanismos estratégicos de aproximar a Universidade Zambeze à comunidade e ao sector produtivo são, sem dúvida, a implementação de estágios científico-profissionais e outras actividades conducentes ao conhecimento e à realidade;

b) **Desenvolvimento da Comunidade e transferência de tecnologia**: considerando que a Universidade Zambeze é um campo de produção de saberes tecnológicos, artísticos e sociais, esta dimensão permite formar os alunos numa perspectiva de práticas inovadoras, à luz das actividades de investigação, cuja finalidade é alimentar formas mais substanciais de capacitar as comunidades, para se apropriarem da ciência como recurso importante de aumentar a produção e a produtividade;

c) **Prestação de serviços e assistência técnica**: através dos centros e incubadoras de serviços de apoio e assistência comunitária e empresarial; a extensão contempla estudos de consultoria e assistência técnica, e capacita os estudantes e os técnicos a desenvolverem iniciativas empresariais, relevando a relação contratual num modelo de ganhos recíprocos;

d) **Responsabilidade social e apoio humanitário**: a localização da UniZambeze numa região que sofre directa e sistematicamente as consequências das mudanças

climáticas faz com que a actividade de extensão esteja virada (i) a pesquisas adaptativas ao contexto da emergência que promovam a formação para a construção de edifícios resilientes às intempéries; (ii) ao desenvolvimento de valores de solidariedade e de apoio humanitário; (iii) à realização de campanhas de extensão rural, de assistência jurídica e social às comunidades; (iv) ao desenvolvimento de iniciativas formativas das novas gerações de intelectuais moçambicanos, tendo em conta também as matérias relacionadas ao meio ambiente, desenvolvimento sustentável, saúde e bem-estar.

e) **Estabelecimento de incubadoras de negócios**: no âmbito da sua responsabilidade social, a UniZambeze irá ao longo do período de implementação do plano estabelecer uma unidade de apoio ao estabelecimento de negócios e *start-ups*para os jovens das províncias onde se encontra inserida. Estas incubadoras irão assegurar a formação profissional e a preparação de jovens para abertura de negócios, apoiando projectos promissores nos seus momentos iniciais. Para o efeito, a UniZambeze irá estabelecer parcerias com universidades estrangeiras experientes neste tipo de actividades para explorar a experiência destas neste domínio.

Resumidamente, a extensão é concebida para responder às exigências da responsabilidade social universitária, tendo em conta que a universidade se constitui como uma instituição de intervenção na produção não só de conhecimento, mas também no apoio à resolução de problemas. Por isso, no processo de avaliação do Plano estratégico 2017-2021, foram definidos os seguintes desafios:

- Necessidade de transformar os centros, a incubadora de negócios e a acção de estágio profissional como plataformas de reforço da intervenção da universidade na comunidade;
- Necessidade de promover acções de extensão e inovação para dinamizar o processo de transformação da sociedade no domínio da produção e desenvolvimento social;
- Necessidade de desenvolver acções transversais, como por exemplo, a prática de desporto, a cultura artística, a intervenção cívica nas questões do género e dos direitos humanos, como paradigmas de formação integral do graduado da UniZambeze.

Objectivo estratégico 3

Fortalecer a capacidade de intervenção no desenvolvimento local e na promoção do bem-estar social

Objectivos específicos

3.1 Incrementar projectos de extensão**;**

3.2 Reforçar o papel da universidade como fórum social para o debate de assuntos relativos ao desenvolvimento económico, social e cultural;

3.3 Incentivar o empreendedorismo, a incubação de empresas e a inovação.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 3.1: Incrementar projectos de extensão

Quadro 13: Objectivo específico 3.1: Incrementar projectos de extensão

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração de projectos de extensão	Número de projectos de extensão executados	Pelo menos 2 projectos anuais são executados por cada UO até 2032

Objectivo específico 3.2: Reforçar o papel da universidade como fórum social para o debate de assuntos relativos ao desenvolvimento económico, social e cultural

Quadro 14: Objectivo específico 3.2: Reforçar o papel da universidade como fórum social para o debate de assuntos relativos ao desenvolvimento económico, social e cultural

Acções	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização de fóruns de debate com o sector empresarial	Número de fóruns realizados	2 Debates anuais realizados em cada UO até 2032
Divulgação de resultados da investigação do interesse da comunidade	Número de eventos de divulgação dos resultados de investigação e da extensão universitária	2 Eventos por ano em cada UO até 2032
Realização da Semana da Universidade aberta	Anualmente, em todas as localidades onde se encontram as faculdades da UniZambeze	Umasemana por ano, a partir de 2024

Acções	*Indicadores de execução*	*Metas/Prazo*
Apoio ao trabalho das instituições locais do Estado	Número de iniciativas desenvolvidas em torno dequestões sociais como registos de nascimento, apoio à saúde sexual e reprodutiva, registo patrimonial, apoio jurídico, apoio para a redução dos efeitos das emergências, investigação em torno a materiais de construção resiliente, etc.	Pelo menos duas iniciativas criadas por ano até 2032

Objectivo específico 3.3. Incentivar o empreendedorismo, a incubação de empresas e a inovação

Quadro 15: Objectivo específico 3.3: Incentivar o empreendedorismo, a incubação de empresas e a inovação

Acções	*Indicadores de execução*	*Metas/Prazo*
Estabelecimento de incubadoras de negócios e *start-ups* para apoio a jovens empresários	Número de incubadoras estabelecidas	Todas UO possuem incubadoras de negócios em 2032
Introdução de processos, produtos e serviços inovadores nas empresas e instituições	Número de processos, produtos e serviços inovadores introduzidos nas empresas e instituições	Pelo menos 1 processo, produto ou serviço inovador introduzido nas empresas e instituições, a cada dois anos, em cada UO até 2032
Fortalecimento de organizações, associações ou cooperativas em processos, produtos e serviços inovadores	Número de organizações, associações ou cooperativas fortalecidas	Cada UO apoia no mínimo 4 associações por ano até 2032
Registo de iniciativas empreendedoras geradas por graduados	Número de iniciativas registadas	Registo efectuado anualmente até 2032.
Criação de uma base de dados de registo de consultorias prestadas	Número de serviços de consultoria prestados, registados na base de dados	Registo efectuado anualmente até 2032
Criação da política interna da propriedade intelectual	Política interna da propriedade intelectual criada	Uma política interna da propriedade intelectual criada até 2024

3.4 Eixo de governação e cooperação

Este eixo compreende as áreas de Governação e Cooperação Universitária que se embasa na política interna e externa da universidade. Ou seja, o sucesso de uma instituição universitária depende essencialmente da forma como ela se estrutura, funciona e se relaciona com os seus parceiros locais, nacionais e transnacionais. Nesse aspecto, é fundamental definir uma organização interna eficaz e eficiente, através de uma política governativa que permita produzir os resultados académicos e científicos almejados.

Considerando que a Universidade Zambeze pretende ser uma instituição de prestígio no mundo, nos próximos 10 anos, o seu posicionamento estratégico passa por estabelecer parcerias, envolvendo-se em actividades de ensino, investigação e extensão como resultado das redes e dos acordos bilaterais e multilaterais com instituições públicas e privadas.

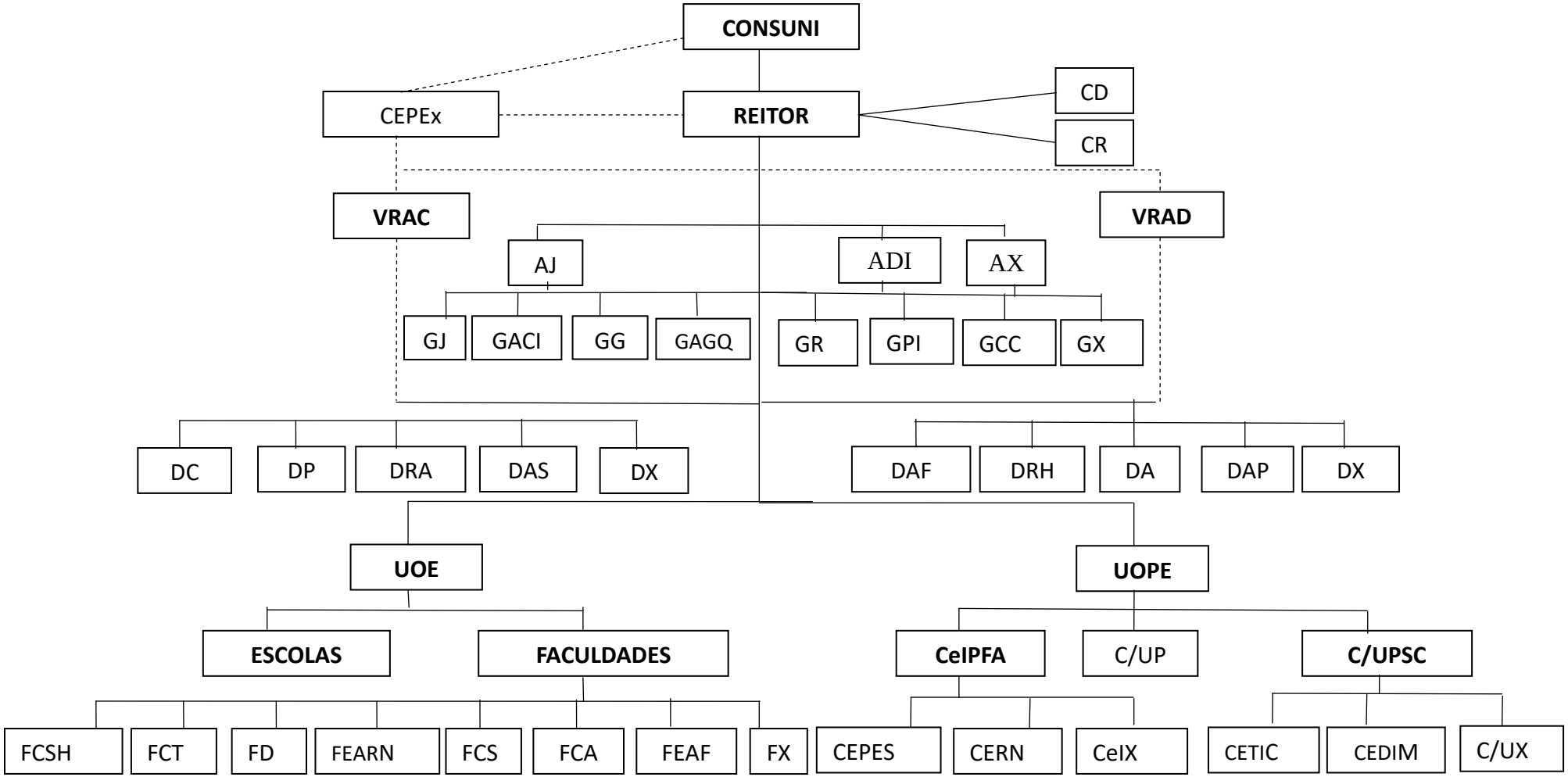
3.4.1 Sub-eixo de governação universitária

A UniZambeze possui um Conselho Universitário, como órgão máximo da Universidade, já constituído e a funcionar, reunindo-se regularmente duas vezes ao ano e extraordinariamente havendo matérias pertinentes a tratar.

A direcção máxima da instituição é constituída por um Reitor e dois Vice-Reitores, sendo um para Área Académica e outro para Área Administrativa. Também funcionam o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEx), Conselho de Direcção (CD) e Conselho de Reitoria (CR) que se reúnem, duas vezes ao ano, mensalmente e semanalmente, respectivamente.

O funcionamento regular dos órgãos da direcção superior assume um papel fundamental nos processos de Planeamento e Gestão da Universidade, pois permite dinamizar e articular a interacção entre os demais Órgãos – as Unidades Orgânicas e os Serviços Centrais.

Figura 2: Organigrama da UniZambeze



Legenda

CONSUNI – Conselho Universitário;

CEPEx – Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão;

CD – Conselho de Direcção

CR – Conselho de Reitoria;

VRAC – Vice-Reitoria Académica;

VRAD – Vice-Reitoria Administrativa;

AJ – Assessor Jurídico;

ADI – Assessor para o Desenvolvimento Institucional;

AX – Outros Assessores passíveis de nomeação;

GJ – Gabinete Jurídico;

GACI – Gabinete de Controlo Interno;

GG – Gabinete do Género;

GAGQ – Gabinete de Avaliação e Garantia de Qualidade;

GR – Gabinete do Reitor;

GPI – Gabinete de Planificação Institucional;

GCC – Gabinete de Cooperação e Comunicação;

GX – Outros Gabinetes passíveis de criação;

DC – Direcção Científica;

DP – Direcção Pedagógica;

DRA – Direcção de Registo Académico;

DAS – Direcção de Assuntos Sociais;

DX – Outras direcções passíveis de criação;

DAF – Direcção de Administração Financeira;

DRH – Direcção de Recursos Humanos;

DA – Direcção de Aquisições;

DAP – Direcção de Administração Patrimonial;

UOE – Unidades Orgânicas de Ensino;

UOPE – Unidades Orgânicas de Pesquisa e Extensão;

CETIC – Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação**;**

CEPES – Centros de Estudos de Pesquisas Sociais;

CERN – Centro de Ecologia e Recursos Naturais;

CEDIM- Centro de Documentação, Informação e Mediateca;

UP – Centros ou Unidades de Produção;

C/UPSC – Centros ou Unidades de Prestação de Serviços a Comunidade;

FCSH – Faculdade de Ciências Sociais e Humanidades;

FCT – Faculdade de Ciências e Tecnologia;

FD – Faculdade de Direito;

FEARN – Faculdade de Engenharia Ambiental e dos Recursos Naturais;

FCS – Faculdade de Ciências de Saúde;

FCA – Faculdade de Ciências Agrárias;

FEAF – Faculdade de Engenharia Agronómica e Florestal.

FX – Outras faculdades passíveis de criação;

Órgãos de gestão da UniZambeze

O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo de função normativa e deliberativa da UniZambeze.o Reitor é o órgão superior de direcção e de representação externa da Universidade, nomeado pelo Presidente da República, e serve em Regime de dedicação exclusiva à Instituição.

OConselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEx) é o órgão consultivo do Conselho Universitário e do Reitor, em matérias relativas à planificação e execução da política científica e pedagógica da universidade, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

OConselho de Direcção é um órgão consultivo do reitor e executivo da universidade, para a gestão estratégica da vida universitária.

OConselho de Reitoria é o órgão consultivo do reitor e executivo da universidade para a gestão corrente da vida universitária, nomeadamente a gestão administrativa, financeira, patrimonial, académica, científica, bem como a gestão de recursos humanos, sendo-lhe aplicável a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa, conforme rezam os Estatutos da UniZambeze.

A governação adoptada pela Universidade Zambeze estará preocupada em assegurar que a instituição realize a sua missão e visão tendo em conta os valores que pretende disseminar nos seus alunos, alicerçados sobretudo nos planos, nas normas que estabelecem uma estrutura ética que permite a sua inserção no panorama internacional das instituições de ensino superior de referência. Para tal, será necessário definir/enfrentar os seguintes desafios prioritários:

- Definição de políticas de comunicação interna e externa baseadas nos princípios de transparência, eficiência e democracia;
- Consolidação da estrutura orgânica da UniZambeze, ajustando-a à sua missão;
- Fortalecimento da cultura de planificação, supervisão e prestação de contas;
- Participação de todos membros da comunidade universitária nos processos internos de gestão da instituição, bem como nos processos de ensino-aprendizagem, de investigação e de extensão com base em valores de ética, crítica e autocrítica.

Objectivo estratégico 4

Consolidar a boa governação

Objectivos específicos

4.1.1. Assegurar a transparência e participação nos processos de tomada de decisão;

4.1.2. Promover a planificação, execução integrada e prestação de contas;

4.1.3. Garantir os processos de Monitoria e Avaliação;

4.1.4. Promover a integridade e a transparência nos processos de ensino, investigação, extensão e administração

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 4.1.1: Assegurar a transparência e a participação nos processos de tomada de decisões

Quadro 16: Objectivo específico 4.1.1: Assegurar a transparência e a participação nos processos de tomada de decisões

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização regular dos Conselhos dos Órgãos Colegiais de acordo com o estabelecido nos Estatutos da Universidade Zambeze	% de conselhos dos órgãos colegiais realizados	100% dos Conselhos previstos nos estatutos realizados até 2032
Promoção e envolvimento de toda a comunidade nos órgãos colegiais na discussão de matérias sujeitas a deliberação dos respectivos órgãos	%de participação de diferentes intervenientes na gestão universitária	100% de participação activa nos órgãos colegiais até 2032
Materialização da estrutura de gestão visando o bom funcionamento institucional	% de estruturas de coordenação funcionais criadas	100 % das estruturas previstas até 2032
Introdução da auditoria externa às contas da universidade com o objectivo de melhorar a gestão da instituição.	Auditorias externas anuais	Uma auditoria externa cada dois anos até 2032

Objectivo específico 4.1.2: Promover a planificação, execução integrada e prestação de contas

Quadro 17: Objectivo específico 4.1.2: Promover a planificação, execução integrada e prestação de contas

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Implementação de cultura de planificação, execução e prestação de contas, adoptando práticas inovadoras de gestão orientada para resultados	Número de reuniões realizadas para prestação de contas	Realizado 100% dos encontros previstos até 2032
Aprovação do manual relativo aos roteiros de planificação, contratação, execução de despesas e prestação de contas	Número de manuais concebidos	Um manual aprovado até 2024

Objectivo específico 4.1.3: Garantir os processos de Monitoria e Avaliação

Quadro18: Objectivo específico 4.1.3: Garantir os processos de Monitoria e Avaliação

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração do instrumento de monitoria e avaliação	Instrumento de monitoria e avaliação criado	Um instrumento de monitoria e avaliação criado e aprovado até 2024
Implementação do plano de monitoria e avaliação	O plano de monitoria e avaliação implementado	Um plano de monitoria e avaliação executado semestralmente, a partir de 2024

Objectivo específico 4.1.4: Promover a integridade e a transparência nos processos de ensino, investigação, extensão e administração

Quadro 19: Objectivo específico 4.1.4: Promover a integridade e a transparência nos processos de ensino, investigação, extensão e administração

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Implementação de actividades relacionadas com a ética pública e prevenção no combate à corrupção	Número de órgãos e entidades envolvidas no processo	Comissões de éticas instaladas em todos os sectores relevantes até 2025
	Plano interno	Plano implementado a partir de 2024
Criação e implementação de instrumentos de controlo interno	Instrumento criado	Instrumento criado até 2024 e implementado anualmente

3.4.2 Sub-eixo de cooperação universitária

O contexto actual de globalização obriga a uma actuação cada vez mais partilhada, favorecendo a troca permanente e sistemática de saberes e estratégias governativas em todos os domínios, com particular destaque para a área de investigação e divulgação científica, com ganhos recíprocos. É através da cooperação que a UniZambeze viabilizará os projectos de internacionalização e troca de docentes, pesquisadores e estudantes em áreas de interesse mútuo, respondendo aos objectivos do Plano Estratégico do Ensino Superior Moçambicano e à solicitação da academia ao nível global.

A incorporação de uma dimensão internacional e intercultural nas funções da UniZambeze fundamenta ainda mais a pertinência/importância da sua missão e visão. Nesse sentido, a Universidade deverá melhorar os canais de difusão das actividades, reforçando os níveis de sua participação em fóruns nacionais e internacionais através de conexões em redes e parcerias bilaterais e multilaterais. Com efeito, à luz do seu Plano Estratégico 2023-2032, a UniZambeze assegura que a cooperação continue a ocupar um espaço privilegiado, tendo em conta que ela própria constitui um centro de atracção de outrasIES pela sua organização e actuação transparente e inclusiva.

Para o funcionamento de uma universidade, é incontornável a conjugação de sinergias, através do estabelecimento de parcerias de âmbito nacional e internacional, para o cumprimento integral da missão institucional.

No geral e considerando que a Universidade Zambeze pretende ser uma instituição de prestígio no mundo, nos próximos 10 anos, o seu posicionamento estratégico passa por estabelecer parcerias, envolvendo actividades de ensino, investigação, extensão e inovação como resultado das redes e dos acordos bilaterais e multilaterais com instituições públicas e privadas, tomando em conta os seguintes desafios:

- Fortalecimento da cooperação local, nacional e transnacional;
- Aproveitamento das redes e parcerias para o exercício da mobilidade académica e administrativa, assim como para a realização de projectos conjuntos com entidades universitárias diversificadas, relacionadas com a inovação, transferência do conhecimento, programas de pós-graduação, entre outras;
- Realização de intercâmbios no domínio do trabalho de gestão e governação universitária, através de visitas de estudo, troca de experiências, permitindo a maximização das potencialidades dos quadros da UniZambeze no domínio técnico-profissional. A Universidade irá assegurar condições de alojamento e outras para assegurar que estes intercâmbios se realizem consoante o programado.

Objectivo estratégico 5

Reforçar a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional

Objectivos específicos

5.1.1. Fortalecer a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional;

5.1.2. Identificar parceiros para o estabelecimento de contratos-programa de desenvolvimento institucional;

5.1.3. Atrair estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico das diversas regiões do país e mundo;

5.1.4. Consolidar a participação em fóruns nacionais.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 5.1.1: Fortalecer a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional

Quadro 30: Objectivo específico 5.1.1: Fortalecer a cooperação interinstitucional a nível nacional e internacional

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e aprovação de normas relativas à mobilidade, incluindo as visitas de estudo e de prática de estudantes e de professores de outras universidades nacionais e estrangeiras	Documento normativo elaborado e aprovado	Um documento normativo elaborado e aprovado até 2025
Operacionalização de memorandos de entendimento celebrados	% dePrototocolos assinados	100% de memorandos de entendimento operacionalizados até 2032
Promoção da mobilidade académica	% de participantes em programas de mobilidade	10% do pessoal docente, não docente e estudantes envolvidos em programas de mobilidade até 2032
Realização de intercâmbios	Número de intercâmbios realizados	Um intercâmbio em cada sector de actividade por ano até 2032

Objectivo específico5.1.2: Identificar parceiros para o estabelecimento de contratos-programa de desenvolvimento institucional

Quadro 41: Objectivo específico 5.1.2: Identificar parceiros para o estabelecimento de contratos-programa de desenvolvimento institucional

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Celebração de contratos-programa para a realização de acções de interesse com entidades públicas e privadas	Número de contratos-programa celebrados	5 Contratos-programa até 2032

Objectivo específico 5.1.3: Atrair estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico das diversas regiões do país e do mundo

Quadro 22: Objectivo específico 5.1.3: Atrair estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico das diversas regiões do país e do mundo

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Promoção de cursos e/ ou programas de intercâmbio, através das diferentes redes de parcerias	% de estrangeiros e nacionais de outras universidades que participam dos cursos ou programas	5% de estudantes, docentes, investigadores e CTA estrangeiros que participam em cursos e/ou programas até 2032

Objectivo específico 5.1.4: Consolidar a participação em fóruns nacionais e internacionais

Quadro 53: Objectivo específico 5.1.4: Consolidar a participação em fóruns nacionais e internacionais

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Participação e aderência a redes de cooperação	% de estudantes, docentes e investigadores palestrantes em seminários ou conferências internacionais	Aumentar em 20% a participação em eventos de redes de cooperação até 2032

3.5 Eixo de recursos humanos, financeiros e patrimoniais

Este eixo estratégico compreende as áreas de recursos humanos, financeiros e patrimoniais da Universidade Zambeze. Conjugados, estes recursos permitem o funcionamento regular da instituição, relativamente à operacionalização da missão e visão institucionais, com foco nos três eixos da universidade: ensino, investigação, extensão e inovação.

Os recursos humanos constituem activo importante para o funcionamento da Universidade. Por isso, o recrutamento, a selecção e retenção de docentes, investigadores e CTA qualificados, deve obedecer aos critérios estruturados para permitir transparência, eficácia

e eficiência no funcionamento da Universidade. A institucionalização da política de formação e qualificação de pessoal, articulada com mecanismos de gestão de desempenho e progressão nas carreiras são factores essenciais que concorrem para o incremento das habilidades e competências dos funcionários com vista a melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público.

A Universidade Zambeze elabora o seu segundo plano estratégico numa altura em que o ambiente macroeconómico de Moçambique exige criatividade institucional para a captação de recursos a partir do apoio externo e de iniciativas inovadoras para suprir as lacunas orçamentais da instituição. Por isso, perante as incertezas de financiamento às instituições do Ensino Superior, torna-se importante a captação e diversificação de fontes de financiamento, incluindo o recurso às entidades externas, através da inserção nas redes internacionais, nos projectos e outras formas de cooperação.

O património da UniZambeze exige cada vez mais, uma atenção especial, considerando que, a instituição, estando em fase de crescimento, tem vindo a sofrer sistemáticas destruições por causa dos efeitos ciclónicos. Este facto, coloca à UniZambeze um desafio importante no que diz respeito à expansão e manutenção das infra-estruturas em relação ao aumento da população estudantil, do efectivo docente, de investigadores e de CTA, assim como, ao aumento do campo de actuação dos serviços pedagógicos, científicos e administrativos.

3.5.1 Sub-eixo de recursos humanos

Os recursos humanos da UniZambeze não satisfazem, ainda, o quadro de pessoal para o seu funcionamento eficiente e eficaz, estando neste momento em 35% de ocupação de vagas disponíveis. A avaliação do plano estratégico 2017-2021 constatou deficiência na gestão dos recursos humanos que, sendo realizada com base em métodos tradicionais, não permite (i) o registo eficaz dos quadros da universidade, (ii) a organização de arquivo e sua actualização e (iii) o acompanhamento da evolução dos quadros em função do seu desempenho e competências.

Estes factores são agravados pela ausência de um plano de desenvolvimento do pessoal a médio e longo prazos, aspectos motivacionais que carecem de um aprimoramento e de uma estratégia de recrutamento do pessoal com competências elevadas para as diferentes funções da gestão da Universidade.

Tendo em conta estes aspectos, para permitir a acção governativa e o funcionamento de todos os sectores da instituição, com vista a tornar a universidade uma instituição de ensino superior de referência, deve-se ter em conta para os próximos 10 anos, os seguintes aspectos:

- Necessidade de atrair quadros competentes para garantir o provimento de vagas para o preenchimento do quadro de pessoal da UniZambeze;

- Necessidade de institucionalizar sistemas modernos e eficazes de gestão de quadros, através do sistema de gestão de pessoal;
- Necessidade de formar quadros em áreas e níveis compatíveis com as necessidades da UniZambeze;
- Necessidade de desenhar políticas de desenvolvimento, acompanhamento e motivação de quadros, de modo a maximizar o seu desempenho e a produtividade institucional.

Objectivo estratégico 6

Melhorar o sistema de gestão de recursos humanos para responder aos desafios de desenvolvimento da Universidade Zambeze

Objectivos específicos

6.1.1. Atrair, formar e capacitar o pessoal para responder à demanda da missão universitária;

6.1.2. Modernizar a Gestão de Recursos Humanos através de um sistema de Gestão Integrado e informatizado;

6.1.3. Desenvolver políticas de retenção dos funcionários.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 6.1.1. Atrair, formar e capacitar o pessoal para responder à demanda da missão universitária

Quadro 64: Objectivo específico 6.1.1, Atrair, formar e capacitar o pessoal para responder à demanda da missão universitária

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Atracção de quadros competentes para cobrir as vacâncias de pessoal universitário	% de novo pessoal contratado para cobrir as vagas existentes	75% das vagas cobertas no Quadro de Pessoal até 2032
Atribuição de bolsas de estudos para Docentes, Investigadores e CTA	% de Docentes e Investigadores que beneficiaram de bolsa de estudo	70% de Docentes e Investigadores que tenham beneficiado de bolsa de estudo até 2032
	% de CTA que beneficiaram de bolsa de estudo	80% dos CTA com nível de mestrado até 2032
Formação e treinamento do CTA para aprimorarem as suas competências	% de CTA treinados	100% doCTA com competências aprimoradas até 2032

Objectivo específico 6.1.2.Modernizar a Gestão de Recursos Humanos através de um sistema de Gestão Integrado e informatizado

Quadro 25: Objectivo específico 6.1.2, Modernizar a Gestão de Recursos Humanos através de um sistema de Gestão Integrado

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Implantação de um Sistema de Gestão dos RH informatizado que permita o desenvolvimento do pessoal	Sistema de gestão de recursos humanos informatizado implantado	Um (1) Sistema implantado até 2024

Objectivo específico 6.1.3: Desenvolver políticas de retenção dos funcionários

Quadro 7: Objectivo específico 6.1.3, Desenvolver políticas de retenção dos funcionários

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e implementação do plano de desenvolvimento de Recursos Humanos	Planos elaborados e implementados	Um (1) Plano elaborado e implementado até 2032
	% de docentes providos e promovidos por especialização e área de formação	Pelo menos 5%dedocentes providos e promovidos por especialização e área de formação, em cada ano, até 2032
	% de investigadores providos e promovidos por especialização e área de formação	Pelo menos 5% dos investigadores providos e promovidos por especialização, em cada ano, até 2032
	% decorpo técnico administrativo provido e promovido por especialização e área de formação	Pelo menos 5% do corpo técnico administrativoprovido e promovido por especialização e área de formação, em cada ano, até 2032
Elaboração e implementação do manual interno de Higiene Segurança no Trabalho	Manual elaborado e implementado	Um manual elaborado e implementado até 2032
Adopção de medidas de valorização do pessoal	% de pessoal distinguido/ premiado e incentivado	100% de pessoal, com requisitos, são distinguidos, premiados e incentivados até 2032
Promoção e adesão ao sistema de seguro de saúde	% de funcionários com seguro de saúde	100% de funcionários do quadro com seguro de saúde até 2032

3.5.2 Sub-eixo de recursos financeiros

A área financeira da UniZambeze ocupa-se de acções que permitem criar as condições necessárias para o funcionamento da instituição, cujas fontes de financiamento advêm do Orçamento de Estado, Receitas próprias e fundos externos. O quinquénio 2017-2021 iniciou numa corrente orçamental de ligeiro crescimento no orçamento de salários, mas, com decréscimo importante no orçamento de investimento e de bens e serviços, causados pelo agravamento da situação económico-financeira do país. Esta situação levou à redução das dotações orçamentais em 49%, entre 2014 e 2016.

A UniZambeze implementa este plano estratégico 2023-2032 num ambiente caracterizado por insuficiência de recursos financeiros. Esta situação põe em causa o desenvolvimento institucional, comprometendo os processos de ensino, investigação, extensão e inovação, por um lado, e afectando adversamente a disponibilidade e qualidade das infraestruturas, equipamentos e meios circulantes, por outro. Por isso, este plano estratégico parte desta realidade, exigindo dos sectores a participação em acções de mobilização de recursos provenientes das receitas próprias e dos fundos externos, assim como a gestão criteriosa, racional e transparente dos fundos existentes.

Assim, apresentam-se os seguintes desafios:

- Necessidade de institucionalizar um sistema transparente e eficaz de gestão de recursos financeiros;
- Necessidade de alocar recursos financeiros, tendo em atenção as áreas prioritárias;
- Necessidade de incrementar a captação de recursos financeiros, diversificando as fontes de financiamento;
- Adopção de procedimentos eficazes e transparentes de gestão de recursos financeiros, prestação de contas e responsabilização.

Objectivo estratégico 7

Reforçar a capacidade financeira para o funcionamento adequado da Universidade

Objectivos específicos

7.1.1. Garantir o funcionamento seguro e eficaz do sistema de gestão financeira da Universidade;

7.1.2. Assegurar a boa gestão dos recursos financeiros;

7.1.3. Aumentar as fontes de recursos financeiros;

7.1.4. Promover o controlo financeiro dos projectos implementados.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico7.1.1: Garantir a funcionalidade com eficiência, eficácia e segurança do sistema de gestão financeira da Universidade

Quadro 27: Objectivo específico 7.1.1, Garantir a funcionalidade com eficiência, eficácia e segurança do sistema de gestão financeira da Universidade

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Introdução de todas as funcionalidades do pacote contabilístico e financeiro no Sistema de Gestão Integrada	% de funcionalidades do pacote contabilístico financeiro implementado	100% de funcionalidades do pacote contabilístico e financeiro introduzido até 2027

Objectivo específico 7.1.2: Assegurar a boa gestão dos recursos financeiros

Quadro 28: Objectivo específico 7.1.2, Assegurar a boa gestão dos recursos financeiros

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas***
Alocação de recursos financeiros para áreas prioritárias (Ensino, Investigação, Extensão e Inovação)	% de alocação de Recursos financeiros por áreas	60% de orçamento dos recursos financeiros alocados para áreas prioritárias até 2032
Introdução de auditorias externas aos fundos da universidade e das faculdades	Número auditoria externa realizadas	Pelo menos 3 auditorias externas realizadas até 2032

Objectivo específico7.1.3.Aumentar as fontes de recursos financeiros

Quadro 29: Objectivo específico 7.1.3, Aumentar as fontes de recursos financeiros

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Identificação e captação de novas fontes de financiamento	% de fontes de financiamento identificadas e fundos captados	Aumento em 2% do volume anual de recursos captados em relação ao ano anterior até 2032
Incremento das receitas internas, capitalizando todos serviços prestados pela instituição	% de arrecadação de receitas próprias anuais	Aumento em 15% de receitas internas até 2032

Objectivo específico 7.1.4: Promover o controlo financeiro dos projectos implementados

Quadro 30: Objectivo específico 7.1.4, Promover o controlo financeiro dos projectos implementados

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Inscrição de todas as actividades e projectos orçamentais	Número de projectos e actividades orçamentais inscritos	100% de projectos e actividades orçamentais inscritos até 2032
Monitoria regular das actividades e projectos financiados	% de actividades e projectos monitorados	100% de actividades e projectos monitorados até 2032

3.5.3 Sub-eixo de recursos patrimoniais

Para a materialização da missão do ensino, investigação, extensão e inovação, é imprescindível a existência de infra-estruturas adequadas e de património físico e tecnológico, que assegurem o funcionamento integral da instituição. A Universidade Zambeze iniciou as suas actividades em 2009 com aproximadamente 90% de infra-estruturas arrendadas. Em 2010, começou com o processo de reabilitação/construção de novas infra-estruturas e o respectivo apetrechamento, tendo o parque de infra-estruturas crescido consideravelmente entre o período de 2010 e 2016. Ainda assim, as infra-estruturas mostram-se insuficientes, reclamando alargamento, reabilitação, manutenção e sustentabilidade. O plano estratégico 2023-2032 incide a sua atenção nos seguintes desafios:

- Necessidade de fortalecer a edificação, requalificação, reabilitação e manutenção de bens móveis e imóveis, que respondam às situações provocadas pelas mudanças climáticas;
- Necessidade de estabelecer critérios do uso racional e eficaz das infra-estruturas e bens imóveis;
- Necessidade de adaptar as infra-estruturas às exigências de inclusão social;
- Necessidade de fortalecer o sistema de segurança da Universidade;
- Necessidade de registo do património e obtenção dos títulos de propriedade;
- Necessidade de assegurar o cumprimento da legislação relativa à construção de edifícios educacionais;
- Distribuição racional dos espaços disponíveis pela comunidade universitária;
- Necessidade de garantir o seguro de todos bens móveis e imóveis;
- Necessidade de apetrechamento em Maquinarias, Equipamentos, Mobiliário e Transportes;
- Expansão de infra-estruturas para uso no processo de ensino e aprendizagem (salas de aula e laboratórios equipados).

Objectivos estratégicos 8

Desenhar um Plano Director arquitectónico de desenvolvimento das infraestruturas das Universidade

Objectivos específicos

1.1.1. Melhorar a gestão de recursos patrimoniais da universidade;

1.1.2. Construir infraestruturas adequadas às exigências e normas de construção de edifícios educacionais;

1.1.3. Garantir que a Universidade disponha de um sistema de segurança e seguro dos bens móveis e imóveis da instituição.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 8.1.1: Identificar as necessidades para a aquisição de bens móveis e imóveis da Universidade

Quadro 31: Objectivo específico 8.1.1: Identificar as necessidades para a aquisição de bens móveis e imóveis da Universidade

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaborar um plano de necessidades para a aquisição de bens imóveis ou móveis alinhados às prioridades da Instituição	Número de bens móveisadquiridos por ano	Elaborado um plano de necessidades de bens móveis custeado e financiado no tempo até 2032
		Disponibilizar fundos para aquisição e manutenção destes bens (7 autocarros de 30 lugares para UO's de ensino;2 autocarros de 30 lugares e 2 de 15 lugares para Reitoria;6 tractores com os respectivos implementos agrícolas,alfaias) até 2032
		56 Viaturas ligeiras para UO e Serviços Centrais até 2032

Objectivo específico 8.1.2: Construir infraestruturas adequadas às exigências da Universidade

Quadro 82: Objectivo específico 8.1.2: Construir infraestruturas adequadas às exigências da Universidade

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Construção e requalificação de edifícios	Número de Imóveis de infraestruturas construídas e requalificadas por ano	Plano director arquitectónico desenvolvido e pronto para a implementação em 2025 Um edifício construído no campus da FEARN até 2027
		Um edifício da Reitoria e Serviços Centrais construído até 2032
		Dois edifícios para FD e FCS construídos até 2032
		Uma biblioteca construída de raiz no campus de Matacuane até 2032
		10 Laboratórios construídos de raíz até 2032
		4 Residências universitárias até 2032
		Um edifício para docentes construídos em cada Faculdade até 2032
		4 Edifíciosrequalificados Campus de Matacuane, FCS, FCA e FEAF até 2032

Objectivo específico 8.1.3: Garantir que a Universidade disponha de um sistema de segurança e seguro dos bens móveis e imóveis da instituição

Quadro 33: Objectivo específico 8.1.3 Garantir que a Universidade disponha de um sistema de segurança e seguro dos bens móveis e imóveis da instituição

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Implantação de um sistema de segurança de infraestruturas	Nº de infraestruturas seguras e asseguradas	Todas as infraestruturas seguras e asseguradas até 2032

3.6 Eixo de tecnologias de informação e comunicação (TICs)

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm vindo a evoluir e são, cada vez mais, convocadas a gerar oportunidades de soluções disponibilizadas pela informática. Com a paralisação das aulas presenciais, actividades científicas e administrativas devido à eclosão da COVID-19, o recurso às tecnologias de informação e comunicação surge como alternativa crucial para manter a vitalidade dos serviços prestados pela universidade.

As TICs surgem para suprir algumas necessidades na flexibilização da troca de informações, tornando-se necessário o aumento da banda da internet para ampliar a capacidade de absorção de novos utentes, garantindo, ao mesmo tempo, a rapidez e o funcionamento das comunicações todos os dias sem interrupção. As TICs podem melhorar os processos de ensino e aprendizagem, investigação e gestão que constituem os principais pilares da UniZambeze. O número crescente de estudantes tem como consequência o aumento da pressão sobre os serviços e o pessoal envolvido nos processos de ensino e avaliação que pode ser aliviada pelo uso das TICs.

A aplicação das TICs, na recolha e transmissão de informação, contribui para o aperfeiçoamento das capacidades de ensino e aprendizagem, para o uso de bibliotecas virtuais, no processo de investigação e colaboração interinstitucional e internacional, para a redução dos custos operacionais no processo de gestão. A operacionalização de um plano das TICs na Universidade Zambeze, permitirá interligar os serviços e gerir integralmente a Universidade tendo em conta a sua dispersão geográfica.

O sistema de gestão académica exige uma infra-estrutura informática consentânea com o nível de desenvolvimento da Universidade, tendo em conta a sua localização e dispersão geográfica que coloca desafios de conectividade para permitir a interacção permanente entre os vários departamentos e faculdades. A ligação da Universidade com grupos nacionais e internacionais de gestão universitária, investigação e divulgação científica requer da UniZambeze a instalação de uma rede dedicada, forte, dinâmica e estruturada. Para isso, para os próximos dez anos apresentam-se como principais desafios, os seguintes:

- Necessidade de instalação de uma rede dedicada e estruturada que permita conectividade institucional;
- Necessidade de informatizar os processos de gestão, ensino-aprendizagem, investigação, extensão e inovação;
- Necessidade de construção de laboratórios de informática em todos os campus da Universidade, garantindo-lhes assistência e manutenção;
- Necessidade de capacitação da comunidade universitária, para o uso racional das tecnologias disponíveis;
- Necessidade de actualização contínua dos sistemas e dos equipamentos para acompanhar a evolução tecnológica;
- Consolidação das componentes tecnológicas para suporte no processo de ensino e pesquisa.

Objectivo estratégico 9

Garantir serviços de TIC inovadores que permitam uma gestão integrada dos processos de ensino-aprendizagem, investigação e extensão

Objectivos específicos

9.1.1. Melhorar a infraestrutura de conectividade;

9.1.2. Consolidar o funcionamento dos sistemas em uso na UniZambeze.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 9.1.1: Melhorar a infraestrutura de conectividade

Quadro 34: Objectivo específico 9.1.1: Melhorar a infraestrutura de conectividade

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e implementação de uma política de orientação das TICs	Política elaborada e implementada	Uma (1) Política elaborada até ao primeiro semestre de 2025
Implantação da rede estruturada	Número de campus interconectados	Rede estruturada implantada em todos os *campi* até 2028
Aumento da largura de banda de acesso à Internet	Aumentada a largura de banda	Largura de banda de 500 Mbps instalada até 2027
	Número de pontos de acesso à internet criados	5 Pontos criados no universo da UniZambeze até 2030

Objectivo específico 9.1.2: Consolidar o funcionamento dos Sistemas em uso na UniZambeze

Quadro 35: Objectivo específico 9.1.2: Consolidar o funcionamento dos Sistemas em uso na UniZambeze

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Funcionamento pleno dos Sistemas (colaborativos; de Gestão Académica e de Ensino)	Número de sistemas em funcionamento	3 Sistemas em pleno funcionamento até 2026
Desenvolvimento de plataforma móvel dos diferentes sistemas da Universidade	Plataforma móvel desenvolvida	Uma (1) plataforma móvel desenvolvida até 2032
Modernização da página Web institucional	Página Web modernizada	Uma página Web central da Universidade modernizada até 2023 e permanentemente actualizada

3.7 Eixo transversal

Este eixo estratégico compreende as áreas de:

1. Comunicação e Imagem;
2. Saúde e Género;
3. Arte, Cultura e Desporto e;
4. Ambiente.

A comunicação de uma instituição obedece a critérios previamente estabelecidos, quer através de uma política apropriada, bem como, seguindo uma estratégia ou outros instrumentos devidamente adoptados. Trata-se de um eixo fundamental para a promoção da Universidade, e serve de mecanismo de coesão interna dos membros da comunidade universitária e de projecção da Universidade para o exterior.

O sub-eixo de saúde e género cria condições para a UniZambeze firmar-se como uma Universidade comprometida com a disseminação de práticas concorrentes para o bem-estar social, fundamentalmente,no que diz respeito a matérias de saúde e de género.

Com o sub-eixo de arte, cultura e desporto, pretende-se resgatar o princípio de valorização sobretudo da juventude, parte substancial dos elementos constituintes da UniZambeze, através de reconhecimento do talento nas artes, cultura e desporto. Com efeito, a Universidade promoverá a construção e o alargamento de rede de infra-estruturas desportivas e culturais, no quadro do plano director arquitectónico para incentivar a comunidade universitária para a prática de actividades artístico-culturais e desportivas.

Sobre o ambiente, o Plano Estratégico 2023-2032 aborda a importância do conceito de desenvolvimento sustentável, que conduz as organizações contemporâneas a colocarem a questão ambiental como um dos pontos centrais na sua actuação. Nesse sentido, a UniZambeze vai privilegiar nos seus projectos e programas acções que demonstrem o compromisso institucional em matérias relacionadas com o ambiente.

3.7.1 Sub-eixo de comunicação e imagem

A comunicação de uma instituição obedece a critérios previamente estabelecidos, quer através de uma política, bem como, seguindo uma estratégia ou outros instrumentos devidamente adoptados que servem entre outros para assegurar o entrosamento entre os diferentes departamentos, sectores, também com o mundo exterior assim como para projectar a imagem da instituição. Trata-se de um sub-eixo fundamental para o funcionamento e promoção da Universidade, de um mecanismo de coesão interna dos membros da comunidade universitária e de projecção da Universidade ao nível nacional e internacional. A operacionalização deste plano reforçará a presença institucional nos canais digitais e para comunicação informal em função dos públicos definidos e deverá garantir uma gestão integrada das relações com os Mídias e a divulgação das funções e realizações da Universidade Zambeze.

Para atrair os melhores alunos, conquistar novos públicos e dar máxima visibilidade à UniZambeze, é necessário desenvolver acções que envolvam e mobilizem maior número de *stakeholders*, dentro e fora da Universidade, através da agregação de valor no seio de docentes, discentes e CTA, bem como no estabelecimento de ligações entre as unidades orgânicas e junto da comunidade. Por outro lado, torna-se pertinente projectar a imagem da UniZambeze no exterior, através do desenvolvimento de actividades de índole pedagógica, científica, artístico-cultural, desportiva, e pelo estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais. Para o cumprimento deste objectivo, a Universidade Zambeze deverá encarar os seguintes desafios:

- A necessidade de aliar-se a redes nacionais e internacionais de gestão do Ensino Superior;
- A necessidade de adopção de mecanismos eficientes de comunicação interna e externa;
- A necessidade de activação de núcleos de responsabilidade social;
- A necessidade de utilização de alumni, como uma estratégia de comunicação;
- A necessidade de divulgação de actividades e realizações institucionais, como forma de divulgação da marca UniZambeze.

Objectivo estratégico 10

Projectar a imagem da Universidade Zambeze

Objectivos específicos

10.1.1. Desenvolver a comunicação interna e externa e melhorar as plataformas de comunicação digital;

10.1.2. Elevar o nível de visibilidade da Universidade.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 10.1.1: Desenvolver a comunicação interna e externa e melhorar as plataformas de comunicação digital

Quadro 36: Objectivo específico 10.1.1, Desenvolver a comunicação interna e externa e melhorar as plataformas de comunicação digital

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e implementação de uma política de orientação de comunicação e imagem	Uma política de comunicação criada e divulgada	Uma (1) Política criada e divulgada até 2024
Produção e publicação de conteúdos relevantes para as plataformas de comunicação	Número de Conteúdos relevantes produzidos e publicados	Todos os conteúdos relevantes produzidos publicados até 2032

Objectivo específico 10.1.2: Elevar o nível de visibilidade da Universidade

Quadro 37: Objectivo específico 10.1.2: Elevar o nível de visibilidade da Universidade

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização de eventos internos e externos de natureza científica, socioculturais, económicas e desportivas	Número de eventos realizados	Pelo menos 4 eventos realizados em cada UO por ano até 2032
Promoção de debates abertos sobre temas da actualidade	Número de debates e participações nas *Mídias* ou com cobertura mediática	Um (1) debate e uma (1) participação nas *Mídias* em cada semestre até 2032
	Número de palestras/encontros realizados para a difusão das actividades da UniZambeze	Duas palestras/ encontros semestrais até 2032

3.7.2 Sub-eixo de saúde e género

A Universidade Zambeze está cada vez mais preocupada com a qualidade de vida dos funcionários, oferecendo-lhes o bem-estar tanto físico,como emocional, no seu ambiente de trabalho, criando oportunidades iguais para a participação de todos (mulheres e homens) em todas as actividades promovidas pela instituição. Nesse contexto, a Universidade desenha políticas e estratégias relacionadas com as áreas de saúde e género para, por um lado, assegurar mecanismos de prevenção, controlo de riscos de acidentes e de doenças ocupacionais e, por outro, para criar oportunidades para a participação activa das actividades da Universidade independentemente da sua condição social, económica, sexo e outras formas.

A Universidade Zambeze deverá afirmar-se como uma instituição comprometida com a disseminação de boas práticas concernentes à equidade de género, prevenção e combate as doenças infecciosas e endémicas.Tendo em atenção a sua importância, é fundamental a incorporação de conteúdos curriculares nos ciclos de formação que abordem as diversas dimensões anteriormente referidas. Desse modo, a Universidade Zambeze deve estar em sintonia com as iniciativas levadas a cabo no país e no mundo, com enfoque no desenvolvimento sustentável, alinhandoaos seguintes desafios:

- Necessidade de desenhar e implementar uma política e estratégia de saúde e segurança ocupacional;
- Necessidade de desenhar e implementar a política e a estratégia de género;
- Necessidade de implantação de postos de saúde e clínica universitária aproveitando os recursos disponíveis na sua faculdade de medicina;
- Necessidade de disseminação de informação, formação e sensibilização sobre a temática de género em geral;
- Necessidade de criação de incentivos que promovam o ingresso de mulheres nos cursos de Engenharias;
- Necessidade de adopção de medidas preventivas de combate ao assédio, abuso sexual e outras formas de violência baseada no género na instituição.

Tendo em atenção os desafios elencados no eixo de saúde e género, importa fazer uma abordagem em cada um dos sub-eixos, indicando os seus objectivos estratégicos e específicos.

Saúde

Na área da saúde, devem ser reforçadas as actividades desenvolvidas pela clínica dentária em funcionamento na Faculdade de Ciências de Saúde, na Cidade de Tete. Também deverão ser equacionados a implantação de postos de saúde para os primeiros socorros devidamente apetrechados com *kits* básicos. Do ponto de vista da sua gestão, a meta é buscar parcerias com organizações públicas e privadas para o desenvolvimento de

projectos sociais. Portanto, os desafios associados à segurança e à saúde ocupacional, são enormes e deverão ser planificadas e desenvolvidas acções que concorram para o alcance dos seguintes objectivos:

Objectivo estratégico 11

Privilegiar a saúde da comunidade Universitária

Objectivos específicos

11.1.1. Encorajar condutas responsáveis em relação à saúde dos funcionários que possam ser disseminadas e adoptadas no contexto laboral, familiar e comunitário;

11.1.2. Criar condições para a prestação de primeiros socorros em todos os *campi*da Universidade.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 11.1.1: Encorajar condutas responsáveis em relação à saúde dos funcionários que possam ser disseminadas e adoptadas no contexto laboral, familiar e comunitário

Quadro 38: Objectivo específico 11.1.1: Encorajar condutas responsáveis em relação à saúde dos funcionários que possam ser disseminadas e adoptadas no contexto laboral, familiar e comunitário

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Disseminação de condutas e práticas responsáveis em relação à saúde dos servidores que possam ser adoptadas no contexto familiar e comunitário	Número de palestras realizadas	Pelo menos duas palestras por ano em cada campus até 2032
Promoção de palestras para redução de infecção e erradicação de estigma e discriminação de pessoas portadoras de HIV/SIDA	Númerode palestras realizadas anualmente	3 Palestras realizadas por ano em cada Unidade Orgânica até 2032
Promover, em colaboração com os centros de saúde, campanhas de Saúde Sexual e Reprodutiva (SSR) em todas as faculdades da UniZambeze	Número Palestras realizadas	Pelo menos uma (1) palestra anual sobre a SSR nas faculdades para todos os estudantes até 2032

Objectivo específico 11.1.2: Criar condições para a prestação de primeiros socorros em todas as faculdades.

Quadro 39: Objectivo específico 11.1.2, Criar condições para a prestação de primeiros socorros em todas as faculdades

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Criação de serviços de saúdepara primeiros socorros em todos os *campi*universitários	Número de serviços de saúdeem funcionamento	Todos os *campi* comserviços de saúde em funcionamento a partir de 2025

Género

A igualdade de género é uma abordagem consagrada na constituição. A mesma não se remete apenas ao reconhecimento social e jurídico da diferença entre sexo e género, como também à sua importância e à necessidade de compreender as dinâmicas sociais e culturais presentes na sociedade.

A identidade de género não se resume à identidade sexual biológica, sobretudo às relacionadas com as construções sociais e culturais que determinam que uma pessoa se represente a si mesma e é reconhecida pelas demais e pelo seu grupo, como homem ou como mulher, incluindo as relações de poder, a participação nos fóruns de tomada de decisões, as formas comportamentais de estar e viver, os atributos psicológicos e as responsabilidades a desempenhar no seio da família, da comunidade e da sociedade em geral.

Deste modo, a igualdade de género é um assunto que abrange todas as pessoas do País, designadamente, mulheres e homens, para que se dediquem à realização dos desígnios de uma qualidade de vida verdadeira no contexto do desenvolvimento humano de todos os cidadãos.

A UniZambeze pretende assegurar que nos próximos 10 anos sejam desenhadas políticas e estratégias, incluindo programas específicos de materialização da redução de desequilíbrios existentes entre homens e mulheres na academia.

Objectivo Estratégico 12

Adoptar políticas de promoção de género

Objectivos Específicos

12.1.1. Implementar políticas de género;

12.1.2. Atrair o ingresso de género feminino para os cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (CTEM);

12.1.3. Disseminar informações sobre abordagem do género;

12.1.4. Apoiar a realização de pesquisas específicas relacionadas com o género;

12.1.5. Difundir medidas de prevenção e combate aos ilícitos sexuais e outras formas de violência baseadas no género.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 12.1.1: Implementar políticas de género

Quadro 40: Objectivo específico 12.1.1, Implementar políticas de Género

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Criação de uma estrutura funcional	Estrutura em funcionamento	Uma (1) estrutura em funcionamento até 2023

Objectivo específico 12.1.2: Atrair o ingresso de género feminino para os cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática

Quadro 41: Objectivo específico 12.1.2, Atrair o ingresso de género feminino para os cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Promoção de cursos de CTEM junto das escolas secundárias, dando prioridade para a participação feminina	% dos Cursos de CTEM promovidos	100% dos cursos promovidos onde 45% dos participantes são mulheres, até 2032
Atribuição de bolsas especiais direccionadas ao género feminino para os cursos de CTEM	% de bolsas de estudos direccionadas ao género feminino para os cursos de CTEM	55% das bolsas de estudo internas anuais direccionadas ao género feminino até 2032

Objectivo específico 12.1.3: Disseminar informações sobre abordagem do género

Quadro 42: Objectivo específico 12.1.3, Disseminar informações sobre abordagem do Género

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização de palestras e seminários sobre abordagem do género	Número de eventos de difusão da informação sobre questões do género	Pelo menos 2 eventos anuais de difusão da informação referente ao género até 2032

Objectivo específico 12.1.4: Apoiar a realização de pesquisas específicas relacionadas com o género

Quadro 43: Objectivo específico 12.1.4: Apoiar a realização de pesquisas específicas relacionadas com o género

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Realização de pesquisas voltadas à temática de género	Número de pesquisas de temáticas do género	Pelo menos duas pesquisas por ano em cada Unidade Orgânica até 2032

Objectivo específico 12.1.5: Difundir medidas de prevenção e combate aos ilícitos sexuais e outras formas de violências baseadas no género

Quadro 44: Objectivo específico 12.1.5, Difundir medidas de prevenção e combate aos ilícitos sexuais e outras formas de violências baseadas no género

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Adopção de regulamentação específica contra a discriminação e a violência baseadas no género	Regulamento elaborado e aprovado	1 (um) Regulamento aprovado e adoptado a partir de 2024
Realização de campanhas de sensibilização e consciencialização sobre a prevenção e combate à violência do género	Número de campanhas realizadas	Duas campanhas anuais em cada Unidade Orgânica até 2032

3.7.3 Sub-eixo de arte, cultura e desporto

Uma área de extensão que mereceu destaque desde a implantação da UniZambeze é a dos assuntos sociais, arte, cultura e desporto. No Plano Estratégico 2023-2032, estes temas devem fazer parte dos planos operacionais das unidades orgânicas e constituem a força motriz de ligação da Universidade à sociedade. A arte, cultura e desporto elevam o nível de formação social dos graduados para as questões do belo, da ética, da boa convivência, da democracia, cooperação, paz e cidadania. Os valores da cultura, arte e desporto ensinam respeito pela diferença, num contexto em que a UniZambeze concorre para ser uma

instituição conhecida pelos valores de inclusão social, o que lhe permitirá inserir-se melhor no mundo através das redes de investigação, produção e divulgação científica.

Questões ligadas a assuntos sociais, arte, cultura e desporto sempre constituíram preocupação da UniZambeze e estiveram reflectidas no Plano Estratégico 2017-2021. Estes factores contribuíram para que, em tão pouco tempo, a Universidade fosse conhecida no plano interno e externo, através da sua participação em eventos desportivos, em grupos de estudos e pesquisas científicas, congressos internacionais, projectos conjuntos com entidades académicas de outros países.

No quadro do seu compromisso com a comunidade, a UniZambeze irá criar escolas de artes e cultura para jovens e adultos para a promoção de actividades educativas integradas onde os alunos aprendem as artes e actividades culturais relevantes para as suas comunidades. Outrossim, a Universidade criará algumas escolas desportivas onde as crianças e jovens poderão participar e aprender a crescer no desporto.

Nesta nova fase, os desafios da consolidação e crescimento institucional exigem que a UniZambeze se prepare para abordar e tratar os assuntos sociais, arte, cultura e desporto de forma mais profunda, integrada e focalizada, merecendo uma atenção nos processos de operacionalização estratégica das actividades da missão e visão integradoras. Neste contexto, colocam-se como desafios os seguintes:

- Necessidade de adoptar uma cultura organizacional fundamentada nos valores da convivência universal de modo a tornar a UniZambeze uma referência cultural;
- Necessidade de adoptar uma política cultural de atracção, promoção, divulgação, respeito pela pluralidade científica e cultural na UniZambeze;
- Necessidade de reforçar o espírito de luta no campo do desporto e multiplicar as conquistas que a UniZambeze sempre obteve no desporto, demonstrando a simbiose entre a ciência, a cultura e o desporto;
- Necessidade de estabelecer um quadro institucional que permite acolher os estudantes com necessidades especiais, envolvendo-os em actividades desportivas e recreativas e oferecendo-lhes oportunidades humanizadoras para o seu progresso pessoal na formação universitária;
- Necessidade de ampliar e capitalizar ganhos obtidos nas redes de estudos e pesquisas sobre culturas para reforçar o âmbito de actuação da UniZambeze no plano nacional e internacional.

Objectivo estratégico 13

Promover um ambiente sócio-cultural e desportivo no seio da comunidade universitária

Objectivos específicos

13.1.1. Desenhar programas específicos com vista a fomentar o bem-estar social da comunidade universitária.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 13.1.1: Desenhar programas específicos com vista a fomentar o bem-estar da comunidade universitária

Quadro 45: Objectivo específico 13.1.1: Desenhar programas específicos com vista a fomentar o bem-estar da comunidade universitária

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e Implementação de programas sobre artes, cultura e desporto	Número de programas implementados	Pelo menos dois programas implementados por ano em cada Unidade Orgânica até 2032
Promoção/participação em campeonatos regionais de algumas modalidades	Número de modalidades desportivas participadas	Pelo menos duas modalidades participadas em cada campus até 2032

3.7.4 Sub-eixo de ambiente

Os efeitos das mudanças climáticas estimulam a UniZambeze a aumentar o seu compromisso para com a disseminação de boas práticas ambientais, promovendo-as junto aos docentes, estudantes e jovens fora da Universidade visando a sustentabilidade ambiental. Para o cumprimento deste desiderato, a UniZambeze irá desenvolver políticas e acções de contribuição, através de acções pedagógicas na Universidade e nas escolas secundárias, promoção de jornadas científicas e técnicas para preparar os jovensà respeitarem o meio ambiente e reduzirem o impacto ambiental negativo das suas acções, tornando cada jovem um activista em favor das acções de uso racional dos recursos e desenvolvimento de bons hábitos de conservação do meio ambiente.

O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável conduzàs organizações contemporâneas a colocar a questão ambiental como um dos pontos centrais na sua actuação. Nesse sentido, a UniZambeze vai privilegiar nos seus projectos, programas e acções que demonstrem o compromisso institucional em matérias relacionadas com o ambiente. Assim, impõem-se os seguintes desafios:

- A necessidade de incorporação de conteúdos de educação ambiental nos curricula;
- A necessidade de criação de núcleos ambientais nas Unidades Orgânicas;
- A necessidade de adopção de estratégias de realização da responsabilidade social no âmbito de educação ambiental.

Objectivo estratégico 14

Promover acções educativas sobre a manutenção, preservação do meio ambiente e redução de danos em caso de eventos climáticos extremos

Objectivos específicos

14.1.1. Desenhar e implementar programas que assegurem a promoção e preservação do ambiente;

14.1.2. Incrementar a produção de conhecimentos sobre temáticas ambientais.

Acções, indicadores e metas

Objectivo específico 14.1.1: Desenhar e implementar programas que assegurem a manutenção e preservação do meio ambiente

Quadro 46: Objectivo específico 14.1.1, Desenhar e implementar programas que assegurem a manutenção e preservação do meio ambiente

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Elaboração e implementação de programas sobre a manutenção e preservação do meio ambiente	Número de programas implementados	Pelo menos dois programas implementados por ano em cada Unidade Orgânica até 2032
Inclusão dos temas do meio ambiente nos currículos dos cursos	Número de currículos dos cursos com temas de meio ambiente	Todos currículos dos cursos com temas do meio ambiente até 2032

Objectivo específico 14.1.2: Incrementar a produção de conhecimentos sobre temáticas ambientais

Quadro 47: Objectivo específico 14.1.2: Incrementar a produção de conhecimentos sobre temáticas ambientais

Acções / Actividades	***Indicadores de execução***	***Metas/Prazo***
Produção de conhecimento sobre temáticas ambientais	Número de trabalhos de Investigação produzidos	Pelo menos dois trabalhos produzidos por ano em cada Unidade Orgânica até 2032

4. Implementação

4.1 Arranjo institucional da implementação

Para assegurar a implementação eficiente e eficaz do PEUniZambeze, a instituição seguirá os seguintes orientações:

- Elaboração de um plano operacional do PEUniZambeze;
- Elaboração pelas faculdades de planos anuais, seguindo as premissas do PEUniZambeze, devidamente orçamentados, que serão objecto de aprovação pela direcção da instituição, e que servirão para a construção do Plano anual da UniZambeze;
- Partilha de responsabilidades entre os intervenientes, sendo as faculdades, as principais unidades de gestão, responsáveis por implementar os seus planos e prestar contas à direcção da Universidade;
- Captação de fundos, para além dos fornecidos pelo Orçamento do Estado. A utilização destes fundos por parte das faculdades será objecto de regulamentação própria a ser aprovada pela universidade. Deverá haver alguma solidariedade na partilha dos fundos recolhidos pelas faculdades por via das receitas próprias;
- Monitoria e avaliação constante do Plano do sector.

O sucesso da implementação do PEUniZambeze dependerá igualmente da participação, colaboração, compromisso e partilha de informação entre os seus implementadores.

4.2 Plano Operacional de actividades e o orçamento anual

A UniZambeze elabora anualmente o seu Plano Operacionalde actividades e orçamento anual a partir de um cenário fiscal de médio prazo, entre 2 ou 3 anos, no qual devem constar as principais actividades e objectivos a serem atingidos e a proposta estimada dos custos. O Plano Operacional deve ser detalhado e deve iniciar a sua elaboração nas Unidades Orgânicas e nos Serviços Centrais da UniZambeze.

As informações provenientes do plano operacional e dos limites orçamentais partilhados anualmente pelo Ministério que superintende a área de Economia e Finanças são tomadas como fonte de planificação anual das faculdades.

Os planos anuais serão igualmente compilados pela Unidade de Planificação da UniZambeze, e seguidamente apreciados e aprovados de acordo com as competências dos órgãos colegiais.

Os planos anuais devem ser a réplica dos eixos apresentados neste Plano Estratégico, como forma de garantir a articulação entre os instrumentos de planificação e execução das actividades. Os modelos de planos anuais são partilhados pelo Gabinete de Planificação da UniZambeze.

5. Monitoria e Avaliação

O Plano Estratégico vai ser implementado de forma flexível, ajustando-se sempre que necessário. As metas são regularmente monitorados e continuamente avaliadas. A monitoria servirá também, para fazer a revisão de progressos e identificar aspectos críticos que condicionam o alcance dos objectivos estratégicos.

O processo de monitoria e avaliação do desempenho da universidade deve ser integrado e participativo, envolvendo todas as Unidades Orgânicas e os potenciais parceiros da Universidade. O processo de monitoria do Plano Estratégico é conduzido, anualmente, pelos pelouros das áreas académicas e administrativas da universidade, sem prejuízo da monitoria trimestral que for feita no âmbito do plano operacional. São produzidos anualmente relatórios que devem responder aos objectivos da matriz estratégica. Estes relatórios constituem a base da elaboração do relatório anual da Universidade que é debatido na reunião anual de avaliação do Plano. O Gabinete que superintende a área da Planificação da Universidade é responsável pela coordenação da elaboração dos relatórios de monitoria do PEUniZambeze.

Quadro 48: Responsabilidades, principais tarefas e periodicidade do processo de monitoria do PEUniZambeze

Nº de Ord	***Eixos***	***Pelouro Responsável***	***Principais tarefas***	***Periodicidade***
1	Ensino	Pelouro académico	Acompanhamento das acções e indicadores do Plano; Revisão de progressos; Produção do relatório e plano de melhoria	Anual
2	Investigação	Pelouro Académico		
3	Extensão e Inovação	Pelouro académico		
4	Governação e Cooperação	Gabinete do Reitor e Gabinetede Cooperação e Comunicação		
5	Recursos	Pelouro Administrativo		
6	Tecnologia de Informação e Comunicação	Pelouro Académico		
7	Transversal	Pelouro Académico		
8	Governação	Gabinete de Planificação	Coordenação	Anual

No âmbito da avaliação, a universidade realizará três avaliações intermédias, sendo uma (1) avaliação a cada 3 anos (2025, 2029 e 2032), o que vai permitir corrigir atempadamente possíveis desvios, adequar os objectivos às metas e dar mais *inputs* às acções; e uma (1) avaliação no fim da Implementação do Plano Estratégico (2033). As avaliações intermédias serão coordenadas pelo Gabinete que superintende a área da Planificação da Universidade, podendo ser reforçada por uma comissão interna indicada pelo Reitor. A avaliação final do Plano Estratégico será da responsabilidade de uma

comissão a ser criada ou por via da contratação de avaliadores externos. À seguir, apresenta-se a tabela que ilustra os responsáveis pela monitoria de cada eixo, principais tarefas, período de monitoria e avaliação:

Quadro 49: Responsabilidades, principais tarefas e periodicidade do processo de avaliação do PEUniZambeze

Nº de Ord	***Responsável***	***Principais tarefas***	***Momento***
1	Gabinete de planificação e Comissão de Avaliação	Compilar os relatórios anuais; Elaborar relatório das avaliações intermédias	2025
2	Gabinete de planificação e Comissão de Avaliação		2029
3	Gabinete de planificação e Comissão de Avaliação		2032
4	Avaliação do Plano Estratégico	Comissão de avaliadores externos	2033

6. Estratégia de comunicação e informação

A estratégia de comunicação e informação é interna e externa. O objectivo é exporo conteúdo do Plano, assegurar a participação e acompanhamento das acções estratégicas do Plano. Dentro da Universidade, o grupo-alvoàatingir será o pessoal docente, não docente, e estudantes. Após aprovação deste Plano, o mesmo vai ser divulgado junto da comunidade Universitária para tomada de conhecimento e apropriação. Para o efeito,prevê que sejam realizados vários encontros de divulgação do Plano e disponibilizado na página *Web* da Universidade. Serão retirados trechos da matriz estratégica e afixados na Secretaria-geral, nas Direcções e Gabinetes dos Serviços Centrais e nos lugares de estilo das Unidades Orgânicas.

Para assegurar a exposição externa deste Plano, serão, igualmente, notificados, oficiosamente, todos os parceiros públicos e privados para tomada de conhecimento do plano e acompanhamento das acções estratégicas.

Anualmente, os relatórios serão divulgados na página *Web* da Universidade e nos lugares de estilo da Universidade e partilhados nos diversos órgãos deliberativos e executivos. Trienalmente e no fim da implementação do Plano serão dados a conhecer, quer à comunidade Universitária, quer aos demais parceiros públicos e privados, sobre os resultados da avaliação.

Beira, Junho de 2023.