



## Plano Estratégico 2022-2031

Maputo, Dezembro de 2022

## Ficha Técnica

Título:	<b>Plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano 2022-2031</b>
Autor:	<b>Universidade Joaquim Chissano</b>
Coordenação Geral:	Prof. Doutor <b>José Mário Joaquim Magode, Magnífico Reitor da UJC</b>
<b>Supervisão Técnica:</b>	Profra. Doutora Ana Maria Nhampule, Vice-Reitora Administrativa da UJC
Coordenação Técnica:	Licenciado <b>Araújo Simão Martinho, Director de Planificação e Avaliação Institucional da UJC</b>

### Equipa de Coordenação e Redacção do Plano Estratégico:

- |  |   |
|--|---|
| ▪ Prof. Doutor <b>Lukas Mkuti</b> ,        | S.Excia Vice-Reitor para área Académica;                      |
| ▪ Prof. Doutor <b>Ana Maria Nhampule</b> , | S.Excia Vice-Reitora para Área Administrativa;                |
| ▪ Prof. Doutor <b>Paulo Wache</b>          | Director Académico;   |
| ▪ Mestre <b>Náona Jone</b> ,               | Directora da Administração e Finanças;                        |
| ▪ Mestre <b>Cármén Anselmo Sotta Matos</b> | Directora de Auditoria Interna;                               |
| ▪ Prof. Doutor <b>Samuel Joina Ngale</b>   | Director da Comunicação e Imagem;                             |
| ▪ Prof. Doutor <b>Gonçalves Zavale</b>     | Chefe de Departamento de Ensino e Desenvolvimento Curricular; |
| ▪ Prof. Doutor <b>Francisco Alar</b>       | Director da Garantia de Qualidade do Ensino;                  |
| ▪ Licenciado <b>Edson Muirazeque</b>       | Chefe de Departamento de Selecção, Admissão e Ingresso;       |
| ▪ Licenciada <b>Rafaela Magaia</b>         | Chefe de Departamento de Orçamento e Finanças;                |
| ▪ Mestre <b>Armando José Milice Banze</b>  | Chefe de Departamento de Planificação e Estatística;          |
| ▪ Licenciado <b>Amade Nhantumbo</b>        | Chefe do Departamento de Planificação e Cooperação, ENAP;     |
| ▪ Dra. <b>Domingos Fernando Novela</b>     | Técnico de Planificação;                                      |
| ▪ Mestre <b>Dionísio Missomal</b>          | Chefe de Departamento de Graduação na Direcção Científica; e, |
| ▪ Mestre <b>Dilson Mutote</b>              | Investigador.   |

### Grupos Temáticos

#### De Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão

- |  |   |
|--|---|
| ▪ Prof. Doutor <b>Paulo Mateus Wache</b>     | Director Académico;   |
| ▪ Prof. Doutor <b>Sérgio Mateus Gomes</b>    | Director Científico;  |
| ▪ Prof. Doutor <b>Alberto Togarepe</b>       | Director da Escola Superior de Governação (ESG);                    |
| ▪ Prof. Doutor <b>Arnaldo Massangaie</b>     | Director da Escola Superior de Relações Internacionais (ESRI);      |
| ▪ Mestre <b>Eduardo Chilundo</b>             | Director da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP);        |
| ▪ Prof. Doutor <b>Hilário Langa</b>          | Director da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT);               |
| ▪ Prof. Doutor <b>Nelson Mabucanhane</b>     | Director Adjunto para Formação na ENAP;                             |
| ▪ Mestre <b>Emmanuel Jovo</b>                | Director do Centro Tecnológico de Ensino a Distância (CTEad);       |
| ▪ Prof. Doutor <b>Francisco Alar</b>         | Director da Garantia de Qualidade do Ensino;                        |
| ▪ Prof. Doutor <b>Damião Cardoso</b>         | Director da Faculdade de Economia e Negócios (FEN);                 |
| ▪ Prof. Doutor <b>António Alfazema</b>       | Chefe de Departamento de Avaliação de Pós-Graduação;                |
| ▪ Prof. Doutor <b>João Gabriel de Barros</b> | Director do Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais (CEEI); |
| ▪ Associação de Estudantes da UJC;           |   |
| ▪ Um estudante de graduação;                 |   |
| ▪ Um estudante de pós-graduação;             |   |
| ▪ Representante do MCTES;                    |   |
| ▪ Representante do MEF;                      |   |
| ▪ Representante do MAEFP;                    |   |
| ▪ Representante do MINEC;                    |   |
| ▪ Um membro da Sociedade Civil;              |   |
| ▪ Representante da Ordem Profissional; e,    |   |
| ▪ Um representante dos Empregadores.         |   |

#### De Ambiente e Infra-estruturas Universitárias

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| ▪ Mestre <b>Simão Capece Sacatúcu</b> | Director da Administração do Património;          |
| ▪ Mestre <b>Varandinho Aly</b>        | Chefe do Departamento de Inventário; e,           |
| ▪ Mestre <b>Jordão Massango</b>       | Chefe do Departamento de Transportes e Segurança. |

#### De Cooperação e Internacionalização

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| ▪ Mestre <b>Lázaro Impuia</b>    | Assessor do Reitor;                             |
| ▪ Mestre <b>Erasmus Mabunda</b>  | Director da Cooperação; e,                      |
| ▪ Mestre <b>Iracema Matsinhe</b> | Chefe do Departamento de Intercâmbio Académico. |

#### De Recursos Humanos, Gestão e Finanças

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| ▪ Mestre <b>Náona Jone</b>            | Directora da Administração e Finanças; |
| ▪ Mestre <b>Vasco Siquice Machoco</b> | Director de Recursos Humanos;          |
| ▪ Licenciada <b>Josefa Mateus</b>     | Chefe da Secretaria Geral; e,          |
| ▪ Licenciado <b>José Cunha</b>        | Assessor do Reitor.                    |

#### De Acção Social e Assuntos Transversais

- |   |  |
|---|--|
| ▪ Mestre <b>Célia Lize Muiane</b>           | Directora da Acção Social;   |
| ▪ Licenciado <b>Maurício Pimenta</b>        | Chefe de Departamento de Serviços Sociais;                           |
| ▪ Licenciada <b>Misleidys Tamayo Guerra</b> | Chefe de Departamento de Cultura e Desporto; e,                      |
| ▪ Mestre <b>Egna Sidumo</b>                 | Chefe de Departamento de Política Externa e Relações Internacionais. |

Índice

<b>Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Quadros</b>	<b>v</b>
<b>Notas do Presidente do Conselho Universitário</b>	<b>vi</b>
<b>Prefácio</b>	<b>ix</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>i</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>1</b>
Missão	1
Visão	1
Valores	1
Princípios	2
<b>2. Contextualização internacional, regional e nacional</b>	<b>4</b>
<b>3. Justificativa</b>	<b>7</b>
<b>4. Objectivos do Plano Estratégico</b>	<b>8</b>
4.1. Geral	8
4.2. Objectivos Específicos	8
<b>5. Metodologia</b>	<b>9</b>
<b>6. Análise SWOT da Universidade Joaquim Chissano, 2021</b>	<b>12</b>
<b>7. Caracterização da Universidade Joaquim Chissano, 2021</b>	<b>15</b>
<b>8. Objectivos Estratégicos do Plano Estratégico, 2022-2031, nos eixos de intervenção</b>	<b>22</b>
<b>9. Acções Estratégicas do plano estratégico, 2022-2031, para os eixos de intervenção</b>	<b>24</b>
9.1. Eixo de Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão	24
9.2. Eixo de Recursos Humanos, Gestão e Finanças	27
9.3. Eixo 3: Gestão e finanças	29
9.4. Eixo 4: Ambiente de Infra-estruturas Universitárias	30
9.5. Eixo 5: Cooperação e Internacionalização	30
9.6. Eixo 6: Acção Social e Assuntos Transversais	31
9.7. Eixo 7: Comunicação e Imagem	31
9.8. Eixo 8: Jurídico-Normativo	32
<b>10. Áreas de suporte</b>	<b>33</b>
10.1. Governação e Gestão	34
10.2. Garantia da Qualidade	34
10.3. Inovações técnicas e tecnológicas	35
10.4. Objectivos estratégicos das áreas de suporte	36
10.5. Acções estratégicas das Áreas de Suporte	37

10.5.1. Governação	37
10.5.2. Garantia de qualidade	38
10.5.3. Inovação técnica e tecnológica	39
<b>11. Orçamento do Plano Estratégico</b>	<b>40</b>
<b>12. Mecanismos de Financiamento</b>	<b>42</b>
<b>13. Mecanismos de Implementação do Plano</b>	<b>43</b>
<b>14. Mecanismos de Monitoria e Avaliação</b>	<b>44</b>
<b>15. Matrizes de Acções Estratégicas, 2022-2031</b>	<b>46</b>

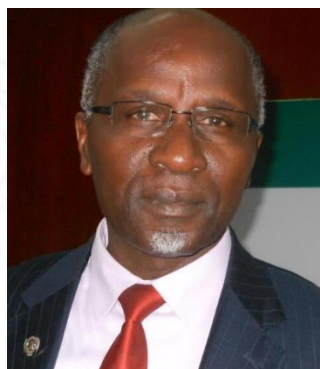
## Lista de Acrónimos, Siglas e Abreviaturas

AMDIN	African Management Development Institute's Network;
AMOBAP	Associação Moçambicana de Bibliotecas Académicas e de Pesquisa;
AULP	Associação das Universidades de Língua Portuguesa;
CEEI	Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais
CNAQ	Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior em Moçambique;
CTEaD	Centro Tecnológico de Ensino a Distância;
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública;
ESG	Escola Superior de Governação;
ESRI	Escola Superior de Relações Internacionais;
FORGES	Fórum de Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa;
IES	Instituições de Ensino Superior;
ISAP	Instituto Superior da Administração Pública;
ISRI	Instituto Superior de Relações Internacionais;
SARUA	Associação das Universidades Regionais da África Austral;
UEM	Universidade Eduardo Mondlane;
UJC	Universidade Joaquim Chissano;

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Análise SWOT (2021) .....	12
<b>Quadro 2:</b> EIXO 1: Ensino-aprendizagem.....	25
<b>Quadro 3:</b> EIXO 1: Investigação .....	26
<b>Quadro 4:</b> EIXO 1: Extensão Universitária .....	26
<b>Quadro 5:</b> EIXO 2: Gestão dos Recursos Humanos .....	27
<b>Quadro 6:</b> EIXO 3_Área de Gestão e Finanças .....	29
<b>Quadro 7:</b> EIXO 4:_ <b>Ambiente de Infra-estruturas Universitárias</b> .....	30
<b>Quadro 8:</b> EIXO 5_ Promoção da Cooperação.....	30
<b>Quadro 9:</b> EIXO 6_ Promoção da Justiça Social .....	31
<b>Quadro 10:</b> EIXO 7_ Comunicação e Imagem .....	31
<b>Quadro 11:</b> EIXO 8_ Jurídico-Normativo .....	32
<b>Quadro 12:</b> ÁREA DE SUPORTE 1_ Governação .....	37
<b>Quadro 13:</b> ÁREA DE SUPORTE 2_ Garantia de Qualidade.....	38
<b>Quadro 14:</b> ÁREA DE SUPORTE 3_ Inovação Técnica e Tecnológica.....	39
<b>Quadro 15:</b> Orçamento Global do Plano Estratégico.....	41

## Notas do Presidente do Conselho Universitário



Somos a Universidade Joaquim Chissano (UJC), uma das nove universidades públicas de Moçambique, sediada na cidade de Maputo e que surge da fusão do Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI) e do Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), em resposta às reformas no ensino superior moçambicano ocorridas nos anos de 2018/2019.

Em 2018 o ISRI e o ISAP integram a reforma do ensino superior promovido pelo governo de Moçambique. A reforma propunha a fusão destes, de maneira que pudessem constituir uma Universidade forte. Na sequência da aludida proposta surgiu a UJC, efetivada pelo decreto n° 85/2018 de 26 de dezembro de 2018 e aprovado pelo Conselho de Ministros.

O Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI), criado pelo decreto n° 1/86, de 5 de Fevereiro de 1986, tinha como vocação a formação de quadros para as áreas de relações internacionais e diplomacia. O Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), criado pelo decreto n° 61/2004, de 29 de Dezembro de 2004, tinha por vocação a capacitação da administração pública moçambicana.

A UJC surge para dar seu contributo para o desenvolvimento de competência e conhecimento científico na sociedade moçambicana; providenciando a compreensão da importância da ciência, com seu foco em relações internacionais, diplomacia e administração pública.

O ensino superior em Moçambique foi implantado em 1962 com a finalidade de formar os filhos dos colonos e de assimilados. Assim, a primeira IES implantada era denominando Estudos Gerais e Universitários de Lourenço Marques, cujo objectivo central era ministrar os dois primeiros anos do ensino superior e os anos seguintes o aluno deveria prosseguir estudos na Metrópole.

Em 1968, ascendeu à categoria de Universidade, sendo então designada Universidade de Lourenço Marques (ULM). A 1 de Maio de 1976, o Presidente Samora Moisés Machel atribuiu a esta Instituição o nome de Universidade Eduardo Mondlane, em homenagem a esta figura que foi obreira da unidade nacional.

Devido a política social do governo moçambicano de expandir o ensino superior para ser acessível a maioria dos moçambicanos, a partir da década de 90, multiplicaram-se as IES no país.

Parte integrante das instituições do ensino superior (IES), de África Austral, uma região de extrema relevância estratégica no continente, a UJC é uma instituição a tirar proveito desta situação e ainda o facto de como sustenta Francisco Noa, tratar-se uma *jovem e adulta Universidade*. Jovem por ter-se constituído recentemente e adulta por ter resultado de duas instituições adultas e experiências de saberes diferentes e bastante valiosas.

À semelhança do lugar que lhe é atribuído na génese da espécie humana de que é tido berço da Humanidade, a África é um dos continentes pioneiros na edificação de Universidades, senão igualmente berço destas. Neste privilegiado lugar figuram a Universidade de Karueein, fundada em 859, em Fez, Marrocos e a Universidade de Al-Azhar, fundada em 988, no Cairo, Egipto.

Mas, o continente africano foi sempre objecto de cobiça de outros povos, com mais acuidade árabes e europeus. Assim, desde os tempos imemoráveis que a região “berço” das Universidades constituiu cruzamento de rotas comerciais asiático-europeias e, por isso, palco de contendas que assumiam a face bélica e ideológica. Esta última que encontrou a sua expressão no ensino em que esta região é separada da grande massa do continente negro, com repercussões até aos nossos dias. Assim, a geografia enquadrava a região na chamada África Branca e a História integrou-a na chamada Antiguidade clássica (período greco-romana) ou Antiguidade clássica Oriental (período asiático). Paralelamente a situação específica descrita e que marcou aquela região, o continente africano constituiu, na quase totalidade, objecto de escravatura, colonização, saque, comércio desigual entre outros factos.

Mesmo independente, o continente africano continua objecto de cobiça e saque dos seus recursos.

Em reacção a esta situação, o Papa Francisco, em visita pastoral a República Democrática de Congo, a 31 Janeiro de 2023, disse:

***“Tirem as mãos da República Democrática de Congo! Tirem as mãos da África! Parem de sufocar a África: não é uma mina a ser despojada ou um terreno a ser saqueado”.***



As pretensões de sufocar o continente estendem-se ao campo de ensino e no caso em apreço o ensino superior a que lhe são impostas dificuldades que bloquem o seu desenvolvimento e afirmação mundial. Por isso, o desenvolvimento das universidades em África é, de uma forma geral, caracterizado por desafios como:

- mercantilização do ensino superior, no contexto da globalização hegemónica;
- tentativas de instrumentalização ou condicionamento da universidade no cumprimento da sua missão, mediante políticas de regulação, financiamento e de prestação de contas;
- possibilidades diferenciadas de posicionamento da universidade, em função dos contextos e interesses dominantes nos diversos países e regiões.

A libertação da Universidade africana destas “amarras” e a sua afirmação em alavanca de desenvolvimento, está nas mãos do continente, nas mãos de cada país, nas mãos de cada Universidade e certamente nas mãos do corpo docente e discente.

O Presidente do Conselho Universitário

---

Tomaz Augusto Salomão

## Prefácio



É com grande honra e satisfação que redijo o prefácio do Plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano (2022-2031), uma instituição de ensino superior moçambicana criada pelo Governo de Moçambique através do Decreto N°85/2018, de 26 de Dezembro, em resultado da fusão do antigo Instituto Superior da Administração Pública (ISAP) e do antigo Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI)

Trata-se da materialização de um sonho que se pode enquadrar no grandioso ideal dos jovens moçambicanos que, mesmo se encontrando sob a dominação colonial, acreditaram na criação de uma pátria moçambicana, livre e independente. Com efeito, aquilo que constituía um sonho quase inatingível nas décadas de 1960, altura em que se criou a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) como um movimento que iria congrega os esforços de moçambicanos provenientes de todos os cantos da antiga colónia portuguesa de Moçambique, hoje é uma realidade que se consubstancia na existência, no país, de mais de cinquenta instituições de ensino superior públicas e privadas que operam num contexto de independência e democracia.

Neste momento, ressalta-me à memória um episódio em que fui protagonista em 1960, quando Moçambique ainda era considerado “Província Ultramarina de Portugal”, quando indaguei ao então Secretário Provincial da Educação, Pimentel dos Santos, sobre quando é que Moçambique teria uma universidade, tendo sido respondido que “uma universidade custa muito dinheiro e em Moçambique não havia estudantes suficientes que justificassem uma universidade”. Entretanto, em 1961 foi criado o Centro dos Estudos Universitários em Lourenço Marques como embrião da Universidade de Lourenço Marques.

Torna-se evidente que a introdução dos estudos superiores em Moçambique resultou do aumento de contestações por parte de jovens moçambicanos ávidos em adquirir o conhecimento científico para melhor servirem a sua pátria que, na altura, se encontrava sob dominação estrangeira. Pouco tempo depois da ocorrência do episódio de que fui protagonista indagando sobre a inexistência do ensino superior em Moçambique, mercê do empenho e dedicação do Presidente Eduardo Chivambo Mondlane foi criada a FRELIMO como resultado da unificação dos três movimentos nacionalistas moçambicanos existentes na altura: (i) a União Democrática Nacional de Moçambique

(UDENAMO); (ii) a União Nacional Africana de Moçambique (MANU); e, (iii) a União Nacional de Moçambique Independente (UNAMI).

A criação da FRELIMO ofereceu um terreno propício para a participação voluntária de jovens nacionalistas moçambicanos que lutavam por um ideal de independência para Moçambique e de construção de uma nação una e indivisível desde o Rovuma até ao Maputo. O ideal da independência comportava consigo, não só a vontade de libertar a pátria do domínio colonial, mas também a vontade de formar o “Homem Novo” capaz de desenvolver a pátria através do domínio da ciência e da técnica.

Importa, por isso, referir que durante a luta de libertação nacional não se discutia ainda a necessidade de se ter um ensino superior, mas sim procurava-se delinear uma estratégia sobre a educação porque havia altos índices de analfabetismo, acima de 80 a 90%. Era necessário, por isso, pensar-se a partir da alfabetização, ensino primário até o superior. A FRELIMO considerou sempre a educação como uma forma de o povo tomar o poder tendo, por isso, desenvolvido um grande esforço de alfabetização e educação de adultos durante a luta armada de libertação nacional e que teve continuidade nos primeiros anos da nossa independência em que atingiu níveis reconhecidos a nível mundial.

Embora houvesse alguns moçambicanos que tinham concluído o 7º ano de Liceu, como foi o meu caso, do Pascoal Mocumbi e outros poucos que foram aparecendo, durante o período da luta, para o Doutor Eduardo Chivambo Mondlane era importante que alguns fizessem a escolha sobre a continuação de estudos fora do país ou nas escolas da Frelimo onde foram criadas condições para o efeito. Estas escolas funcionaram primeiramente na Tanzânia onde havia cursos de alfabetização e criou-se uma escola cujos docentes seriam os que tinham algum conhecimento, como eu, porque já tínhamos a 9ª Classe e podíamos ensinar os outros.

Foi neste contexto, e no âmbito da criação de condições para o acesso aos nossos compatriotas à educação que o Presidente Eduardo Chivambo Mondlane e sua esposa conseguiram financiamento da Fundação Ford dos Estados Unidos da América (antes de iniciar a campanha de sabotagem da luta de libertação) para a construção de escola e internato onde passou a leccionar-se também o ensino secundário. Jovens vindos do interior do País eram seleccionados para estudar. O objectivo/a filosofia da educação da FRELIMO era formar quadros para liderar a luta sob várias

vertentes, quadros com conhecimento científico e técnico. Havia um princípio de rotação. Quem fizesse um primeiro ciclo poderia regressar mais tarde para fazer o outro nível enquanto outros faziam o primeiro ciclo.

Havia um princípio “de quem sabe mais ensina quem sabe menos”, que teve início no Centro Associativo dos Negros, no NESAM. Isto foi aplicado na luta. Permitiu que se abrisse escolas nas zonas libertadas em Cabo Delgado e mais tarde em Niassa e Tete. A formação de quadros era, assim, importante para entender o mundo e várias formas de luta e mesmo para o sucesso da luta armada era preciso conhecimento, científico e técnico.

No período imediatamente após a independência, havia o ensino superior que os Portugueses tinham iniciado com o Centro de Estudos Universitários de Lourenço Marques. Mas havia poucos estudantes moçambicanos negros. A ideia foi progredir, o que culminou com a criação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A prioridade era investir em cursos que poderiam contribuir para o desenvolvimento do País. Era importante que as pessoas dominassem a ciência, agronomia, pecuária, medicina, mas não se demorou muito para avançar com os cursos de Direito e outras ciências sociais. Tinha que se adaptar tudo para o nível do desenvolvimento que se pretendia.

Para se conceber as matérias a ensinar também, tínhamos de utilizar experiências apreendidas no exterior, do que vimos durante a luta de libertação e tivemos de avançar. Assim, neste período pós-independência, concretamente aquando da realização do 3<sup>a</sup> Congresso da FRELIMO, em 1977, altura em que esta deixou de ser Frente para se transformar em Partido, que foi aplicado ao país inteiro a experiência da luta armada que rezava o princípio de que **“quem sabe mais ensina quem sabe menos”**.

Referimo-nos a interrupção da 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> classes, e o enquadramento dos respectivos alunos em diferentes actividades de reconstrução nacional, com acuidade os cursos de formação de professores. Estas medidas que ficou conhecidas por “decisões de 8 de Março” permitiram a alimentação das escolas em professores e conseqüente continuidade de formação de jovens moçambicanos. Nesta esteira, aquelas mesmas medidas contribuíram, grandemente, para minimizar os efeitos da crise resultante da fuga de professores e técnicos de educação portugueses no pós independência e dar continuidade ao processo do ensino até a fse em que nos encontramos.

Por isso, vejo com agrado o actual estágio do ensino superior em Moçambique. Temos um número grande de Instituições de Ensino Superior (IES), embora ainda haja deficiências de qualidade de ensino. A quantidade de pessoas que formamos, nem toda tem a qualidade desejada. O Governo está a trabalhar no sentido de garantir essa qualidade.

Hoje fala-se muito da necessidade de os formados saberem fazer as coisas. Eu não sabia fazer uma determinada coisa, mas sabia o que se podia fazer e assim ensinava os outros para saberem fazer. As instituições de ensino superior têm o desafio de ensinar as pessoas a saber e a saber fazer, a pôr em prática o que dizem. É preciso saber fazer para desenvolver o país. As pessoas que sabem fazer podem criar emprego, combater a pobreza e criar um desenvolvimento real, que melhore as condições de vida das pessoas.

A criação da Universidade Joaquim Chissano pelo Governo de Moçambique, num ambiente em que, como afirmei anteriormente, se caracteriza pela existência de muitas instituições de ensino superior, coloca um grande desafio para os gestores, docentes, pesquisadores e pessoal técnico-administrativo desta instituição. Isto porque estamos a passar gradualmente da preocupação com a criação das instituições para a exigência da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, das pesquisas e da extensão dos serviços à comunidade fornecidos por estas instituições.

Surge daí a necessidade de aperfeiçoamento dos processos educativos através da formação sistemática e consequente dos docentes, pesquisadores e pessoal do corpo técnico-administrativo num contexto altamente competitivo e inovador. As tecnologias de informação e comunicação constituem, hoje em dia um recurso imprescindível para o alcance de altos níveis de cumprimento das missões a que as instituições de ensino superior modernas se propõem realizar.

A criação da UJC é uma evidência de que os ideais da FRELIMO se desenvolveram e os fins estão a ser alcançados, nomeadamente, de organizar o ensino e contribuir para a construção do País e servir a nação. A diversificação dos cursos nas instituições de cuja fusão resultou na criação desta Universidade, seguindo a fórmula de quem sabe mais ensina ao outro e assim vamos diversificando, e vai se melhorando, com o objectivo de servir a nação. É uma honra para a filosofia da FRELIMO.

Espero pois, ao prefaciá-lo Primeiro Plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano, instituição onde sou Patrono, que o mesmo venha a contribuir para a realização de acções relevantes

no cumprimento dos objectivos e metas nele contemplados. Espero ainda que o processo de implementação deste Plano Estratégico seja coroado de muitos sucessos e que constitua um grande contributo para o projecto de desenvolvimento de Moçambique.

O Patrono

---

**Joaquim Alberto Chissano**

## Agradecimentos



O plano Estratégico 2022-2031 é o resultado de um amplo movimento de auscultação e de reflexão levado a efeito de 2020-2022 inclusive, envolvendo a comunidade universitária e a sociedade no geral.

Assim, em Novembro de 2020, a UJC procedeu ao lançamento da iniciativa de elaboração do seu primeiro plano estratégico, através da oficialização da equipa de trabalho que compreendia diferentes grupos temáticos de trabalho.

Em Fevereiro de 2021, foi oficializada aquela equipa<sup>1</sup> constituída por quadros seniores da instituição e de instituições parceiras.

Constituída a equipa, realizou-se, em Dezembro de 2020 a primeira reunião de coordenação e redacção que estabeleceu a metodologia de trabalho e desenhou o cronograma de actividades. A partir deste encontro de trabalho criaram-se condições para a realização do diagnóstico institucional através dos grupos temáticos então criados.

Para garantir uma maior apropriação do documento por todas forças vivas da UJC, optou-se por socializar, com a comunidade, académica, e outros actores externos, cada produto resultante das diferentes fases da elaboração do plano. Nesta direcção, atingiu-se a fase de formulação de oito (8) objectivos estratégicos e a definição dos oito (8) de intervenção e das três (3) áreas de suporte, dando lugar assim ao surgimento da versão preliminar do Plano Estratégico da Universidade Chissano (UJC).

Submetida à contribuições, o plano preliminar deu lugar a um documento que foi enriquecido no Seminário de auscultação realizado a 6 de Setembro de 2022, no Campus Universitário do Zimpeto.

---

<sup>1</sup> A equipa compreende cinco eixos temáticos a saber: (1) ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão; (2) gestão de recursos humanos e finanças; (3) ambiente de infra-estruturas universitárias; (4) cooperação e internacionalização; (5) acção social e assuntos transversais. sucede que, ao longo da elaboração do documento a equipa de trabalho, decorrente dos resultados da análise institucional incrementou mais dois eixos temáticos a saber: (6) comunicação e imagem; e, (7) jurídico normativo, totalizando assim os sete eixos temáticos. igualmente, a quando da constituição da equipa de trabalho foram identificadas três áreas de suporte, nomeadamente: (1) governação e gestão; (2) garantia de qualidade; e, (3) inovação técnica e tecnológica, sobre as quais assentam os sete eixos temáticos de intervenção do presente plano estratégico.

Assim, todo o raciocínio de elaboração deste plano foi desenvolvido em observância as áreas já indicadas desde o processo de diagnóstico, a formulação dos objectivos estratégicos, a formulação das acções estratégicas e o **custeamento. (o que significa isto?)**

No entanto, a elaboração deste documento constituiu um desafio enorme para equipa de trabalho que teve que dedicar todas suas energias e saber técnico num ambiente de trabalho imposto por limitações financeiras e Covid-19 e por isso difícil. Esta situação condicionou, claro está, o cumprimento normal do cronograma de actividades previamente estabelecido.

A título de exemplo das actividades levadas a efeito no ambiente de trabalho difícil já referido, figura o processo de revisão bibliográfica sobre planificação estratégica, consultas, auscultações e entrevistas a diferentes grupos alvos entre docentes, estudantes, directores de unidades académicas e CTA, num processo que contribuiu para a melhor compreensão sobre o diagnóstico situacional da UJC.

É no reconhecimento deste esforço que nos assiste o dever moral de agradecer a todos quanto estiveram envolvidos na elaboração do primeiro plano estratégico da Universidade Joaquim Chissano (UJC) 2022-2031, em especial:

- a) A equipa de redacção, que com habilidade de artesão, soube juntar os pedaços das diferentes subcomissões de trabalho nesta matéria e dar a forma ao documento que é o plano estratégico, guia incontornável da nossa Universidade ao longo do próximo decénio;
- b) Aos grupos temáticos de trabalho pela capacidade revelada de, a partir do nada, poder produzir matérias que serviram de base para a globalização do documento;
- c) A toda comunidade universitária por ter participado activamente no diagnóstico situacional, passo fundamental para a elaboração de um plano estratégico e contribuindo com ideias concretas para a identificação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças; permitiu assim a formulação das estratégias do plano. Referimo-nos aos estudantes, docentes, investigadores e CTA que participaram de forma directa e indirecta no processo de diagnóstico situacional;



- d) Ao Colectivo de Directores que, no desempenho das suas funções soube acarinhar o projecto de elaboração do plano estratégico ao apreciar favoravelmente o documento quer na sua fase de projecto como nas diferentes etapas de elaboração;
- e) Aos Vice-Reitores, pela sua total entrega e participação nas diferentes fases de debate sobre o projecto de elaboração do plano estratégico que hoje se a figura em sonho realizado;

Os nossos agradecimentos são extensivos a:

- f) Nossos parceiros estratégicos e de cooperação pelas briosas contribuições prestadas e que resultaram na melhoria substancial do nosso plano estratégico. Aliás, por se configurarem parceiros estratégicos continuaremos a contar com eles neste projecto que juntos abraçamos na busca de financiamento alternativo ao OE para a concretização dos sonhos estampados no nosso primeiro plano estratégico;
- g) Governos Provinciais pela sua participação activa dando comentários absolutamente valiosos para o melhoramento do documento. E não só, pela entrega e participação nas campanhas de divulgação das actividades da UJC que tem sido levados a cabo pelos quadros da universidade;
- h) Presidente do Conselho Universitário, o Dr. Tomás Salomão, pelo facto de ter sabido conduzir com muita sabedoria e mestria a sessão do Conselho Universitário, tendo resultado na aprovação deste instrumento de maior valor institucional; e
- i) Conselho Universitário pela sua entrega abnegada à vida da UJC dando mostras de um fortalecimento na esfera académica, administrativa e de afirmação nacional, regional e internacional, através de debate, avaliação e aprovação de instrumentos normativos, adopção de estratégias mais adequadas para utilização dos recursos financeiros e materiais disponíveis e estratégias de cooperação nacional e internacional.

Não poderíamos terminar a nossa mensagem de agradecimento sem nos referirmos a Sua Excelência, Joaquim Alberto Chissano, Patrono da UJC, nossa universidade ainda em fase de implantação, que no seu espírito de luta por interesses tão nobres como o de consolidação da diplomacia e da administração pública do país, mostrou-se resolutivo na criação do Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI) e Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), cuja fusão deu lugar a esta Universidade que ostenta o seu nome.

Por último, referir que estamos todos de parabéns pelo sucesso logrado com a conclusão deste documento. Trata-se de apenas uma batalha vencida, pois a grande batalha e base do sucesso do presente plano residira, certamente, no empenho de todos nós, (comunidade universitária e seus parceiros estratégicos), na congregação de esforços na busca de recursos para o financiamento do plano estratégico como uma das etapas determinantes para o sucesso do plano estratégico.

Muito obrigado!

**O Reitor**

---

**Prof. Doutor José Mário Joaquim Magode**

## 1. Introdução

O presente documento constitui o primeiro Plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano para o período de 2022 a 2031. Trata-se do instrumento de planificação de longo prazo da UJC, a bússola da instituição, uma vez que partindo do reconhecimento da sua situação actual faz uma projecção do seu futuro sobre onde ela deseja estar em 2031. O plano aponta as estratégias a serem seguidas e define como o futuro almejado poderá ser alcançado.

A elaboração do presente Plano Estratégico compreendeu um vasto processo participativo, com envolvimento de diversos actores de interesse, tendo resultado na construção de uma visão de consenso sobre onde a UJC quer ir para então esboçar uma rota até ao seu destino. O processo participativo constituiu uma oportunidade ímpar para a instituição reflectir sobre as suas potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades e identificar propostas de solução.

A UJC funda-se no espírito da missão, visão, valores e princípios, conforme se seguem:

### Missão

Produção, transmissão e disseminação do conhecimento, da cultura, da ciência e das tecnologias nos seus diferentes domínios, através da investigação, ensino-aprendizagem e extensão, proporcionando uma formação académica e profissionalizante orientada para o saber-fazer, saber-estar e saber-pensar.

### Visão

Ser uma universidade reconhecida como referência no ensino superior a nível nacional, regional e internacional, afirmando-se como um centro de excelência na formação académica, profissional e investigação científica aplicada, em particular nas áreas de administração pública e relações internacionais.

### Valores

- a) Reforço da cidadania, do patriotismo, da consciência cívica e ética;
- b) Liberdade de pensamento e de expressão;
- c) Valorização da cultura académica;
- d) Autonomia;

- e) Comprometimento social e comunitário;
- f) Espírito crítico e ético-deontológico;
- g) Internacionalização;
- h) Excelência Académica;
- i) Laicidade;
- j) Inovação; e
- k) Criatividade.

## Princípios

- a) Democracia e respeito pelos direitos humanos;
- b) Igualdade, equidade e não discriminação;
- c) Valorização dos ideais da pátria, ciência e humanidade;
- d) Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica;
- e) Participação no desenvolvimento económico, científico, social e cultural do país, da região, do continente e do mundo; e
- f) Autonomia administrativa, financeira, patrimonial e científico-pedagógica.

O Plano Estratégico da UJC 2022-2031 comporta a seguinte estrutura:

- (1) a introdução, que apresenta sumariamente o documento, sua génese, a importância e horizonte temporal, aborda o contexto em que foi elaborado, os objectivos do plano estratégico, a metodologia e técnicas usadas na elaboração do plano e os fundamentos da escolha destas e culmina com a apresentação da estrutura do Plano Estratégico;
- (2) a contextualização Internacional, Regional e Nacional, em que se procede o enquadramento da UJC entre as universidades do mundo, da região e do país;
- (3) a Justificativa que apresenta os fundamentos sobre os quais assenta a necessidade da elaboração do primeiro plano estratégico;
- (4) a apresentação do objectivo geral e dos três objectivos específicos do plano estratégico;
- (5) a metodologia que descreve de forma detalhada as metodologias e técnicas usadas na elaboração do documento;
- (6) a análise situacional da UJC 2021 que apresenta os resultados da análise SWOT.
- (7) a caracterização geral da UJC, a partir do diagnóstico resultante da análise SWOT,;

- (8)** a apresentação dos oito objectivos estratégicos correspondentes aos eixos de intervenção do plano estratégico;
- (9)** as acções Estratégicas da UJC 2022-2031: neste ponto apresentam-se as acções de intervenção estratégica do plano por cada eixo de intervenção. No desenho das acções dedicou-se atenção especial na busca daquelas que contribuem directamente na participação da UJC na implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), na promoção do acesso equitativo ao ensino superior a estudantes pertencentes a grupos populacionais mais desfavorecidos, entre os quais, pessoas com deficiência. Teve-se em consideração, igualmente, acções que promovem o acesso equitativo ao ensino superior tendo em conta ao género e aos demais assuntos transversais, tais como HIV/SIDA, COVID-19;
- (10)** as áreas de suporte; neste ponto apresentam-se as três áreas de suporte, sobre as quais assentam os oito eixos de intervenção, os três objectivos estratégicos por área de suporte e as respectivas acções estratégicas, igualmente, por cada área de suporte. Na orçamentação apresenta-se o custo total do plano estratégico, como resultado dos custos apurados por cada uma das acções estratégicas dos eixos de intervenção e das áreas de suporte;
- (11)** o mecanismo de Financiamento, neste ponto retrata-se a visão estratégica sobre as opções de financiamento do plano estratégico;
- (12)** o mecanismo de implementação do plano que aborda de forma explicativa os procedimentos funcionais para a implementação com sucesso do plano estratégico;
- (13)** o mecanismo de monitoria e avaliação, no concernente a este ponto apresenta-se o modelo de monitoria e acompanhamento do plano estratégico ao longo dos 10 anos de implementação; e,
- (14)** a apresentação da referência bibliográfica usada.

Assim, a Universidade Joaquim Chissano e toda sua comunidade universitária, ciente da mais-valia deste instrumento, deposita nele toda sua confiança e compromete-se a mobilizar todo seu esforço para sua concretização por ser fundamental na iluminação do seu desenvolvimento nos próximos 10 anos.

## 2. Contextualização internacional, regional e nacional

O Plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano surge num contexto complexo tanto a nível global, quanto a nível regional e nacional. A nível global ocorre cada vez mais o debate sobre a qualidade do ensino superior, havendo, por isso, várias iniciativas que visam uma maior cooperação no ensino-aprendizagem, investigação e extensão. A Universidade Joaquim Chissano não está alheia à este movimento global de cooperação para responder a preocupação com a qualidade, e por isso, é membro efectivo de organizações como a Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP); Fórum de Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES); Associação Moçambicana de Bibliotecas Académicas e de Pesquisa (AMOBAP); *African Management Development Institute's Network* (AMDIN) e A Associação das Universidades Regionais da África Austral (SARUA).

Apesar da vontade e iniciativas de cooperação, os desafios que se colocam à materialização de um ensino superior de qualidade vão desde materiais, financeiros até humanos. Por exemplo, a eclosão da pandemia da Covid-19, em Dezembro de 2019, na China, impôs ao Ensino Superior e não só, o desafio de procura de alternativas de solução tecnológica para a continuação das aulas. As universidades de todo mundo, mesmo nos países desenvolvidos, viram-se na contingência de adoptarem novas metodologias de ensino-aprendizagem *online*. E, porque a transição implicava investimentos financeiros avultados para adaptar as infra-estruturas tradicionais à nova realidade, muitas universidades, incluindo a UJC, ficaram aquém da adaptação necessária em tempo útil. Este constrangimento afectou, igualmente, a componente humana, pois, os docentes, investigadores e estudantes não estavam preparados para lidar com esta nova realidade. O resultado foi, em muitos casos, pôr em causa a qualidade do ensino-aprendizagem.

Ao apontar-se a Covid-19 como um factor central, no nosso tempo, que afecta severamente a qualidade, não se quer ignorar outras crises igualmente relevantes nomeadamente, as crises financeiras internacionais cíclicas, as crises climáticas e os conflitos armados endémicos. No caso das crises financeiras, por exemplo, pode mencionar-se as crises de 1997-1999 e de 2008-2012 que contraíram as grandes economias globais. O resultado destas crises foi o desinvestimento em vários sectores, incluindo o ensino superior. A UJC, estando num país em desenvolvimento, tem sido vítima dos efeitos desta contracção de investimentos no ensino superior.

No que tange às crises climáticas, estas têm estado a afectar sobremaneira o equilíbrio ecológico global atingindo tanto os estados desenvolvidos como em desenvolvimento de forma severa. Por exemplo, as queimadas das florestas na Europa, as secas em África e as cheias na Ásia e Europa, em 2021, captaram a sensibilidade das lideranças globais que acabaram prestando mais atenção a estes fenómenos naturais e dirigindo fundos específicos para a sua mitigação. O resultado imediato deste desvio financeiro, a nível global é a pouca disponibilização de recursos para outros sectores, incluindo o ensino superior, e por essa via a qualidade torna-se a primeira vítima.

Relativamente aos conflitos armados endémicos, o destaque vai para a Ásia (Médio Oriente) e África que enfrentam conflitos armados, com envolvimento de potências mundiais, que por causa dos seus interesses nacionais, empenham fundos que poderiam ser usados para melhorar vários serviços sociais, incluindo o ensino superior. Assim, as crises mencionadas constituem alguns dos desafios globais que dificultam o financiamento das Instituições de Ensino Superior (IES) com um grande impacto na qualidade de ensino-aprendizagem. Encontrar estratégias para lidar com estes desafios pode permitir a UJC singrar num ambiente global desafiador.

A nível regional, a UJC insere-se na Comunidade para o Desenvolvimento da Africa Austral (SADC), uma região com desafios próprios. No caso da UJC, um dos principais desafios é a questão da língua. O facto de Moçambique encontrar-se circundado de países de expressão inglesa representa, por si só, um *handicap* que exige estratégias de cooperação para lidar com esta limitante linguística. Esta limitação é, de alguma forma, superada pela longa história de luta contra o colonialismo que permitiu uma maior interacção entre os povos da África Austral. Esta história colectiva reforça os laços e por essa via, pode facilitar a internacionalização da UJC. Desta feita, tendo em conta o contexto regional favorável, os estados membros da SADC são fundamentais na contribuição da edificação, nos próximos dez anos, de uma UJC que prima pela qualidade. A leitura regional não ignora as crises globais que também afectam a *performance* das instituições de ensino superior da SADC.

A nível nacional, Moçambique possui 56 instituições de ensino superior das quais 22 são públicas e 34 privadas. Das instituições públicas, 9 são Universidades, 8 são Institutos Superiores, 2 são Escolas Superiores e 3 são Academias. A UJC encontra-se no primeiro grupo, universidades, e nessa qualidade é uma instituição de grupo A. Contudo, na sua condição de universidade recém-criada enfrenta desafios ligados à transição de Institutos (fusão ISRI-ISAP) para Universidade.

Neste sentido, este é o primeiro plano estratégico da UJC que faz parte dos documentos fundantes para a sua afirmação como uma Universidade de referência no ensino superior a nível nacional, regional e internacional, afirmando-se como um centro de excelência na formação académica.



### 3. Justificativa

A UJC sendo uma IES em fase de implantação tem três razões fundamentais para elaborar o presente plano estratégico, nomeadamente: (1) política, (2) académica e (3) social. Em relação a razão política, importa realçar que a UJC se enquadra nas políticas que gerem o estado moçambicano e o subsistema do ensino superior, como sejam: Agenda 2063; Objectivos de Desenvolvimento Sustentável 2016-2030; Plano Estratégico do Ensino Superior em Moçambique e a respectiva legislação e o Programa Quinquenal do Governo 2020-2024. Assim, o plano estratégico é um instrumento macro, a nível da UJC, que visa concretizar as políticas do governo no subsector do ensino superior.

No âmbito académico, o plano estratégico é o instrumento que permite planificar com previsibilidade a introdução dos diversos níveis de formação e as diversas actividades académicas a serem materializadas nos próximos 10 anos. Portanto, o plano estratégico estabelece objectivos e metas institucionais, incluindo as estratégias para o alcance da qualidade de ensino-aprendizagem almejada.

No domínio social, o plano estratégico visa criar ambiente favorável para que a formação e as ferramentas gnosiológicas oferecidas pela UJC ao cidadão nacional e estrangeiros possam contribuir efectivamente para o desenvolvimento de Moçambique e do mundo em geral.

É no quadro das razões acima apontadas que a UJC elabora o seu primeiro Plano Estratégico como ferramenta que vai guiar a instituição no processo do seu estabelecimento e na formulação de directrizes do seu crescimento para os próximos 10 anos, tendo em consideração a sua realidade actual e o ambiente circundante.

## 4. Objectivos do Plano Estratégico

### 4.1. Geral

Estabelecer a base de orientação estratégica institucional para implantação e seu desenvolvimento rumo ao alcance da sua visão, nos próximos 10 anos.

### 4.2. Objectivos Específicos

- a) Realizar o diagnóstico participativo institucional com vista a identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- b) Definir prioridades e acções estratégicas de desenvolvimento institucional para os próximos 10 anos; e
- c) Identificar oportunidades de parceria para capitalizar as iniciativas da instituição rumo a uma UJC de excelência e de qualidade.

## 5. Metodologia

A elaboração do Plano Estratégico teve como base a abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa consistiu na obtenção de informação específica sobre valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais da população (Mack *et al*, 2005: 1). Outrossim, como destaca Tewksbury (2009: 38-39), a relevância da abordagem qualitativa reside no facto dela concentrar-se nos significados, traços e características definidoras de eventos, pessoas, interacções, configurações/culturas e experiências. Portanto, o uso da abordagem qualitativa tornou-se necessária para a elaboração do Plano Estratégico, pois possibilitou a compreensão da dimensão académica, política, económica, social, tecnológica e legal em que a instituição está inserida.

Enquanto a abordagem quantitativa permitiu captar as sensibilidades da comunidade académica, através da aplicação de questionários a uma amostra significativa. O contributo desta abordagem foi crucial para a captação e cálculo dos custos e projecções no capítulo da orçamentação das estratégias.

A elaboração deste documento baseou-se igualmente na aplicação dos métodos histórico e comparativo. O método histórico consiste na investigação de acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade actual, pois as instituições alcançaram a sua forma actual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto particular de cada época (Marconi & Lakatos, 2003: 106). A escolha do método histórico foi relevante na medida em que permitiu fazer análise situacional da UJC, tendo em conta que ela resulta da fusão de duas instituições extintas (ISRI e ISAP). Portanto, a compreensão do passado destas duas instituições constituiu uma base para a projecção do futuro da universidade que se almeja.

O uso do método comparativo, segundo (Gil, 2008: 91), permite a investigação de instituições congéneres, indivíduos, classes, fenómenos ou factos, com vista a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles e por esta via, projectar o futuro. Este método é amplamente utilizado nas ciências sociais por possibilitar o estudo comparativo de grandes agrupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo tendo em conta que na elaboração do Plano Estratégico foram feitas consultas a diferentes *stakeholders*, entre grupos de interesse e de potenciais parceiros de cooperação. O método comparativo permitiu a triangulação da informação recolhida e a consequente globalização do Plano de Acção da UJC para os próximos 10 anos.

Usou-se também o SWOT<sup>2</sup> que, segundo Azulis (2019), é um método utilizado para analisar a posição estratégica de uma instituição num determinado ambiente. É uma ferramenta importante na planificação estratégica e é amplamente utilizada para analisar cenários organizacionais (internos ou externos). Devido à sua simplicidade, pode ser aplicada em qualquer tipo de análise em uma instituição, independentemente da sua dimensão.

As técnicas usadas dividem-se em dois grupos, a saber: técnicas de recolha de dados e técnicas de tratamento de dados. Quanto às técnicas de recolha de dados, privilegiou-se a entrevista, a documental, os seminários, os *brainstormings* e os questionários. As entrevistas foram feitas a indivíduos e a grupos previamente definidos e contactados de nível central, nomeadamente: dirigentes de IES, Corpo Técnico Administrativo, docentes, investigadores e estudantes, cujo objectivo era de obter informações importantes e compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. O uso desta técnica foi preponderante na recolha de informações ou de percepções dos diferentes *stakeholders* sobre o que a UJC pretende ser nos próximos 10 anos.

A técnica documental consiste no uso de documentos oficiais, livros, revistas e publicações, (Marconi e Lakatos, 2003: 174). O recurso a esta técnica foi determinante para a elaboração do Plano Estratégico, pois possibilitou a revisão da literatura sobre o plano estratégico e sobre análise situacional da UJC.

O *brainstorming* constituiu uma das técnicas de recolha de informação com grupos especificados como sejam os docentes, estudantes e Corpo Técnico Administrativo. A estes grupos, em determinadas ocasiões e quando julgado necessário, foram solicitados a responder algumas questões de funcionamento da UJC para efeitos da produção da análise situacional e compreender melhor a instituição.

O questionário é uma técnica de recolha de dados que foi usada no levantamento de dados através de uma série organizada de perguntas escritas, cujas respostas foram fornecidas pelo respondente, com ou sem contacto com o inquiridor (Lakatos, 1979: 30). Esta técnica, a par da entrevista, foi bastante relevante para fazer a colecta das percepções dos diferentes grupos de interesse sobre a situação actual da UJC e sobre a instituição que eles pretendem ter nos próximos 10 anos.

---

<sup>2</sup> SWOT é a sigla inglesa que significa S-Strenghts, W-Weaknesses, O-Opportunities and T-Threats, ou, em português, F-Forças, O-Oportunidades, F-Fraquezas, e A-Ameaças (FOFA).

Os métodos e técnicas foram usados com auxílio, em parte, de seminários e workshops que ocorreram mediante uma marcação atempada para apresentação dos relatórios preliminares do Plano Estratégico nas diversas fases da produção do documento e debate.

## 6. Análise SWOT da Universidade Joaquim Chissano, 2021

### Quadro 1: Análise SWOT (2021)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existência de 78% do corpo docente e investigativo efectivo qualificado, do total de 123 docentes, nas áreas de administração pública, relações internacionais, tecnologias de informação e comunicação, economia, gestão de empresas com formação psicopedagógica;</li> <li>2. Existência de plataformas digitais alternativas para a leccionação das aulas e para gestão académica;</li> <li>3. Herança da tradição de formação profissional e académica dos ex-ISAP e ex-ISRI;</li> <li>4. Instituição de ensino superior de referência nacional em matérias de administração pública profissionalizante, relações internacionais e diplomacia e que aposta no método andragógico no processo de formação profissionalizante</li> <li>5. Existência de programas de ensino à distância utilizando os recursos do CTEaD da UJC;</li> <li>6. Localização estratégica dos campus da UJC, no centro da cidade de Maputo e em zonas de expansão;</li> <li>7. Existência de espaços e/ou terrenos para desenvolver novas infraestruturas da UJC;</li> <li>8. Engajamento da UJC no diálogo local, regional e global;</li> <li>9. Quadros com experiência técnica e profissional e fortemente comprometidos com o crescimento, estabilidade e desenvolvimento institucional da UJC;</li> <li>10. Existência de ampla legislação que regula o funcionamento das IES;</li> <li>11. <i>Think Thank</i> governamental com elevado prestígio institucional a nível nacional, regional e global;</li> <li>12. Facilidades de integração nas instituições relevantes do Estado por parte dos seus investigadores e quadros;</li> <li>13. Participação em fóruns nacionais de assessoria aos processos de tomada de decisões nas instituições relevantes do Estado, Sector Privado e Organizações da Sociedade Civil;</li> <li>14. Elevado índice de reconhecimento doméstico e internacional em matérias relacionadas com pesquisa, conferências e publicações.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistência de linhas de orientação académica e científica nas unidades orgânicas académicas recém-criadas;</li> <li>2. Fraco domínio do uso de plataformas digitais alternativas para a leccionação pelos docentes e discentes;</li> <li>3. Limitada capacidade de financiamento das actividades da UJC;</li> <li>4. Existência de 22% de corpo docente não efectivo, do total de 123 docentes;</li> <li>5. Cursos não acreditados;</li> <li>6. Poucos laboratórios informáticos e não devidamente apetrechados;</li> <li>7. Deficiente funcionamento do sistema de registo académico no registo e controlo de notas dos estudantes;</li> <li>8. Cartão de estudante pouco atraente e um sistema de Cartões de estudantes não muito abrangente;</li> <li>9. Falta de tomadas eléctricas nos campus da UJC para acesso fácil a energia pela comunidade académica;</li> <li>10. Pouca produção científica, situando-se em 10.4%, do total de 96 docentes efectivos;</li> <li>11. Inexistência de revistas científicas na UJC;</li> <li>12. Ausência de uma política de investigação e extensão;</li> <li>13. Falta de um regulamento e plano que orienta as actividades de extensão;</li> <li>14. Inexistência de estágios profissionais para seus estudantes;</li> <li>15. Falta de programa de iniciação científica para docentes, pesquisadores e estudantes;</li> <li>16. Inexistência do portal da UJC e <i>websites</i> para as Unidades Orgânicas;</li> <li>17. Falta de uma biblioteca e centro de documentação de excelência;</li> <li>18. Exiguidade de acervo bibliográfico (físico e virtual) básico de cursos da UJC na Biblioteca, sobretudo para novos cursos;</li> <li>19. Acesso remoto ao acervo bibliográfico e com parte do seu arquivo ainda não catalogado;</li> <li>20. Inexistência de cursos de curta duração estruturados;</li> <li>21. Não existência de um Posto de Saúde para a comunidade académica da UJC;</li> <li>22. Ausência de serviços bancários, incluindo ATM nos campus universitários;</li> <li>23. Não possuir docentes estrangeiros;</li> <li>24. Não existência de uma imprensa universitária;</li> <li>25. Exiguidade de material de auxílio à leccionação (retroprojectores, computadores, alto-falantes e microfones);</li> <li>26. Parte do mobiliário de escritório e das salas de aula obsoleto;</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. Fraca qualidade dos serviços de internet e/ou ausência de conectividade à internet nos campus;</li> <li>28. Deficiente assistência administrativa e pedagógica aos estudantes;</li> <li>29. Atrasos e irregularidades, sistemáticos, no pagamento dos salários e/ou subsídios aos docentes do pós-laboral, defesa de monografias e dissertações;</li> <li>30. Falta de política de inclusão para os grupos populacionais mais vulneráveis (pessoas com deficiência, mulheres, pessoas com pouca posse);</li> <li>31. Poucos docentes e pesquisadores com o nível de doutoramento, 19% do total dos 96 efectivos;</li> <li>32. Inexistência dum plano de desenvolvimento de infraestruturas da UJC;</li> <li>33. Falta de infraestruturas desportivas para a prática de várias modalidades;</li> <li>34. Deficiente manutenção e apetrechamento das infraestruturas universitárias;</li> <li>35. Parte das instalações universitárias sem murro de vedação;</li> <li>36. Vulnerabilidade dos serviços de segurança nas instalações da UJC;</li> <li>37. Fraca parceria público-privada para os investimentos da UJC;</li> <li>38. Fraca cultura de planificação e avaliação por desempenho;</li> <li>39. Inexistência dum sistema integrado de gestão financeira e académico;</li> <li>40. Existência de alguns funcionários ou docentes com deficiência no atendimento e comunicação ao cliente;</li> <li>41. Deficiente funcionamento da plataforma e-Sura e fraca assistência técnica aos estudantes no seu uso;</li> <li>42. Inexistência do plano de desenvolvimento dos recursos humanos;</li> <li>43. Ausência de política de incentivo de quadros;</li> <li>44. Inexistência do manual de gestão financeira e administrativa na UJC;</li> <li>45. Centro Social com preços pouco acessíveis aos estudantes;</li> <li>46. Ausência de instrumento normativo que regula o normal funcionamento da comunidade académica;</li> <li>47. Falta de divulgação de cursos leccionados na UJC, incluindo conteúdos temáticos das cadeiras;</li> <li>48. Deficiente funcionamento e fracos serviços de higiene e limpeza nas casas de banho;</li> <li>49. Deficiente sistema de higienização nas salas de aula;</li> <li>50. Deficiente sistema de medição e controlo de temperatura no acesso às infra-estruturas da UJC;</li> <li>51. E, ausência dum sistema de gestão documental que facilite o controlo de expediente.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior procura pelos cursos oferecidos pela UJC na Cidade e Província de Maputo;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraca procura pelos cursos oferecidos pela UJC pelas Províncias do país, exceptuando Maputo;</li> </ol>

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>2. Existência de parceiros para as diferentes áreas de actuação da UJC;</li><li>3. Existência de fundos competitivos a nível nacional e internacional para IES;</li><li>4. Existência dum ambiente favorável para a internacionalização da UJC;</li><li>5. Existência da Política Nacional de Estágio pré-profissional;</li><li>6. A não existência de outras instituições públicas que ministram cursos executivos de alta liderança;</li><li>7. Existência de acervo bibliográfico <i>online</i> para docentes e estudantes;</li><li>8. E, expansão dos serviços de Ensino e Aprendizagem da UJC para outras províncias do País.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>2. Concorrência com outras IES na formação superior de funcionários públicos no contexto do SFAP;</li><li>3. Limitação pelo governo na contratação de CTA para o sector público;</li><li>4. Maior dependência do Governo para o financiamento do seu Plano de actividades;</li><li>5. Salários pouco atractivos na Função Pública;</li><li>6. Países vizinhos falantes da língua inglesa o que limita a procura dos seus estudantes pelos serviços da UJC;</li><li>7. Falta de Estatuto do Docente Universitário;</li><li>8. Pesquisas financiadas por entidades não-governamentais;</li><li>9. Proliferação de entidades de pesquisa públicas e privadas com recursos e com concentração nas áreas de pesquisa da UJC;</li><li>10. Mobilidade de quadros com alta qualidade para outras instituições públicas e/ou organizações inter-governamentais e não-governamentais; e,</li><li>11. Baixo uso dos meios digitais e redes sociais para organizar eventos e difundir os feitos e eventos da UJC.</li></ol> |
|--|---|

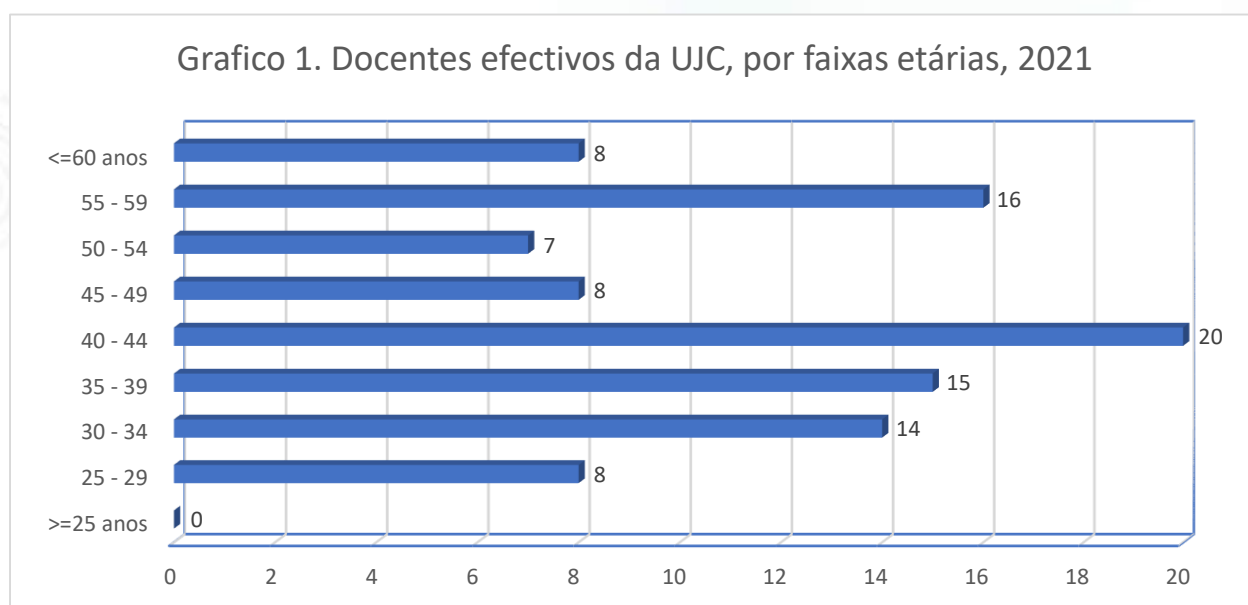


## 7. Caracterização da Universidade Joaquim Chissano, 2021

A UJC é uma instituição de ensino superior moçambicana, criada em 2018 através da fusão dos extintos ISRI e ISAP. Esta estrutura-se em unidades académicas, de pesquisa, administrativas e outras. As unidades académicas e de pesquisa são faculdades, escolas e centros. As unidades administrativas contemplam os serviços de administração central e local. Por seu turno, as outras unidades, sem prejuízo para as que venham a ser criadas, integram: museus, fundações, associações, serviços de acção social, serviços de documentação/unidade editorial/imprensa universitária, centros de saúde.

O sector académico compreende três subsectores, nomeadamente: ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão. O **sub-sector do ensino-aprendizagem** caracteriza-se por possuir seis (6) cursos, ainda não acreditados, sendo três (3) de graduação nomeadamente: curso de administração pública, curso de relações internacionais e diplomacia e curso de engenharia e sistemas de tecnologias de informação e igual número em pós-graduação: curso de administração pública e desenvolvimento, curso de relações internacionais e desenvolvimento e curso de segurança marítima. Estes cursos contam com um universo de 2.975 estudantes assistidos por 96 docentes efectivos.

Do total dos docentes efectivos que a UJC possui a maioria é adulto, (mais de 74% tem a idade compreendida entre 35-59 anos) e a minoria é jovem, (menos de 26% com idade compreendida entre 25-35 anos).



Em termos de nível académico, a maioria dos docentes efectivos da UJC, em 2021, possui o nível de Mestrado (69%), seguido de Doutores (19%) e, infelizmente 13% de docentes ainda com o nível de Licenciatura.

**Tabela 1. Docentes efectivos, por sexo e nível académico, 2021**

Nível Académico	Homens	Mulheres	Total	%
Doutor	17	1	18	19%
Mestre	55	11	66	69%
Licenciado	9	3	12	13%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>15</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>	

Quanto ao género, o grosso dos docentes efectivos são do sexo masculino, com 84% e apenas 16% são mulheres. Dos 18 docentes com o nível de Doutores, apenas uma é do sexo feminino e que é também Vice-Reitora para área administrativa da universidade.

O corpo docente efectivo é qualificado, com o peso de 78% do total de 123 docentes. O corpo docente efectivo possui a formação psicopedagógica, apostando no método andragógico no processo de formação profissionalizante. Realce-se que o corpo docente aposta no uso de plataformas digitais como alternativas para a leccionação das aulas presenciais e para gestão académica. Decorrente da sua história anterior a fusão, a UJC tem uma ampla experiência nas áreas

de ensino-aprendizagem em matérias de administração pública profissionalizante, relações internacionais e diplomacia.

Importa destacar que está em curso o processo da reforma dos currícula para adequá-la às exigências legais de nível nacional, regional e internacional. Esta actividade está a ocorrer em simultâneo com a preparação de novos cursos em resposta às actuais tendências de desenvolvimento económico e social do país.

A biblioteca da UJC possui 1.193 monografias, 110 dissertações, 1 tese de doutoramento e 11.393 livros, totalizando 12.697 acervo bibliográfico físico. Outrossim, a biblioteca da UJC beneficia-se de recursos electrónicos subscritos pela Associação Moçambicana das Bibliotecas Académicas e de Pesquisa para o benefício da comunidade universitária.

No **sub-sector de pesquisa**, sem descurar-se de outros trabalhos de pesquisa desenvolvidas em unidades orgânicas académicas, a UJC conta com um Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais (CEEI) vocacionada à actividade de pesquisa aplicada, criada pelo Artigo 34 do Decreto nº 85/2018, de 26 de Dezembro de 2018, com competência para coordenar e promover a realização de trabalhos de pesquisa nas áreas sociopolíticas, culturais e económicas, nomeadamente em assuntos de Paz e Segurança, Política Externa, Economia e Desenvolvimento, Estudos Sócio-Políticos e Culturais, assim como diversas problemáticas nacionais, regionais e globais para fins primordialmente académicos e aconselhamento estratégico aos fazedores e aos implementadores de políticas no sector público e no sector privado. A UJC possui 14 investigadores, dos quais 6 fora do quadro qualificados em diferentes áreas de saber, formados em diversas escolas nacionais e estrangeiras. No domínio investigativo privilegiam-se os seguintes campos de estudo: Sócio-Políticas, culturais e económicas, paz e segurança e relações internacionais e política externa.

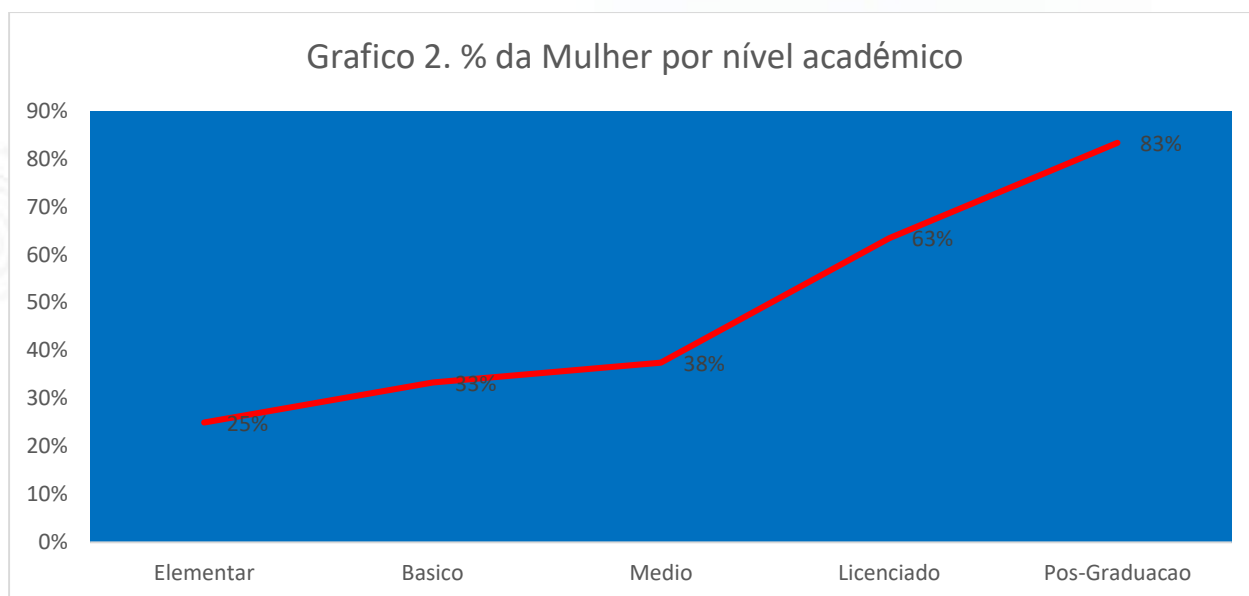
No que toca ao **sub-sector de extensão**, a UJC tem trabalhado com diferentes *stakeholders* na prestação de serviços em várias áreas do saber através de aplicação prática do conhecimento científico para melhoria da vida dos moçambicanos em toda extensão nacional, mediante solicitações e cursos de curta duração. Diferentes quadros da UJC têm estado engajados e a participar em debates locais, regionais e globais sobre matérias diversas, sobretudo em relações internacionais e diplomacia, contribuindo assim para a formulação de políticas nacionais mais consentâneas com as novas tendências de desenvolvimento internacional.

O sector administrativo compreende os subsectores dos recursos humanos, finanças, património, planificação, aquisições e acção social que actuam nas áreas de assessoria a direcção da universidade.

No sub-sector dos recursos humanos a UJC conta com um efectivo de 221 no seu quadro de pessoal que prestam seus serviços nos diferentes sectores de trabalho, sendo: 14 investigadores, 96 docentes, e 103 CTA, dos quais 19 fora do quadro. É preciso frisar que por causa da experiência acumulada antes da fusão a UJC possui recursos humanos com experiência técnica e profissional e comprometidos com o crescimento, estabilidade e desenvolvimento institucional.

<b>Tabela 2. Corpo Técnico Administrativo, por sexo e nível académico, 2021</b>				
<b>Nível académico</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Elementar	9	3	12	25%
Básico	4	2	6	33%
Médio	20	12	32	38%
Bacharel	0	0	0	#DIV/0!
Licenciado	15	26	41	63%
Pós-Graduação	2	10	12	83%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>103</b>	<b>51%</b>
<b>% da Mulher</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>	<b>100%</b>	

As estatísticas do CTA na UJC, em 2021, indicam que a instituição atingiu a paridade de género, pois, 51% do CTA da UJC é constituída por mulheres e parte delas ocupando cargos de direcção e chefia. Portanto, 49% do Corpo Técnico Administrativo da UJC é de homens. A participação da mulher, no CTA, é directamente proporcional aos graus académicos. Ou seja, a medida que aumenta o nível do grau académico do CTA, cresce também a percentagem da mulher, vide o Gráfico 2.



No sub-setor de finanças, no período 2020-2021, a UJC contou com orçamento médio anual de 240.747.148,87 Meticais. De 2020 para o ano de 2021, o orçamento registou um decréscimo em 24,6%. Em 2020, a UJC à semelhança das demais instituições do estado, não foi contemplada no orçamento de investimento através de receitas fiscais. A grande parte do orçamento da instituição é absorvida pela componente de funcionamento, com uma percentagem média anual de 99,3% e 0,7% de investimento em receitas fiscais. Esta realidade resulta num défice médio anual de 69.477.347,85Mt, tendo em conta as necessidades reais da instituição.

No sub-setor do património, importa referir que a UJC possui quatro (4) instalações próprias localizadas no Zimpeto, na Baixa da Cidade de Maputo e no Tchumente que ao todo compreendem: setenta e cinco (75) gabinetes de trabalho; dezanove (19) salas de aula; sete (7) salas de professores; cinco (5) salas de informática; três (3) anfiteatros; um (1) auditório; quatro (4) salas para bibliotecas; quatro (4) salas de reuniões; duas (2) salas de leitura; duas (2) salas de grandes actos; três (3) centros sociais; quatro (4) reprografias; quarenta e sete (47) casas de banho; três (3) parques de estacionamento, seis (6) copas e uma (1) residência para estudantes.

Os edifícios da UJC foram concebidos tendo em conta as pessoas com necessidades especiais para o acesso, pois conta com quatro (4) elevadores e 5 rampas. Outrossim, possui espaços e/ou terrenos para desenvolvimento de novas infraestruturas, nos campus do Zimpeto; Tchumene; na Ponta D'ouro e Distrito de Marracuene.

As infra-estruturas da UJC (salas de aulas e gabinetes de trabalho) estão equipadas com mobiliário quase obsoleto. Grande parte das instalações da universidade clama por reabilitação e manutenção, sobretudo o campus do Zimpeto. As Salas de aulas não estão equipadas com material e acessório informático para administração adequada das aulas, incluindo as aulas *online*.

Em termos de meios circulantes a UJC possui trinta e oito (38) viaturas das quais 25 em bom estado e 13 avariadas. Esta realidade constitui um desafio no transporte de funcionários e na distribuição de expediente, sobretudo tendo em conta a dispersão das instalações da UJC.

No sub-sector da Planificação constitui desafio a implantação de uma cultura de trabalho baseada na avaliação por desempenho, onde todas actividades das unidades orgânicas têm como base um plano e orçamento aprovado em fóruns próprios e prestação de contas.

No sub-sector das aquisições ressalta a exiguidade de recursos humanos (apenas 2 pessoas) para fazer face a demanda dos serviços de *procurement*, sobretudo numa situação em que o processo é centralizado.

Quanto ao sub-sector de Acção Social, a UJC possui a capacidade de atribuir 20 novas bolsas por ano. Em 2021 a UJC contava com um acumulado de 120 estudantes bolseiros, dos quais 97 beneficiam de bolsa completa e 23 de bolsa parcial. Os estudantes beneficiários de bolsa completa residem na Residência Universitária localizada no campus do Zimpeto, sendo 58 de sexo masculino e 39 de sexo feminino. Os da bolsa parcial 15 são de sexo masculino e 8 do sexo feminino. Refira-se que a Residência Universitária clama por obras de manutenção e equipamento condigno dos dormitórios e salas comuns.

A UJC ressent-se da falta de um complexo desportivo e cultural que impulse a prática de actividades lúdicas e desportivas. Outrossim, a UJC ressent-se também da ausência de serviços de saúde básicos para assistir a comunidade universitária. Ademais, não é bastante notória a acção institucional ao nível deste sub-sector na promoção de assuntos transversais tais como: género, HIV e SIDA, entre outros.

No que diz respeito ao sector de **Comunicação e Imagem** a UJC conta apenas com um *staff* de quatro técnicos, o que dificulta o cumprimento das suas atribuições, sobretudo as actividades de protocolo. Igualmente, ressent-se da falta de um portal e *websites*.

No que concerne ao sector de **Cooperação e Internacionalização**, este caracteriza-se por um *staff* reduzido (apenas 3 pessoas) para fazer face a todo um conjunto de tarefas adjacentes a este pelouro. A UJC é membro e com acordos celebradas em 7 organizações de índole académico nacional e internacional, a saber: Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior em Moçambique (CNAQ), Conselho de Reitores, Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP), Associação Moçambicana de Bibliotecas Académicas e de Pesquisa (AMOBAP), Associação Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES), *African Management Development Institute's Network* (AMDIN) e A Associação das Universidades Regionais da África Austral (SARUA).

## 8. Objectivos Estratégicos do Plano Estratégico, 2022-2031, nos eixos de intervenção

**Objectivo 1:** criar condições basilares de implantação de uma IES de excelência e de qualidade do ensino superior e fomentar o ensino, a investigação e extensão como factores fundamentais para formar profissionais com habilidades em diferentes áreas e com uma visão mais crítica da sociedade. Para o efeito, deve privilegiar o estabelecimento de políticas mais inclusivas do ensino superior, tendo em atenção a equidade e igualdade no acesso e frequência, através de investimentos na expansão física da UJC, sobretudo para a região centro e norte do país. Não menos importante, no pelouro académico, é criar as condições a breve trecho para que a UJC possa fazer parte do ranking das IES em Moçambique.

**Objectivo 2:** promover e implementar medidas de política que impulsionem o desenvolvimento e valorização de recursos humanos.

**Objectivo 3:** estabelecer sistemas financeiros e administrativos operacionais e políticas de gestão internas adequadas.

**Objectivo 4:** expandir as infraestruturas universitárias com vista a garantir melhores condições de ensino e aprendizagem, investigação, serviços de extensão e realização de actividades culturais, sociais e desportivas.

**Objectivo 5:** promover e reforçar parcerias com as redes internacionais consolidando parcerias estratégicas.

**Objectivo 6:** estabelecer um sistema de Serviços Sociais mais abrangente e equilibrado, assente na política de maior inclusão nacional, com particular atenção nas pessoas com deficiência e disparidades de género e que promova a prática de actividades culturais, físicas e desportivas e crie condições básicas para a prestação de assistência médica e medicamentosa no seio da comunidade universitária da UJC.

**Objectivo 7:** definir e implantar políticas e estratégias de comunicação institucional, (interna-externa, incluindo a componente administrativa), que se adequam à nova ordem nas relações com o público-alvo tendo em conta ao contexto em que se inserida.

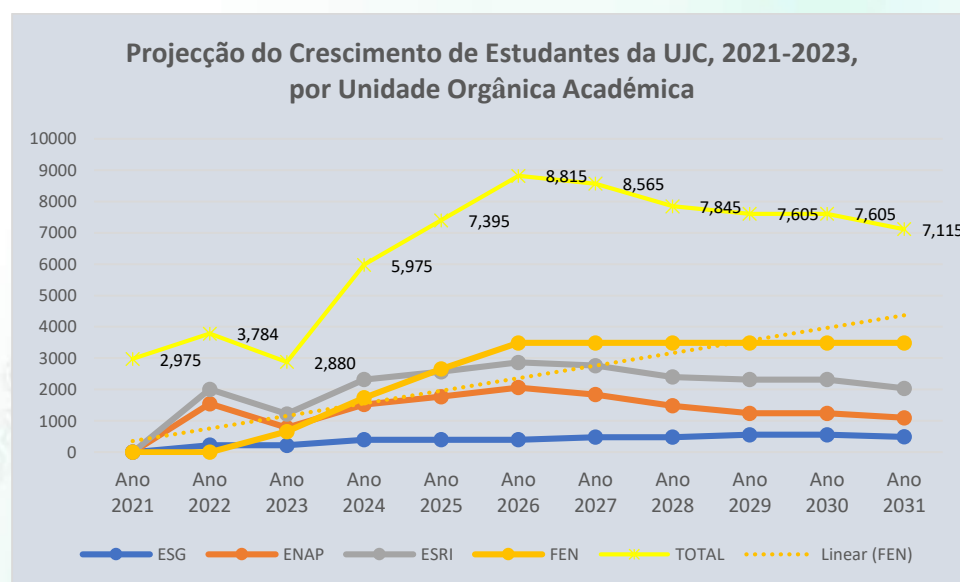


**Objectivo 8:** conceber e divulgar instrumentos normativos que regulam e orientam o normal funcionamento da UJC.

## 9. Acções Estratégias do plano estratégico, 2022-2031, para os eixos de intervenção

### 9.1. Eixo de Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão

Quanto ao Ensino-aprendizagem a UJC espera aumentar a população estudantil dos actuais 2.975 estudantes, em 2021 para 7.115 em 2031, conforme indica o gráfico das projecções seguinte e melhorar a qualidade do ensino através de seguintes acções:



Unidades Orgânica	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Ano 2026	Ano 2027	Ano 2028	Ano 2029	Ano 2030	Ano 2031
ESG	0	228	220	400	400	400	480	480	560	560	490
ENAP	-	1,550	780	1,520	1,770	2,065	1,840	1,480	1,240	1,240	1,100
ESRI	0	2,006	1,220	2,320	2,570	2,865	2,760	2,400	2,320	2,320	2,040
FEN	0	-	660	1,735	2,655	3,485	3,485	3,485	3,485	3,485	3,485
<b>TOTAL</b>	<b>2,975</b>	<b>3,784</b>	<b>2,880</b>	<b>5,975</b>	<b>7,395</b>	<b>8,815</b>	<b>8,565</b>	<b>7,845</b>	<b>7,605</b>	<b>7,605</b>	<b>7,115</b>

## Quadro 2: EIXO 1: Ensino-aprendizagem

EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão	
ÁREA: Ensino e Aprendizagem	
OBJECTIVO: Melhorar a qualidade do Ensino	
RESULTADOS:	
1	Capacitar todos docentes e estudantes para a inovação e no uso das TIC's.
2	Realizar capacitações regulares dos docentes em matérias de pedagogia e metodologias de ensino, atitude e comportamento no processo de ensino-aprendizagem.
3	Criar laboratórios de práticas profissionalizantes em diplomacia.
4	Criar ambientes de trabalho que propiciem a interacção de docentes com estudantes, através de <b>aquisição e montagem de sistema de videoconferência</b> , participação em reuniões, conferências e outros eventos nacionais e internacionais.
5	Apostar em métodos inovadores que permitem desenvolver nos estudantes mais habilidades, autonomia, pensamento crítico, trabalho em grupo, desenvolver o empreendedorismo, entre outras.
6	Introduzir o sistema de correcção automática dos exames de admissão.
7	Apostar mais na biblioteca digital, digitalização do acervo bibliográfico físico, organizar o acervo bibliográfico existente, bem como no aumento do acervo bibliográfico, com particular enfoque nos novos cursos.
8	Desenhar a política inclusiva de acesso equitativo a UJC para estudantes, docentes, investigadores e CTA.
9	Proceder a reforma/revisão curricular aumentando o número de cursos leccionados e consequente aumento da população estudantil e dos docentes qualificados.
10	Conceber e promover o programa de estágio pré-profissional.
11	Adquirir e implementar o sistema de gestão do Registo Académico com vista a ser mais eficiente e eficaz na resposta a solicitações dos estudantes.
12	Harmonizar os processos de ensino-aprendizagem na leccionação.
13	Promover a cultura de motivação de docentes.
14	Introduzir laboratório de informática por Faculdade, Escolas e Centros.
15	Criar laboratórios para leccionação de línguas.
16	Assegurar que todos cursos tenham TIC's como cadeira, sobretudo nos primeiros anos.
17	Aprimorar o Sistema de Ensino a Distância mediada por Tecnologias de Informação e Comunicação com vista a ser mais eficiente e eficaz no processo de ensino e aprendizagem.
18	Promover a formação contínua de docentes, estudantes e CTA em técnicas e metodologias de ensino à distância mediada por Tecnologias de Informação e Comunicação.

No domínio da **Investigação**, espera-se promover a especialização, boa conduta profissional e ética dos investigadores para que produzam cada vez mais resultados de pesquisa confiáveis na sociedade, por meio das seguintes acções.

### Quadro 3: EIXO 1: Investigação

EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão	
ÁREA: Investigação	
OBJECTIVO: Promover a especialização, boa conduta profissional e ética dos investigadores	
RESULTADOS: Incremento de pesquisa académica de qualidade	
1	Desenhar a Política de Pesquisa da Universidade.
3	Criar condição para os investigadores acederem às bases de dados mais robustas e repositórios onde se encontram publicações referentes às áreas de especialidade da UJC, como JSTOR, SAGE, Pandora Box, entre outros.
4	Consolidar a posição do CEEI como instituição de excelência na pesquisa voltada para compreensão do Sistema Internacional Contemporâneo.
5	Criar o programa de apoio a pesquisa e mobilização de parcerias com organismos nacionais e internacionais.
6	Promover e criar revistas científicas.
7	Promover a organização e participação de pesquisadores em congressos, simpósios e conferências nacionais e internacionais.
8	Apetrechar a Universidade com pacote informático detector de plágio.
9	Conceber e adoptar o programa de iniciação científica dos estudantes.
10	Fortalecer o compromisso público da UJC e sua participação na abordagem dos ODS no desenho de políticas públicas baseadas nos ODS.
11	Participar em processos da Revisão Voluntária dos ODS no país, através da monitoria, avaliação e comunicação das suas acções com respeito aos ODS.

No domínio da **Extensão Universitária** espera-se promover a interacção da sociedade com a comunidade académica nas diferentes áreas do saber, por meio da realização das seguintes acções:

### Quadro 4: EIXO 1: Extensão Universitária

EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão	
ÁREA: Extensão Universitária	
OBJECTIVO: Promover a interacção da sociedade com a comunidade académica nas diferentes áreas do saber	
RESULTADOS:	
1	Participar na elaboração e articulação de políticas públicas, por meio da participação da comunidade académica em fóruns, consultorias e núcleos específicos de actuação.
2	Promover e realizar cursos/módulos híbridos de férias ou de verão, palestras e conferências sobre temas da actualidade e de interesse social.
3	Promover e organizar viagens de estudos.
4	Promover e organizar actividades desportivas e culturais com a participação das comunidades circunvizinhas.
5	Criar e promover programa de bolsa de estudos à comunidade circunvizinha.
6	Implantar Serviços de Saúde que beneficiem a comunidade académica e circunvizinha.
7	Conceber e implementar projecto de assistência técnica, social e económica às comunidades circunvizinhas.
8	Criar e estabelecer cursos de Protocolo & Cerimonial e Secretariado para o público.

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

No concernente a **Gestão dos Recursos Humanos**, espera-se criar um ambiente produtivo, coeso e inspirador, através do desenvolvimento do plano de carreira que define critérios mais objectivos, como os salários e oportunidades de crescer profissionalmente, focando-se nas seguintes acções:

### Quadro 5: EIXO 2: Gestão dos Recursos Humanos

EIXO 2: Recursos Humanos	
ÁREA: Gestão dos Recursos Humanos	
OBJECTIVO: Desenvolver um plano de carreira	
RESULTADOS: Ambiente produtivo, coeso e inspirador	
1	Desenhar o plano de desenvolvimento dos recursos humanos com vista a sua melhor especialização e qualificação profissional.
2	Conceber a política de incentivo e retenção de quadros.
3	Formação em diversas áreas Administrativas, entre outros.
4	Realizar seminários regulares de capacitação de CTA no uso das TIC's.
5	Conceber e implantar o sistema inteligente de gestão de recursos humanos.
6	Atrair e seleccionar profissionais com perfis compatíveis com os valores e objectivos da instituição.

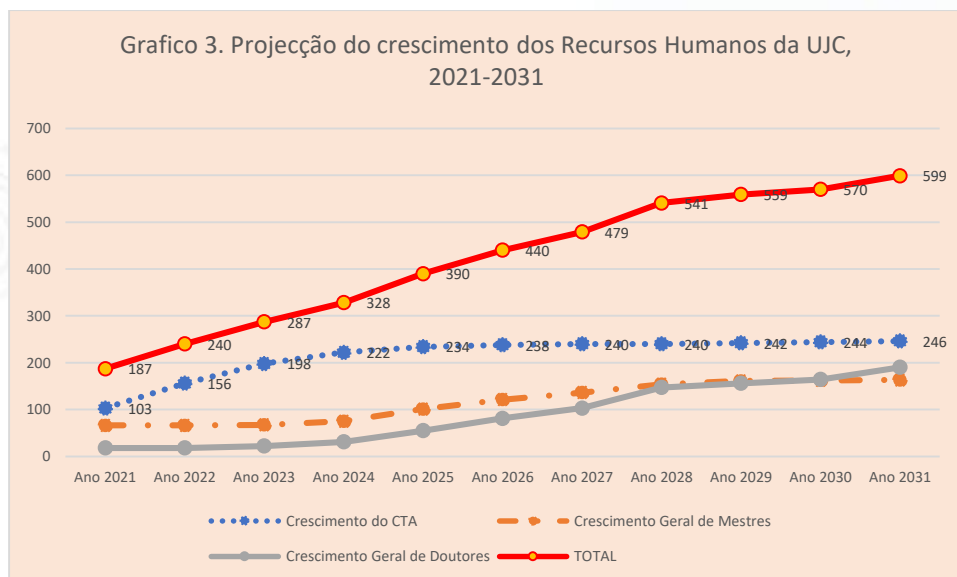
Ao longo do decénio 2022-2031, a UJC, espera um crescimento do seu Quadro de Pessoal dos actuais 187, em 2021 para 599, em 2031. O crescimento será fruto da política de formação de quadros e de admissões, conforme ilustram a Tabela 3 e os Gráfico 3, 4 e 5 sobre as projecções de Recursos Humanos da UJC.

O Gráfico 3 demonstra como o Corpo Técnico Administrativo (CTA) e Docentes (Mestres e PhDs)

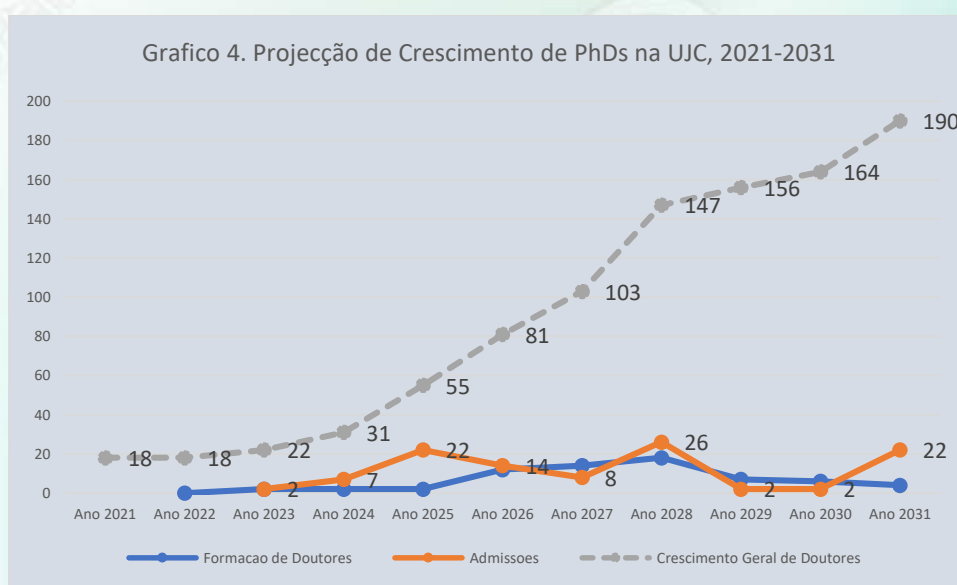
Tabela 3. Projecção de crescimento do CTA e do Corpo Docente, (2021-2031)											
Descrição	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Ano 2025	Ano 2026	Ano 2027	Ano 2028	Ano 2029	Ano 2030	Ano 2031
Crescimento Geral do CTA	103	156	42	24	12	4	2	0	2	2	2
Crescimento Geral de Mestres	66	66	67	75	101	121	136	154	161	162	163
Crescimento Geral de Doutores	18	18	22	31	55	81	103	147	156	164	190
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>240</b>	<b>131</b>	<b>130</b>	<b>168</b>	<b>206</b>	<b>241</b>	<b>301</b>	<b>319</b>	<b>328</b>	<b>355</b>

irão crescer ao longo do tempo até 2031, sendo que o crescimento do CTA é explicado por novas admissões, enquanto que o crescimento dos níveis de docentes é explicado por novas admissões e pela formação dos docentes actualmente existentes, com níveis de Licenciatura e de Mestre.

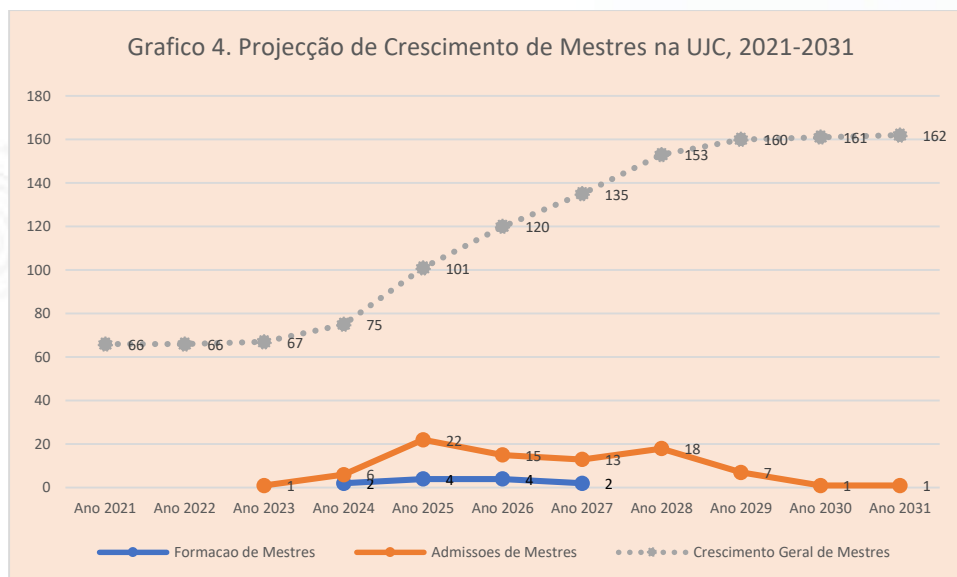
No que concerne ao CTA espera-se que a UJC registe um crescimento assinalável, saindo dos actuais 103, em 2021 para 246, em 2031. Com recurso a novas admissões.



Em conformidade com o Gráfico 4, a UJC espera conceber e implementar a sua política e plano de desenvolvimento de recursos humanos e investir na formação de 67 Docentes com o nível de *PhDs* até 2031. Igualmente, espera também admitir para o seu Quadro de Pessoal mais 105 Docentes com o nível de *PhD*, passando a contar com um total de 190 *PhDs*.



O Gráfico 5 projecta que até 2027 a UJC deverá formar todos os seus 12 Docentes do Quadro de Pessoal com o nível de Licenciado e passarem a ostentar o nível académico de Mestre e, doravante não contar mais com licenciados no seu quadro de docentes. Por outro lado, projecta admitir 84 Docentes com o nível académico de Mestre para seu Quadro de Pessoal.



Os investimentos para o rápido crescimento qualitativo e quantitativo do corpo docente da UJC justificam-se por ser ainda uma IES em fase de implantação e com exigências internas de expandir o ensino de qualidade através da introdução de novos cursos, com especial atenção para os do STEM.

### 9.3. Eixo 3: Gestão e finanças

Em relação a **Gestão e Finanças** espera-se a promoção da desconcentração da gestão para as unidades académicas, gestão transparente, eficiente e eficaz dos recursos financeiros, assente em política de planificação inclusiva, através das seguintes acções:

#### Quadro 6: EIXO 3\_Área de Gestão e Finanças

EIXO 2: Gestão e Finanças	
ÁREA: Gestão e Finanças	
OBJECTIVO: Promover a desconcentração financeira para as unidades académicas	
RESULTADOS: Gestão transparente, eficiente e eficaz dos recursos financeiros	
1	Desconcentrar a Universidade dando autonomia de gestão financeira, administrativa e patrimonial as Faculdades, Escolas e Centros.
2	Adoptar um mecanismo institucional de prestação de contas regular, transparente, fiáveis e eficientes de gestão e administração.
3	Implantar um sistema integrado de gestão financeira e académica.
4	Elaborar estratégia de mobilização de fundos.
5	Criar o programa de manutenção permanente dos edifícios e bens patrimoniais.
6	Introduzir o programa de gestão de Estoque.
7	Adoptar como prática a divulgação de montantes e calendários de pagamentos das mensalidades dos estudantes.

#### 9.4. Eixo 4: Ambiente de Infra-estruturas Universitárias

Neste eixo de actuação, o desafio prende-se com a manutenção, modernização e adequação das infra-estruturas a actual realidade, mantendo ambiente limpo, saudável e seguro nas instalações universitárias, através de:

##### Quadro 7: EIXO 4: Ambiente de Infra-estruturas Universitárias

EIXO 3: Ambiente e Infra-Estruturas Universitárias	
ÁREA: Manutenção e Modernização	
OBJECTIVO: Manter, modernizar e adequar as infra-estruturas a actual realidade	
RESULTADOS: Ambiente limpo, saudável e seguro nas instalações universitárias	
1	Elaborar e adoptar o plano de desenvolvimento de infra-estruturas.
2	Construção de infra-estruturas Universitárias
3	Apetrechar as infra-estruturas universitárias em meios e tecnologias de trabalho para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade.
4	Promover a cultura da identificação das infra-estruturas como forma de facilitar a orientação dos utentes.
5	Conceber o projecto de cidadela universitária.
6	Criar o ambiente e condições de acesso e uso de equipamento informático em diferentes pontos dos campus da Universidade.
7	Melhorar as condições de acesso, uso e segurança dos parques de estacionamento.
8	Promover o uso rentável das infra-estruturas universitárias.
9	Promover e manter o ambiente universitário limpo, seguro e saudável.

#### 9.5. Eixo 5: Cooperação e Internacionalização

No concernente **Cooperação e Internacionalização** a aposta reside na promoção da cooperação como veículo de firmação e de busca de parcerias estratégicas para a excelência no ensino-aprendizagem, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional. Outrossim, buscar experiências amadurecidas de países consolidados, rumo a liderança científica no país, através de:

##### Quadro 8: EIXO 5\_ Promoção da Cooperação

EIXO 4: Cooperação e Internacionalização	
ÁREA: Promoção da Cooperação	
OBJECTIVO: Busca de parcerias estratégicas	
RESULTADOS: Memorandos de Parceria com diferentes instituições Nacionais e Internacionais	
1	Elaborar a política e estratégia de Cooperação.
2	Estabelecer parcerias estratégicas a nível Nacional, Regional e Internacional.
3	Participar em Conferências e Simpósios de Desenvolvimento Institucional.
4	Celebrar acordos de equiparação curricular, com Instituições de Ensino Superior de países membros da CPLP e da Commonwealth.
5	Estabelecer parcerias com entidades que lidam com pessoas com necessidades especiais no ensino-aprendizagem.
6	Conceber o Programa Internacional de atracção de estudantes de graduação, mestrado e doutoramento.
7	Conceber o Programa de Mobilidade Académica de docente, pesquisadores e estudantes.
8	Estabelecer acordos de parcerias com agentes económicos com vista a obtenção de oportunidades de estágio e de aplicação de conhecimento científico.



## 9.6. Eixo 6: Acção Social e Assuntos Transversais

No que tange a Acção Social e Assuntos Transversais a universidade deve apostar na promoção da justiça social no trabalho; na promoção da igualdade de oportunidades e na equidade social, permitindo o acesso e frequência a um conjunto de docentes, estudantes, pesquisadores e CTA de diferentes *status* sociais a nível nacional e internacional, através de:

### Quadro 9: EIXO 6\_Promoção da Justiça Social

EIXO 5: Acção Social e Assuntos Transversais	
ÁREA: Promoção da Justiça Social	
OBJECTIVO: Promover igualdade de oportunidades e equidade social	
RESULTADOS: Acesso e frequência a UJC de diferentes status sociais a nível nacional e internacional	
1	Elaborar a política e estratégia de Acção Social e Assuntos Transversais.
2	Implantar a Unidade de Género da UJC.
3	Implantar a Associação Desportiva da UJC.
4	Implantar serviços de Saúde e de Assistência Psicológica, de Educação Sexual e Reprodutiva para a comunidade universitária.
5	Conceber uma política de ingresso equitativo a Universidade.
6	Conceber fundo de funcionamento da Associação de Estudantes da UJC.
7	Implantar Gabinete de assistência aos estudantes.

## 9.7. Eixo 7: Comunicação e Imagem

Na **Comunicação e Imagem**, o principal desafio é de estabelecer um mecanismo eficiente de comunicação intra e interinstitucional na promoção da imagem e identidade institucional e divulgação do conhecimento científico, através de:

### Quadro 10: EIXO 7\_Comunicação e Imagem

EIXO 6: Comunicação e Imagem	
ÁREA: Comunicação e Imagem	
OBJECTIVO: Promover a imagem e identidade institucional	
RESULTADOS: Mecanismo eficiente de comunicação intra e inter institucional	
1	Conceber política e estratégia de informação e comunicação.
2	Equipar o sector de comunicação e imagem com sistema de som para grandes eventos.
3	Implantar “Loja da Universidade” para promoção e venda de artigos da marca UJC.
4	Implantar serviços de fotografias e filmagens para os clientes da UJC.
5	Conceber e implantar uma Rádio Universitária.

## 9.8. Eixo 8: Jurídico-Normativo

No domínio do quadro **Jurídico-Normativo**, a principal aposta prende-se com a concepção e disponibilização *online* de instrumentos normativos e regulamentares para o normal funcionamento e gestão da UJC, através de:

### Quadro 11: EIXO 8\_ Jurídico-Normativo

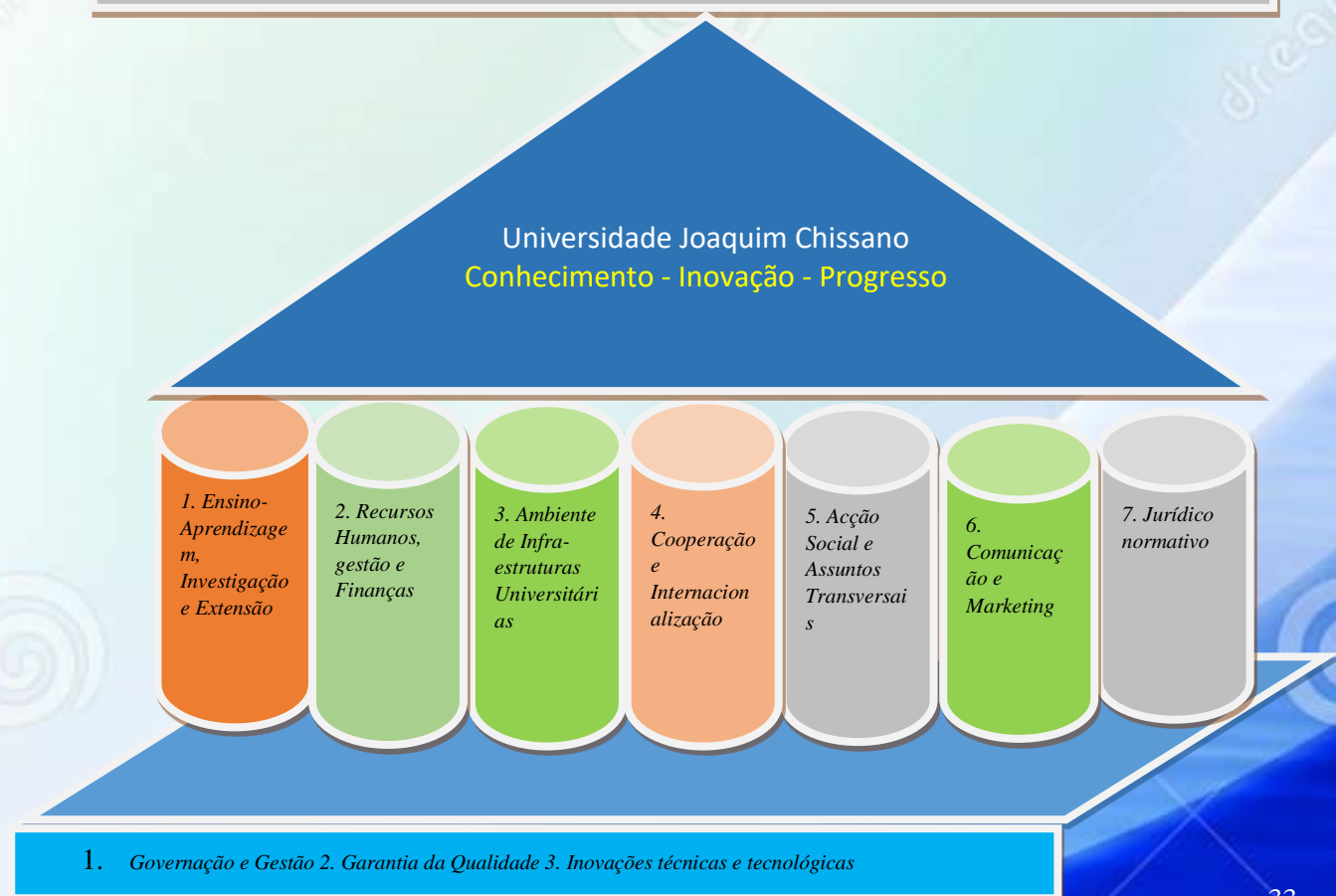
EIXO 7: Jurídico-Normativo	
ÁREA: Legal	
OBJECTIVO: Conceber e divulgar instrumentos normativos que regulam e orientam o normal funcionamento da UJC	
RESULTADOS: Disponibilização online de instrumentos normativos e regulamentares da UJC	
1	Conceber o código de conduta dos estudantes, CTA, docentes, investigadores e agentes da comunidade universitária.
2	Conceber e adoptar o programa de iniciação científica dos estudantes.
3	Desenhar a políticas inclusivas de ingresso equitativo a UJC para estudantes, docentes, investigadores e CTA.
4	Elaborar o Regulamento de estágio Profissional.
5	Elaborar o Regulamentos de serviços de extensão a comunidade.
6	Elaborar o Regulamento de cursos de curta duração.
7	Elaborar o Regulamento de acesso e funcionamento as infra-estruturas universitária (Biblioteca, Residências universitárias, Refeitório e/ou restaurantes e outros bens da UJC.
8	Elaborar o Regulamento Geral da UJC.
9	Divulgar os instrumentos normativos que regulam o normal funcionamento da UJC para a comunidade académica.

## 10. Áreas de suporte

O plano Estratégico da Universidade Joaquim Chissano define seis eixos que irão nortear o desenvolvimento institucional entre 2022 a 2031, a saber: (1) Ensino-Aprendizagem, Investigação e Extensão; (2) Recursos Humanos; (3) Gestão e Finanças; (4) Ambiente de Infraestruturas Universitárias; (5) Cooperação e Internacionalização; (6) Acção Social e Assuntos Transversais e (7) Eixo da Comunicação e Imagem. Os sete eixos de desenvolvimento assentam-se sobre três áreas de apoio ou de suporte, designadamente: (1) Governação e gestão; (2) Garantia da Qualidade; e, (3) Inovações técnicas e tecnológicas.

As áreas de suporte foram tomadas em consideração em todas etapas do processo de planificação de cada um dos sete eixos que corporizam o presente plano estratégico, pois o sucesso de cada eixo depende fundamentalmente do ambiente saudável da boa governação, da boa qualidade dos serviços prestados e da capacidade de inovação da instituição no domínio da técnica e tecnologia, conforme ilustra a Figura do Esboço da visão estratégica dos Pilares de Desenvolvimento e das Áreas de Suporte.

Figura 1: Esboço da visão estratégica dos Eixos de Desenvolvimento e das Áreas de Suporte



Em seguida são apresentadas as acções estratégicas de intervenção nas três áreas de suporte entre 2022-2031.

### 10.1. Governação e Gestão

De acordo com Banco Mundial (1992) a governação é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e económicos de um país visando o desenvolvimento. Entenda-se como a governação da UJC a capacidade dos seus líderes de identificar problemas críticos e formular políticas adequadas ao seu enfrentamento; de mobilizar meios e recursos necessários à execução das políticas, bem como à sua implementação; e a capacidade de liderança sem a qual as decisões tornam-se inócuas. Inclui ainda o formato político institucional do processo decisório e a padrões de articulação e cooperação entre actores e arranjos institucionais que coordenam e regulam articulações dentro e fora da instituição.

Na componente de gestão, o que determina como uma organização funciona são o ambiente e a estrutura organizacional. Essa abordagem focaliza o relacionamento dos grupos entre si e as estruturas nas quais são desempenhados papéis de ensino-aprendizagem, investigação e extensão, ou seja, o grau de centralização ou descentralização e o clima dos valores e expectativas e objetivos das organizações, ou seja, o “caráter” da UJC é ter uma gestão administrativa mais centralizada.

### 10.2. Garantia da Qualidade

A qualidade do ensino superior é medida, dentre outros factores, pelos níveis do intercâmbio de conhecimentos, a criação de sistemas interactivos, a mobilidade de professores e estudantes e os projectos de investigação internacionais, mesmo que se tenham devidamente em conta os valores culturais e as situações nacionais. (Bernheim, 1996). Determinam, igualmente, a qualidade do ensino superior a selecção especial do pessoal e seu aperfeiçoamento constante, os planos de estudos adequados para o aperfeiçoamento do pessoal universitário, a metodologia do processo pedagógico, a mobilidade de estudantes e docentes entre os países e/ou entre as IES e, entre estas e o mundo do trabalho. Associam-se a estes determinantes, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) devido ao seu impacto na aquisição de conhecimentos teóricos e práticos. A qualidade deve ser vista como o princípio de base para todas as actividades e em todos os sectores

da UJC, nomeadamente: Acesso ao ensino; Equidade; Gestão eficiente; Modernização; Internacionalização; Investigação e extensão; Gestão de RH, financeiros e patrimoniais; Qualidade das infraestruturas incluindo a planta física, salas de informática, etc. MES-SEACU, (2011) refere-se a qualidade do ensino superior como sendo a expressão conjugada entre a excelência académica e a pertinência, o impacto social de um determinado ramo de conhecimento, a tradição da instituição, professores, estudantes, infra-estruturas e instrumentação do currículo.

### 10.3. Inovações técnicas e tecnológicas

Inovação significa criar algo novo. A UJC ao apostar na inovação técnica e tecnológica para os próximos 10 anos em todas as dimensões, entende que os alunos que estão ingressando no ensino superior têm visões do mundo e formas de aprender diferentes. Por isso, o ensino não pode mais ser o mesmo e precisa ser renovado. A inovação no ensino superior na UJC pressupõe mais investimentos em tecnologia. Significa também investir na adopção de novas metodologias no processo de ensino e aprendizagem, no processo de trabalho diário do CTA, redimensionamento da sua estrutura, como Instituição de Ensino Superior, incluindo reformas curriculares, entre outros. Neste contexto, a UJC deve pautar pela inovação e modernização de todos os aspectos infraestruturais, tecnológicos e de processos, obedecendo os padrões internacionais mais modernos.

#### 10.4. Objectivos estratégicos das áreas de suporte

**Objectivo 1:** *Garantir o sucesso académico dos estudantes da UJC, a efetividade do ensino para a aprendizagem e a continuidade da instituição.*

**Objectivo 2:** *Implantar um sistema educativo de boa qualidade, orientado a satisfazer as necessidades do desenvolvimento social, científico, tecnológico, económico, cultural e humano do país, com uma cobertura suficiente, atendendo a procura com equidade, uma oferta ampla e diversificada e com uma solidez académica e eficiência no uso dos recursos.*

**Objectivo 3:** *Desenvolver novas habilidades dos alunos, com aulas mais interactivas e atractivas, através de aplicação de métodos inovadores que permitem os estudantes desenvolverem habilidades que antes não eram trabalhadas em sala de aula, como mais autonomia, pensamento crítico, trabalho em grupo, desenvolver o empreendedorismo, entre outras.*

## 10.5. Acções estratégicas das Áreas de Suporte

### 10.5.1. Governação

Na componente da **Governação** a universidade deve apostar na governação transparente, desconcentrada, inclusiva, eficiente e eficaz, através de:

#### **Quadro 12:** ÁREA DE SUPORTE 1\_ Governação

ÁREA DE SUPORTE 1: Governação	
ÁREA: Governação	
OBJECTIVO: Garantir o sucesso académico dos estudantes e continuidade da instituição	
RESULTADOS: Governação transparente, desconcentrada, inclusiva, eficiente e eficaz	
1	Adoptar a cultura regular de fiscalização sistemática do processo de ensino e de gestão administrativa.
2	Apostar na mobilização de fundos externos como mecanismos de financiamento alternativo ao Orçamento do Estado.
3	Adoptar como prática a avaliação sistemática do desempenho institucional e de forma participativa.
4	Adoptar política para o desenvolvimento institucional assente na qualidade, excelência e profissionalismo.
5	Adoptar e implementar estratégia de retenção e manutenção de estudantes.
6	Conceber e implementar a política de bolsa de estudos – Pro Género- para docentes, investigadores e CTA.
7	Adoptar e implementar um sistema de transporte mais eficiente para Estudantes, Docentes e CTA.
8	Conceber e instituir política de seguro de saúde e de bens patrimoniais.
9	Manutenção de meios circulantes.
10	Adoptar como prática institucional a integração de bons estudantes e interessados como monitor de cadeiras.
11	Adoptar política de expansão do acesso ao ensino superior.
12	Apropriar-se da Agenda Desenvolvendo Sustentável, através do mapeamento do que já está sendo feito e identificar prioridades, oportunidades e fraquezas <sup>33</sup> .

<sup>33</sup> Esta acção e acção 11 na investigação são parte dos cinco passos que o Guia para as Universidades, os centros de educação superior e a academia recomendam as IES a começar ou aprofundar seu compromisso com os ODS.

### 10.5.2. Garantia de qualidade

No concernente a **Garantia da Qualidade** de serviços prestados, deve-se primar por um ambiente cultural estudantil equitativo, cosmopolitano, mais atraente, acolhedor, onde o estudante fica no centro das atenções de uma instituição que luta pela internacionalização em todos cursos ministrados, através de:

#### **Quadro 13:** ÁREA DE SUPORTE 2\_ Garantia de Qualidade

ÁREA DE SUPORTE 2: Garantia de Qualidade	
ÁREA: Garantia de Qualidade	
OBJECTIVO: Implantar um sistema educativo de boa qualidade	
RESULTADOS: Ambiente cultural estudantil equitativo, cosmopolitano, mais atraente e acolhedor	
1	Realizar inquéritos regulares de verificação, revisão, comprovação de conhecimento e controle das actividades académicas e administrativas.
2	Acreditar de forma participativa (académicos, empregadores e todos os sectores sociais), os cursos da UJC.
3	Implantar e operacionalizar uma base de dados e mantê-la actualizada sobre os principais indicadores de desempenho académico e administrativo.
4	Assegurar que no ensino superior se privilegie o uso das TIC's e o ensino à distância de excelência.



### 10.5.3. Inovação técnica e tecnológica

No domínio da **inovação técnica e tecnológica** o desafio deve estar assente em adopção de políticas inovadoras, na promoção de ensino híbrido e em investimentos de transformação digital do ensino superior, através de:

#### **Quadro 14:** ÁREA DE SUPORTE 3\_Inovação Técnica e Tecnológica

ÁREA DE SUPORTE 3: Inovação Técnica e Tecnológica	
ÁREA: Inovação técnica e tecnológica	
OBJECTIVO: Desenvolver novas habilidades dos alunos	
RESULTADOS: Transformação digital do ensino	
1	Privilegiar e investir no uso de redes sociais, e-mails e outros na comunicação com os estudantes.
2	Conceber reformas graduais nos processos de trabalho em diversos sectores de actividade, investindo o uso das TIC's.
3	Introduzir o sistema de ensino híbrido.
4	Promover cursos baseados na dinâmica do mercado

## 11. Orçamento do Plano Estratégico

O presente Plano Estratégico da UJC 2022-2031 está orçado em 2,772,659,855.63Mt (dois mil setecentos setenta e dois milhões, seiscentos cinquenta e nove mil, oitocentos cinquenta e cinco meticais e sessenta e três centavos). Para o apuramento do Orçamento em \$USD, tomou-se como referência uma taxa de câmbio média de 64MZN/\$USD para o período de 2022-2031.

Em termos percentuais, o Eixo 1\_Ensino aprendizagem, Investigação e Extensão, detém maior peso na estrutura orçamental global, com 48,9%; seguido do Eixo 3\_Ambiente e Infra-estruturas Universitárias com 28,0%; Eixo 4\_Coperação e Internacionalização com 8,3%; Eixo 2\_Gestão de Recursos Humanos com 3,3%, Gestão e Finanças com 0,6%; Eixo 5\_Acção Social e Assuntos Transversais com 1,5%; Eixo 6\_Comunicação e Imagem com 0,4%; e, por último o Eixo 7\_Júridico-Normativo com 0,2%. Assim, os 8 eixos de intervenção totalizam 2,525,141,050.75 de meticais.

As áreas de suporte totalizam um orçamento de 247,518,804.89Mt, (duzentos quarenta e sete milhões, quinhentos e dezoito mil, oitocentos e quatro meticais e oitenta e nove centavos. A área de suporte de Governação e Gestão com 4,4%, a de Garantia de Qualidade com 1,7% e a de Inovação Técnica e Tecnológica com 2,8%.

Em termos globais, os Eixos Estratégicos estão com um peso de 91,1% e as Áreas de Suporte com 8,9%.

### Quadro 15: Orçamento Global do Plano Estratégico

N.	EIXOS	CUSTO TOTAL (10 <sup>3</sup> MZN)	CUSTO TOTAL (10 <sup>3</sup> USD)	PESO
<b>1</b>	<b>Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão</b>	<b>1,355,691.66 MZN</b>	<b>21,182.68 USD</b>	<b>48.9%</b>
1.1	Ensino-aprendizagem	929,064.95 MZN	14,516.64 USD	33.5%
1.2	Investigação	324,820.50 MZN	5,075.32 USD	11.7%
1.3	Extensão Universitária	101,806.21 MZN	1,590.72 USD	3.7%
<b>2</b>	<b>Recursos Humanos, Gestão e Finanças</b>	<b>107,834.07 MZN</b>	<b>1,684.91 USD</b>	<b>3.9%</b>
2.1	Gestão dos Recursos Humanos	91,084.07 MZN	1,423.19 USD	3.3%
2.2	Gestão e Finanças	16,750.00 MZN	261.72 USD	0.6%
<b>3</b>	<b>Ambiente e Infra-estruturas Universitárias</b>	<b>775,095.87 MZN</b>	<b>12,110.87 USD</b>	<b>28.0%</b>
<b>4</b>	<b>Cooperação e Internacionalização</b>	<b>229,714.45 MZN</b>	<b>3,589.29 USD</b>	<b>8.3%</b>
<b>5</b>	<b>Acção Social e Assuntos Transversais</b>	<b>41,965.00 MZN</b>	<b>655.70 USD</b>	<b>1.5%</b>
<b>6</b>	<b>Comunicação e Imagem</b>	<b>10,520.00 MZN</b>	<b>164.38 USD</b>	<b>0.4%</b>
<b>7</b>	<b>Jurídico-Normativo</b>	<b>4,320.00 MZN</b>	<b>67.50 USD</b>	<b>0.2%</b>
<b>ORÇAMENTO TOTAL_EIXOS</b>		<b>2,525,141.05 MZN</b>	<b>39,455.33 USD</b>	<b>91.1%</b>
N.	ÁREAS DE SUPORTE	CUSTO TOTAL (10 <sup>3</sup> MZN)	CUSTO TOTAL (10 <sup>3</sup> USD)	PESO
<b>1</b>	<b>Governança e Gestão</b>	<b>122,528.94 MZN</b>	<b>1,914.51 USD</b>	<b>4.4%</b>
<b>2</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>48,189.87 MZN</b>	<b>752.97 USD</b>	<b>1.7%</b>
<b>3</b>	<b>Inovações técnicas e tecnológicas</b>	<b>76,800.00 MZN</b>	<b>1,200.00 USD</b>	<b>2.8%</b>
<b>ORÇAMENTO TOTAL_ÁREAS DE SUPORTE</b>		<b>247,518.80 MZN</b>	<b>3,867.48 USD</b>	<b>8.9%</b>
<b>ORÇAMENTO TOTAL DO PLANO ESTRATÉGICO</b>		<b>2,772,659.86 MZN</b>	<b>43,322.81 USD</b>	<b>100.0%</b>

## 12. Mecanismos de Financiamento

A UJC, como qualquer outra instituição do ensino superior pública, tem como sua principal fonte de financiamento o Orçamento do Estado (OE). Porém, os actuais desafios financeiros que o país atravessa encorajam a instituição a apostar em mecanismos alternativos ao OE para fazer face aos grandes sonhos que almeja nos próximos 10 anos. A realidade tem estado a revelar que, de ano-à-ano, o OE tende a escassear mais para fazer face as necessidades sobretudo do investimento público.

Assim, para assegurar o financiamento do seu plano estratégico recomenda-se que a UJC produza resultados tangíveis de modo a merecer uma maior atenção do governo de Moçambique na alocação de recursos para prossecução da sua missão. Uma vez que o OE terá sempre suas limitações, a UJC deverá apostar na criação de condições objectivas para a rápida expansão de seus cursos, rápido crescimento da população estudantil e consequente alavancamento das receitas próprias e, por esta via, poder fazer face a parte dos seus desafios institucionais. Para concretizar esse desiderato, a UJC deverá apostar numa gestão mais eficiente e eficaz de recursos financeiros a sua disposição.

A UJC deverá, igualmente, apostar no estabelecimento de parcerias público-privadas para ver seu sonho expresso neste documento concretizado. Com efeito, todos seus gestores, aos vários níveis, devem desdobrar-se na promoção do plano estratégico para a identificação de potenciais parceiros e consequente estabelecimento de acordos de parceria para sua implementação.

A UJC deve apostar, também, na busca de doações como um dos mecanismos alternativos de financiamento ao seu plano estratégico. Para o efeito, há que explorar as oportunidades existentes no país e no exterior, capitalizando as suas valências decorrentes da reputação e dos seus *alumni* na procura de donativos que contribuam para a solução dos desafios institucionais.

Finalmente, a universidade deve explorar, ainda que de forma tímida e cautelosa, a busca de créditos de financiamento (dentro e fora do país), respeitando escrupulosamente a política fiscal em vigor no país.

### 13. Mecanismos de Implementação do Plano

A fase de implementação é também entendida como a da administração estratégica do plano estratégico. Trata-se da fase de formulação, implementação e avaliação das decisões interfuncionais que permitem à UJC atingir seus objetivos. Porquanto, o foco dos gestores da UJC deve ser de integrar a administração, o marketing, as finanças, o ensino aprendizagem, pesquisa, extensão, o desenvolvimento institucional e sistemas de informação para atingir o sucesso organizacional.

A UJC deve contar com gestores visionários, com capacidade de identificar as melhores oportunidades para a instituição, tomar medidas de mitigação das ameaças à organização e a geração de estratégias alternativas, e a escolha da estratégia em particular a ser seguida.

A UJC, entanto que IES possui estrutura complexa de gestão complexa, pelo que, na implementação do plano estratégico 2021-2031, os gestores devem primar por uma maior proactividade e não reactividade, influenciando o ambiente ao invés de apenas responder a ele. A gestão da UJC tem como sua primeira responsabilidade, satisfazer os clientes da universidade, assente num bom desempenho financeiro no longo prazo. Não menos importante, são também responsáveis pelo bom relacionamento entre as diferentes unidades orgânicas e pelo desenvolvimento e inculcação da cultura e valores da UJC na sociedade moçambicana.

Por sua vez, as Faculdades, Escolas, Centros e as demais unidades orgânicas da UJC materializam as decisões superiores, cada um a seu nível. Estes gestores devem preocupar-se com as estratégias para suas unidades, estabelecendo para elas missões e objetivos próprios dentro dos parâmetros do plano estratégico. Porém, estes devem ter uma abordagem organizada ao desenvolvimento do negócio institucional, desenvolvendo especificidades, clarificando os papéis e melhorando a coordenação, assegurando relacionamentos consistentes, informando, fornecendo um contexto para suas contribuições, monitorando o progresso, obtendo recursos, estabelecendo objetivos e estratégias, conseguindo comprometimento entre seus colaboradores.

Outrossim, a UJC deve criar e operacionalizar um Sistema de Informações de Marketing contínuo que a mantenha informada sobre o ambiente (interno e externo) da sua instituição, desenhar formas de mitigação de riscos. Assim, a UJC estará sempre em condições de responder melhor e com a qualidade desejada as exigências do mercado.

## 14. Mecanismos de Monitoria e Avaliação

A conclusão da elaboração do Plano Estratégico da UJC para o período 2022-2032, fica para trazer uma das etapas do processo de planificação estratégica e nasce um novo desafio que é da implementação e acompanhamento estratégico do mesmo. O acompanhamento do plano garante que sua equipa esteja fazendo um bom trabalho, empenhados em manter o progresso e com registros adequados para que possam ser avaliados.

Por isso é determinante realizar a monitoria estratégica e uma avaliação do plano de forma sistemática e constante. Para o efeito do PE da UJC foram definidos indicadores que permitem fazer o acompanhamento progressivo e, por esta via, garantir que as actividades previstas sejam realizadas em tempo útil, atingindo-se as metas previstas. Os indicadores usados para o controle e avaliação da execução do plano irão nos indicar se estamos no bom caminho ou não em relação a execução do plano. O acompanhamento do plano permite-nos, corrigir a rota, fazer investimentos, contratar pessoal, buscar ferramentas tecnológicas, montar parcerias, entre outras soluções.

A monitoria faz parte do sistema da planificação estratégica principalmente para manter o controlo do que está acontecendo. Isso é feito, geralmente, através de uma análise de relatórios operacionais e financeiros regulares (Trimestrais, Semestrais e Anuais), sobre as actividades da UJC. A monitoria, per si, constitui uma das ferramentas do processo de planificação estratégica e abre espaço para o incentivo à melhoria contínua, fornecimento de dados estatísticos sobre o impacto das actividades e informações para a tomada de decisões.

O acompanhamento do plano estratégico será feito através dos mesmos indicadores utilizados na hora da elaboração do Plano Estratégico da UJC. Este procedimento permite a revisão de processos, à medida que a UJC perceba que é preciso modificar actividades, relacionamentos internos e externos, abordagens com o cliente, etc.

Com efeito, o PE da UJC define três tipos de indicadores, a saber:

- (1) **Indicadores estratégicos** – os que apontam o futuro, o caminho que se espera que a empresa siga. Estes estão ligados a missão e visão da UJC. Estes tipos de indicadores serão atingidos em 2032. Estes indicadores foram definidos depois de uma análise de cenários interno e externo e dos diferenciais da UJC;

- (2) **Indicadores táticos** – os relacionados às acções de cada Pilar de Desenvolvimento institucional da UJC. Tratam-se dos indicadores do Plano de Acção que se efectiva em um prazo mais curto que os objectivos estratégicos, mas devem contribuir para ele. Se os indicadores táticos estão sendo atingidos, existe grande probabilidade dos objectivos estratégicos também serem alcançados com êxito.
- (3) **Indicadores operacionais** – de curto prazo. Se vinculam directamente com a operação do dia-a-dia da UJC e com o andamento dos processos. Os indicadores operacionais são designados a cada colaborador, para que atinjam o nível de desempenho desejado e que fará o possível para atingir as metas táticas e estratégicas.

## 15. Matrizes de Acções Estratégicas, 2022-2031

EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)
ÁREA: Ensino e Aprendizagem			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	
OBJECTIVO: Melhorar a qualidade do Ensino																							
RESULTADO ALIANÇA O mercado de trabalho satisfeito com a qualidade dos graduados da UIC																							
1	Capacitar todos Docentes e Estudantes para a inovação e no uso das TICs.	Número de Docentes Capacitados	-	MZN 135	7,965.00 MZN	140	8,260.00 MZN	145	8,555.00 MZN	150	8,850.00 MZN	155	9,145.00 MZN	160	9,440.00 MZN	165	9,735.00 MZN	170	10,030.00 MZN	175	10,325.00 MZN	82,305.00 MZN	
		Número de Estudantes Capacitados	-	MZN 500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	500	506.69 MZN	4,560.21 MZN	
2	Realizar capacitações regulares dos Docentes em matérias de pedagogia e metodologias de ensino, atitude e comportamento no processo de ensino-aprendizagem.	Capacitações realizadas	-	MZN 1	5,250.00 MZN	1.07	5,617.50 MZN	1.08	5,654.25 MZN	1.08	5,670.00 MZN	1.11	5,827.50 MZN	1.15	6,037.50 MZN	1.2	6,300.00 MZN	1.25	6,562.50 MZN	1.4	7,350.00 MZN	54,269.25 MZN	
3	Criar laboratórios de práticas profissionalizantes em diplomacia.	Equipamentos adquiridos e número de aulas de simulação práticas em relações públicas e diplomacia	-	MZN 1	560.00 MZN	1	599.20 MZN	1	641.14 MZN	1	686.02 MZN	1	686.02 MZN	1	734.05 MZN	1	785.43 MZN	1	840.41 MZN	1	899.24 MZN	6,431.51 MZN	
4	Criar ambientes de trabalho que propiciem a interação de docentes com estudantes, através de aquisição e montagem de um sistema de videoconferência, que permitam a participação em reuniões, conferências e outros eventos nacionais e internacionais.	Número de sistema de videoconferência instalado	-	MZN 1	350.00 MZN	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	350.00 MZN	
		Números de reuniões, conferências e outros eventos nacionais e internacionais participados	-	MZN 10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	10	4,200.00 MZN	37,800.00 MZN	
5	Apostar em métodos inovadores que permitem desenvolver nos estudantes mais habilidades, autonomia, pensamento crítico, trabalho em grupo, desenvolver o empreendedorismo, entre outras.	Número de novos métodos inovadores introduzidos	-	MZN 125	5,000.00 MZN	-	MZN 130	5,200.00 MZN	-	MZN 135	5,400.00 MZN	-	MZN 140	5,600.00 MZN	145	5,800.00 MZN	150	6,000.00 MZN	155	6,200.00 MZN	160	6,400.00 MZN	33,000.00 MZN
6	Introduzir um Sistema de Correção Automática de Exames de Admissão.	Sistema de Correção Automática dos Exames introduzido	-	MZN 1	4,500.00 MZN	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	4,500.00 MZN	
		Licenças mantidas e adquiridas	-	MZN 1	1,200.00 MZN	1	1,284.00 MZN	1	1,373.88 MZN	1	1,470.05 MZN	1	1,572.96 MZN	1	1,683.06 MZN	1	1,800.88 MZN	1	1,926.94 MZN	1	2,060.00 MZN	12,311.76 MZN	
7	Apostar mais na biblioteca digital, digitalização do acervo bibliográfico físico, organizar o acervo bibliográfico existente, bem como na sua expansão, em particular no enfoque nos novos cursos.	Número de Biblioteca Digital Instalada	-	MZN 1	3,210.00 MZN	0.15	481.50 MZN	0.25	802.50 MZN	0.25	802.50 MZN	0.1	321.00 MZN	0.1	321.00 MZN	0.1	321.00 MZN	0.05	160.50 MZN	0.05	160.50 MZN	6,580.50 MZN	
		Número de acervo bibliográfico físico adquirido	-	MZN 1	3,000.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	15,000.00 MZN	
8	Desenhar a Política inclusiva de acesso equitativo a UIC para Estudantes, Docentes, Investigadores e CTA.	Número de Políticas inclusivas de acesso equitativo a UIC para Estudantes, Docentes, Investigadores e CTA desenhadas	-	MZN 1	1,200.00 MZN	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	1,200.00 MZN	
9	Proceder a reforma/ revisão curricular aumentando o número de cursos leccionados e consequente aumento da população estudantil e de Docentes qualificados.	Número de novos cursos Introduzidos	-	MZN 14	63,800.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	7	31,900.00 MZN	319,000.00 MZN	
10	Conceber e promover o programa de estágio pré-profissional.	Número de programa de estágio pré-profissional concebidos e promovidos	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	
11	Adquirir e Implementar o Sistema de Gestão do Registo Académico com vista a ser mais eficiente e eficaz na resposta as solicitações dos estudantes	Sistema de Gestão do Registo Académico aprimorado	1	4,760.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	0.15	714.00 MZN	11,186.00 MZN
12	Harmonizar os processos de ensino-aprendizagem na leccionação.	Quantidade de processos de ensino-aprendizagem na leccionação harmonizados	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	
13	Promover a cultura de motivação de Docentes mais dedicados.	Número de Prêmios introduzidos	-	MZN 3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	3	750.00 MZN	6,750.00 MZN	
14	Introduzir laboratório de informática por Faculdade, Escolas e Centros.	Número de Faculdades com Laboratórios informáticos	-	MZN 8	3,520.00 MZN	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	3,520.00 MZN	
15	Criar laboratórios para leccionação de línguas.	Número de Laboratórios para leccionar a língua portuguesa criados	-	MZN 1	304.00 MZN	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	-	MZN -	304.00 MZN	
16	Asegurar que todos cursos tenham TICs como cadeira, sobretudo nos primeiros anos.	Número de cursos com cadeira de TICs no primeiro ano	-	MZN 5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	5	3,250.00 MZN	29,250.00 MZN	
		Aquisição de equipamento informático portátil para estudantes mais necessitados	-	MZN 1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	1000	30,000.00 MZN	270,000.00 MZN	
17	Aprimorar o Sistema de Ensino a Distância mediado por Tecnologias de Informação e Comunicação com vista a ser mais eficiente e eficaz no processo de ensino e aprendizagem.	Número de equipamentos de TICs para ensino a distância adquiridos	-	MZN 4	240.00 MZN	10	600.00 MZN	10	642.00 MZN	10	686.94 MZN	10	735.03 MZN	10	786.48 MZN	10	841.53 MZN	10	900.44 MZN	10	963.47 MZN	6,395.88 MZN	
18	Promover a formação contínua de Docentes, Estudantes e CTA em técnicas e metodologias de ensino à distância mediado por Tecnologias de Informação e Comunicação.	Número de Docentes capacitados em técnicas e metodologias de ensino à distância	-	MZN 25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	25	1,250.00 MZN	11,250.00 MZN	
		Número de Estudantes capacitados em técnicas e metodologias de ensino à distância	-	MZN 500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	500	519.65 MZN	4,676.84 MZN	
		Número de CTA capacitados em técnicas e metodologias de ensino à distância	-	MZN 20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	20	936.00 MZN	8,424.00 MZN	
<b>TOTAL</b>				<b>4,760.00 MZN</b>	<b>141,025.34 MZN</b>		<b>92,284.54 MZN</b>		<b>98,305.23 MZN</b>		<b>93,595.68 MZN</b>		<b>99,110.94 MZN</b>		<b>94,418.32 MZN</b>		<b>101,792.36 MZN</b>		<b>101,621.06 MZN</b>		<b>103,151.48 MZN</b>	<b>929,064.95 MZN</b>	



EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)	
ÁREA: Investigação			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN		
OBJECTIVO: Promover a especialização, boa conduta profissional e ética dos investigadores																								
RESULTADOS: Incremento de pesquisa académica de qualidade																								
1	Desenhar a Política de pesquisa da Universidade.	Políticas de pesquisa desenhadas	- MZN	1	1,200.00 MZN	- MZN	1	- MZN	1	- MZN	- MZN	1	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	1,200.00 MZN	
3	Criar condição para os investigadores acederem às bases de dados mais robustas e repositórios onde se encontram publicações referentes às áreas de especialidade da UJC, como JSTOR, SAGE, Pandora Box, entre outros.	Número de licenças adquiridas	- MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	1	640.00 MZN	5,760.00 MZN
4	Consolidar a posição do CEEI como instituição de excelência na pesquisa voltada para compreensão do Sistema Internacional Contemporâneo.	Numero de investigadores com especialização	- MZN	12	7,800.00 MZN	12	7,800.00 MZN	12	7,800.00 MZN	12	7,800.00 MZN	12	7,800.00 MZN	12	7,800.00 MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	- MZN	39,000.00 MZN
5	Criar o programa de apoio a pesquisa e mobilização de parcerias com organismos nacionais e internacionais.	Programa de apoio a pesquisa e mobilização de parceiros	- MZN	1	7,000.00 MZN	1.05	7,350.00 MZN	1.25	8,750.00 MZN	1.5	10,500.00 MZN	1.75	12,250.00 MZN	2	14,000.00 MZN	2.25	15,750.00 MZN	2.5	17,500.00 MZN	2.75	19,250.00 MZN	3	21,000.00 MZN	112,350.00 MZN
6	Promover e criar revistas científicas.	Número de revistas científicas promovidas ou criadas	- MZN	7	8,400.00 MZN	10	12,000.00 MZN	11	13,200.00 MZN	12	14,400.00 MZN	13	15,600.00 MZN	14	16,800.00 MZN	15	18,000.00 MZN	16	19,200.00 MZN	17	20,400.00 MZN	18	21,600.00 MZN	138,000.00 MZN
7	Implantar o Reposotório Científico da UJC.	Repositório científico em funcionamento	- MZN	-	- MZN	1	1,200.00 MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	1,200.00 MZN
8	Promover a organização e participação de pesquisadores em congressos, simpósios e conferências nacionais e internacionais.	Número de docentes e pesquisadores que participam em congressos, simpósios e conferências nacionais e internacionais.	- MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	4	1,400.00 MZN	12,600.00 MZN
9	Apetrechar a universidade com pacote informático detector de plágio.	Instalado pacote informático detector de plágio.	- MZN	1	4,670.00 MZN	0.25	1,167.50 MZN	0.25	1,167.50 MZN	0.25	1,167.50 MZN	0.3	1,401.00 MZN	0.3	1,401.00 MZN	0.3	1,401.00 MZN	0.3	1,401.00 MZN	0.25	1,167.50 MZN	0.25	1,167.50 MZN	14,710.50 MZN
10	Conceber e adoptar o programa de iniciação científica de estudantes.	Programa de iniciação científica de estudantes em funcionamento na UJC	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	-	- MZN	- MZN
<b>TOTAL</b>			<b>0,00 MZN</b>		<b>31,110.00 MZN</b>		<b>31,557.50 MZN</b>		<b>32,957.50 MZN</b>		<b>35,907.50 MZN</b>		<b>39,091.00 MZN</b>		<b>34,241.00 MZN</b>		<b>37,191.00 MZN</b>		<b>39,907.50 MZN</b>		<b>42,857.50 MZN</b>		<b>324,820.50 MZN</b>	

EIXO 1: Ensino-aprendizagem, Investigação e Extensão		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)		
ÁREA: Extensão Universitária			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN			
OBJECTIVO: Promover a interação da sociedade com a comunidade académica nas diferentes áreas do saber																									
RESULTADOS: O mercado de trabalho satisfeito com a qualidade dos graduados da UJC																									
1	Participar na elaboração e articulação de políticas públicas, por meio da participação da comunidade académica em fóruns, consultorias e núcleos específicos de actuação.	Número de participações para elaboração e articulação de políticas públicas, por meio da comunidade académica em fóruns, consultorias e núcleos específicos de actuação.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	
2	Promover e realizar cursos/módulos híbridos de férias ou de verão, palestras e conferências com temas da actualidade e de interesse social.	Número de cursos/módulos híbridos de férias ou de verão, palestras e conferências com temas da actualidade e de interesse social realizados.	-	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN	12	4,278.00	MZN
3	Promover e organizar viagens de estudos.	Número de viagens de estudos realizadas.	-	MZN	6	2,520.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	2,520.00	MZN
4	Promover e organizar actividades desportivas e culturais com a participação das comunidades circunvizinhas.	Número iniciativas desportivas e culturais organizadas	-	MZN	3	1,242.00	MZN	3	1,242.00	MZN	4	1,656.00	MZN	4	1,656.00	MZN	5	2,070.00	MZN	5	2,070.00	MZN	6	2,484.00	MZN
5	Criar e promover Programa de Bolsas de Estudos à comunidade circunvizinha.	Número pessoas beneficiadas da bolsas de estudos.	-	MZN	14	1,344.00	MZN	20	1,920.00	MZN	25	2,400.00	MZN	30	2,880.00	MZN	35	3,360.00	MZN	40	3,840.00	MZN	45	4,320.00	MZN
6	Implantar Serviços de Saúde que beneficiem à comunidade académica e circunvizinha.	Número de pessoas beneficiadas dos serviços de saúde a comunidade académica e circunvizinha.	-	MZN	1	1,200.00	MZN	1.07	1,284.00	MZN	0.3	300.00	MZN	0.25	321.00	MZN	0.25	343.47	MZN	0.25	367.51	MZN	0.25	393.24	MZN
7	Conceber e implementar projecto de assistência técnica, social e económica às comunidades circunvizinhas.	Projecto de assistência técnica, social e económica às comunidades circunvizinhas.	-	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN
8	Criar e estabelecer cursos de Protocolo & Cerimonial e Secretariado para o público.	Cursos de Protocolo & Cerimonial e Secretariado para o público introduzidos	-	MZN	1	918.00	MZN	0.5	459.00	MZN	0.5	459.00	MZN	0.5	459.00	MZN	0.5	459.00	MZN	0.5	459.00	MZN	0.5	459.00	MZN
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	<b>MZN</b>	<b>11,584.00</b>	<b>MZN</b>	<b>9,724.00</b>	<b>MZN</b>	<b>9,634.00</b>	<b>MZN</b>	<b>10,135.00</b>	<b>MZN</b>	<b>10,637.47</b>	<b>MZN</b>	<b>11,555.51</b>	<b>MZN</b>	<b>12,061.24</b>	<b>MZN</b>	<b>12,982.77</b>	<b>MZN</b>	<b>13,492.22</b>	<b>MZN</b>	<b>101,806.21</b>	<b>MZN</b>	

EIXO 2: Gestão de Recursos Humanos		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)				
ÁREA: Gestão dos Recursos Humanos			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN					
OBJECTIVO: Desenvolver um plano de carreira																											
RESULTADOS: Ambiente produtivo, coeso e inspirador																											
1	Desenhar o Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos para melhor especialização e qualificação profissional.	Elaborado Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos para especialização e qualificação profissional	-	MZN	-	MZN	1	3,000.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	3,000.00	MZN		
	Formar Docentes para o nível de Mestrado	Numero de Docentes Mestres formados	-	MZN	-	MZN	2	670.70	MZN	4	1,341.40	MZN	4	1,341.40	MZN	2	670.70	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	4,024.20	MZN	
	Formar Docentes para o nível de Doutoramento	Numero de Docentes Doutores formados	-	MZN	-	MZN	2	1,341.39	MZN	2	1,341.39	MZN	12	8,048.34	MZN	14	9,389.73	MZN	18	12,072.51	MZN	7	4,694.86	MZN	6	4,024.17	MZN
2	Conceber a Política de Incentivo e Retenção de Quadros.	Elaborada a Política de Incentivo e Retenção de Quadros	-	MZN	1	600.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	600.00	MZN		
3	Formação de CTA em diversas áreas administrativas.	Sessões de capacitações permanente dos Recursos Humanos	-	MZN	1	2,500.00	MZN	1.07	2,675.00	MZN	1.077	2,692.50	MZN	1.08	2,700.00	MZN	1.11	2,775.00	MZN	1.15	2,875.00	MZN	1.2	3,000.00	MZN		
4	Realizar seminários regulares de capacitação de CTA no uso das TIC's.	Número de seminários realizados de capacitação de docentes e estudantes no uso das TIC's	-	MZN	1	600.00	MZN	1.07	642.00	MZN	1.077	646.20	MZN	1.08	648.00	MZN	1.11	666.00	MZN	1.15	690.00	MZN	1.2	720.00	MZN		
5	Conceber e implantar o Sistema Inteligente de Gestão de Recursos Humanos.	Implantado Sistema Inteligente de Gestão de Recursos Humanos.	-	MZN	1	2,300.00	MZN	0.3	690.00	MZN	0.3	690.00	MZN	0.3	690.00	MZN	0.3	690.00	MZN	0.3	690.00	MZN	0.3	690.00	MZN		
6	Atrair e selecionar profissionais com perfis compatíveis com os valores e objectivos da instituição.	Número de pessoas seleccionadas com perfis compatíveis com os valores e objectivos da instituição.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN			
<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>	<b>MZN</b>	<b>6,000.00</b>	<b>MZN</b>	<b>9,019.09</b>	<b>MZN</b>	<b>6,711.49</b>	<b>MZN</b>	<b>13,427.74</b>	<b>MZN</b>	<b>14,191.43</b>	<b>MZN</b>	<b>16,327.51</b>	<b>MZN</b>	<b>9,104.86</b>	<b>MZN</b>	<b>8,589.17</b>	<b>MZN</b>	<b>7,712.78</b>	<b>MZN</b>	<b>91,084.07</b>	<b>MZN</b>			

EIXO 3: Gestão e Finanças		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)	
ÁREA: Gestão e Finanças			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN		
OBJECTIVO: Promover a desconcentração financeira para as unidades académicas																								
RESULTADOS: Gestão transparente, eficiente e eficaz dos recursos financeiros																								
1	Desconcentrar a universidade, dando autonomia financeira, administrativa e patrimonial as Faculdades, Escolas e Centros.	Número de Faculdades, Escolas e Centros com autonomia financeira, administrativa e patrimonial.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
2	Adoptar mecanismo institucional de prestação de contas regulares, transparentes, fiáveis e eficientes de gestão e administração.	Processos administrativos transparentes, fiáveis e eficientes, através de adopção de um mecanismo institucional de prestação de contas regulares.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
3	Implantar um Sistema Integrado de Gestão Financeira e Académica.	Implantado Sistema Integrado de Gestão Financeira e Académica.	-	MZN	1	5,000.00 MZN	0.3	1,250.00 MZN	0.27	1,350.00 MZN	0.28	1,400.00 MZN	0.29	1,450.00 MZN	0.3	1,500.00 MZN	0.31	1,550.00 MZN	0.32	1,600.00 MZN	0.33	1,650.00 MZN	16,750.00 MZN	
4	Elaborar Estratégia de Mobilização de Fundos.	Fontes de financiamento alternativos disponível ao Orçamento do Estado.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
5	Criar o Programa de Manutenção permanente de Edifícios e Bens Patrimoniais.	Orçamento Anual	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
6	Introduzir o programa de Gestão de Estoque.	Implantado o Sistema	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
7	Adoptar como prática a divulgação de montantes e calendário de pagamentos das mensalidades dos estudantes.	Divulgados montantes e calendário de pagamentos das mensalidades dos estudantes.	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
TOTAL			0.00	MZN	5,000.00	MZN	1,250.00	MZN	1,350.00	MZN	1,400.00	MZN	1,450.00	MZN	1,500.00	MZN	1,550.00	MZN	1,600.00	MZN	1,650.00	MZN	16,750.00	MZN

EIXO 4: Ambiente e Infra-Estruturas Universitárias		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (10MZN)	
ÁREA: Manutenção e Modernização			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN		
OBJECTIVO: Manter, modernizar e adequar as infra-estruturas a actual realidade																								
RESULTADOS: Ambiente limpo, saudável e seguro nas instalações universitárias																								
1	Elaborar e adoptar o Plano de Desenvolvimento de Infra-estruturas.	Elaborado plano de Desenvolvimento de infra-estruturas.	-	MZN	1,200.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	1,200.00	MZN
2	Construção de Infra-estruturas Universitárias.	m2 Construídos	-	MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	1000	76,800.00 MZN	691,200.00	MZN
3	Apetrechar as infra-estruturas Universitárias em meios e tecnologias de trabalho para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade;	Infra-estruturas Universitárias apetrechadas em meios e tecnologias de trabalho.	-	MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	1	5,700.00 MZN	51,300.00	MZN
4	Projecto de Manutenção de Edifícios	Número de Edifícios assistidos								1	1,829.70 MZN	1	1,957.78 MZN	1	2,094.82 MZN	1	2,241.46 MZN	1	2,398.36 MZN	1	2,566.25 MZN	13,088.38	MZN	
5	Promover a cultura de identificação das infra-estruturas como forma de facilitar a orientação dos utentes.	Infra-estruturas com identificação para facilitar a orientação dos utentes.	-	MZN	1	350.00 MZN	-	MZN	1	350.00 MZN	-	MZN	1	350.00 MZN	-	MZN	1	350.00 MZN	-	MZN	1	350.00 MZN	1,750.00	MZN
6	Conceber o projecto de Cidadela Universitária.	Número de estudantes envolvidos no projecto	-	MZN	1	1,700.00 MZN	1.35	2,295.00 MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	3,995.00	MZN
7	Criar o ambiente e condições de acesso e uso de equipamento informático em diferentes pontos dos campus da Universidade.	Diferenciados pontos de acesso de uso de equipamento informático na Universidade.	-	MZN	1	1,300.00 MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	1,300.00	MZN
8	Melhorar as condições de acesso, uso e segurança dos parques de estacionamento.	Parques de estacionamento em condições de acesso, uso e segurança	-	MZN	1	5,000.00 MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	5,000.00	MZN
9	Promover o uso rentável das infra-estruturas Universitárias.	Infra-estruturas Universitárias com uso rentável	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
10	Promover e manter o ambiente Universitário limpo, seguro e saudável.	Recintos Universitários limpos, seguros e saudáveis.	-	MZN	1	670.00 MZN	1.07	716.90 MZN	1.077	721.59 MZN	1.065	713.55 MZN	1.06	710.20 MZN	1.05	703.50 MZN	1.025	686.75 MZN	1	670.00 MZN	1	670.00 MZN	6,262.49	MZN
TOTAL			0.00	MZN	92,720.00	MZN	85,511.90	MZN	83,571.59	MZN	85,043.25	MZN	85,517.98	MZN	85,298.32	MZN	85,778.21	MZN	85,568.36	MZN	86,086.25	MZN	775,095.87	MZN

EIXO 5: Cooperação e Internacionalização		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)																					
ÁREA: Promoção da Cooperação																																												
OBJECTIVO: Busca de parcerias estratégicas																																												
RESULTADOS: Memorandos de Parceria com diferentes instituições Nacionais e Internacionais		Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN																					
1	Elaborar a Política e Estratégia de Cooperação.	Elaborada a Política e Estratégia de Cooperação.																					-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN
2	Estabelecer Parcerias Estratégicas a nível Nacional, Regional e Internacional	Parcerias Estratégicas estabelecidas a nível Nacional, Regional e Internacional para a formação de Docentes e Programas de Investigação, intercâmbio de Estudantes, Docentes e CTA, incluindo parcerias de certificação de cursos.																					-	MZN	1	9,408.00 MZN	1,005	9,455.04 MZN	1,006	9,464.45 MZN	1,01	9,473.86 MZN	1,01	9,483.26 MZN	1,01	9,492.67 MZN	1,01	9,502.08 MZN	1,011	9,511.49 MZN	1,012	9,520.90 MZN	85,311.74 MZN	
3	Participar em Conferências e Simpósios de Desenvolvimento Institucional.	Número de eventos participados.																					-	MZN	15	3,299.70 MZN	17	3,739.66 MZN	19	4,179.62 MZN	21	4,619.58 MZN	23	5,059.54 MZN	25	5,499.50 MZN	27	5,939.46 MZN	29	6,379.42 MZN	31	6,819.38 MZN	45,535.86 MZN	
4	Celebrar acordos de equiparação curricular, com Instituições de Ensino Superior de países membros da CPLP e da Commonwealth.	Número de acordos de equiparação curricular celebrados																					-	MZN	3	4,032.00 MZN	3	4,314.24 MZN	3	4,616.24 MZN	3	4,939.37 MZN	3	5,285.13 MZN	3	5,655.09 MZN	3	6,050.94 MZN	3	6,474.51 MZN	3	6,927.73 MZN	48,295.25 MZN	
5	Estabelecer parcerias com entidades que lidam com pessoas com necessidades especiais no ensino-aprendizagem.	Número de parcerias com entidades que lidam com pessoas com necessidades especiais no ensino-aprendizagem.																					-	MZN	3	4,032.00 MZN	3	4,032.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	0.5	672.00 MZN	12,768.00 MZN	
6	Conceber o Programa Internacional de Atração de Estudantes de Graduação, Mestrado e Doutorado.	Número de estudantes de Mestrado e Doutorado abrangidos pelo programa.																					-	MZN	20	2,126.00 MZN	22	2,338.60 MZN	24	2,551.20 MZN	26	2,763.80 MZN	28	2,976.40 MZN	30	3,189.00 MZN	32	3,401.60 MZN	34	3,614.20 MZN	36	3,826.80 MZN	26,787.60 MZN	
7	Conceber o Programa de Mobilidade Académica de Docente, Pesquisadores e Estudantes.	Número de Docentes, Pesquisadores e Estudantes abrangidos pelo programa																					-	MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	10	1,224.00 MZN	11,016.00 MZN	
8	Estabelecer acordos de parcerias com agentes económicos com vista a obtenção de oportunidades de estágio e de aplicação de conhecimento científico.	Número de acordos de parcerias com agentes económicos com vista a obtenção de estágio e aplicação de conhecimento científico.																					-	MZN																				
9	Adoptar um Política para ajustar os serviços dos Centros Sociais aos diferentes estratos da Comunidade Universitária.	Centros Sociais acessíveis aos diferentes estratos sociais da Comunidade académica																					-	MZN																				
TOTAL			0.00 MZN		24,121.70 MZN		25,103.54 MZN		22,707.50 MZN		23,692.61 MZN		24,700.33 MZN		25,732.26 MZN		26,790.08 MZN		27,875.62 MZN		28,990.80 MZN		229,714.45 MZN																					

EIXO 6: Ação Social e Assuntos Transversais		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)																				
ÁREA: Promoção da Justiça Social																																											
OBJECTIVO: Promover igualdade de oportunidades e equidade social																																											
RESULTADOS: Acesso e frequência a UIC de diferentes status sociais a nível nacional e internacional		Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN																				
1	Elaborar a Política e Estratégia de Ação Social e Assuntos Transversais	Elaborada política e estratégia de Ação Social.																					-	MZN	1	1,200.00 MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	1,200.00 MZN
2	Implantar a Unidade de Género da UIC.	Implantada Unidade de Género da UIC.																					-	MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	1	400.00 MZN	3,600.00 MZN		
3	Implantar a Associação Desportiva da UIC.	Criada Associação Desportiva da UIC.																					-	MZN	1	3,560.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	0.125	445.00 MZN	7,120.00 MZN
4	Implantar serviços de Saúde e de Assistência Psicológica, de Educação Sexual e Reprodutiva para a comunidade universitária.	Implantado serviços de Saúde e de Assistência Psicológica, de Educação Sexual e Reprodutiva para a comunidade universitária.																					-	MZN	1	3,000.00 MZN	1	3,000.00 MZN	0.75	2,250.00 MZN	0.55	1,650.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	0.5	1,500.00 MZN	17,400.00 MZN
5	Conceber uma Política de Ingresso Equitativo a Universidade	Política aprovada																					-	MZN	1	1,200.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	0.5	600.00 MZN	6,000.00 MZN
6	Conceber Fundo de Funcionamento da Associação de Estudantes da UIC .	Número de Estudantes associados.																					-	MZN	1	300.00 MZN	1.2	360.00 MZN	1.3	390.00 MZN	1.4	420.00 MZN	1.5	450.00 MZN	1.6	480.00 MZN	1.7	510.00 MZN	1.8	540.00 MZN	1.9	570.00 MZN	4,020.00 MZN
7	Implantar Gabinete de assistência aos estudantes.	Gabinete operacional																					-	MZN	1	500.00 MZN	0.75	375.00 MZN	0.65	325.00 MZN	0.6	300.00 MZN	0.55	275.00 MZN	0.5	250.00 MZN	0.45	225.00 MZN	0.4	200.00 MZN	0.35	175.00 MZN	2,625.00 MZN
TOTAL			0.00 MZN		10,160.00 MZN		5,180.00 MZN		4,410.00 MZN		3,815.00 MZN		3,670.00 MZN		3,675.00 MZN		3,680.00 MZN		3,685.00 MZN		3,690.00 MZN		41,965.00 MZN																				

EIXO 7: Comunicação e Imagem		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)						
ÁREA: Comunicação e Imagem			RESULTADOS: Mecanismo eficiente de comunicação intra e interinstitucional	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN								
OBJECTIVO: Promover a imagem e identidade institucional				Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN								
RESULTADOS: Mecanismo eficiente de comunicação intra e interinstitucional				Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN								
1	Conceber Política e Estratégia de Informação e Comunicação.	Concebida a Política e Estratégia de Informação e Comunicação	-	MZN	1	600.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	600.00	MZN						
2	Equipar o sector de Comunicação e Imagem com Sistema de Som para grandes eventos.	Sector de Comunicação e Imagem equipado com Sistema de Som para grandes eventos	-	MZN	1	420.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	420.00	MZN						
3	Implantar "Loja da Universidade" para promoção e venda de artigos da marca UJC.	Loja da Universidade criada	-	MZN	1	1,500.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	1,500.00	MZN						
4	Implantar Serviços de Fotografias e Filmagens para os clientes da UJC.	Serviços de Fotografias e Filmagens para os clientes da UJC implantados	-	MZN	1	1,000.00	MZN	1	1,000.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	2,000.00	MZN					
5	Conceber e Implantar uma Rádio Universitária.	Rádio Universitária Implantada	-	MZN	1	3,000.00	MZN	-	MZN	0.5	1,500.00	MZN	-	MZN	0.25	750.00	MZN	-	MZN	0.125	375.00	MZN	-	MZN	0.125	375.00	MZN	6,000.00	MZN
TOTAL			0.00	MZN	6,520.00	MZN	1,000.00	MZN	1,500.00	MZN	0.00	MZN	750.00	MZN	0.00	MZN	375.00	MZN	0.00	MZN	375.00	MZN	0.00	MZN	375.00	MZN	10,520.00	MZN	

EIXO 8: Jurídico-Normativo		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)	
ÁREA: Legal			RESULTADOS: Disponibilização online de instrumentos normativos e regulamentares da UJC	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN			
OBJECTIVO: Conceber e divulgar instrumentos normativos que regulam e orientam o normal funcionamento da UJC				Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN			
RESULTADOS: Disponibilização online de instrumentos normativos e regulamentares da UJC				Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN			
1	Conceber o Código de Conduta dos Estudantes, CTA, Docentes, Investigadores e agentes da comunidade universitária.	Código aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
2	Conceber e adoptar o Programa de Iniciação Científica dos Estudantes.	Programa aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
3	Desenhar Políticas Inclusivas de Ingresso Equitativo a UJC para Estudantes, Docentes, Investigadores e CTA.	Políticas aprovadas	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
4	Elaborar o Regulamento de Estágio Profissional.	Regulamento aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
5	Elaborar o Regulamento de Serviços de Extensão a Comunidade.	Regulamento aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
6	Elaborar o Regulamento de Cursos de Curta Duração.	Regulamento aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
7	Elaborar o Regulamento de Acesso e Funcionamento às Infraestruturas Universitária (Biblioteca, Residências Universitárias, Refeitório e/ou Restaurantes e outros bens da UJC.	Regulamento aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
8	Rever o Regulamento Geral da UJC.	Regulamento aprovado	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
9	Divulgar Instrumentos Normativos que regulam o normal funcionamento da UJC para a comunidade académica.	Instrumentos divulgados	-	MZN	1	540.00	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	-	MZN	540.00	MZN	
TOTAL			0.00	MZN	4,860.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	0.00	MZN	4,320.00	MZN

ÁREA DE SUPORTE 1: Governação e Gestão		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)	
ÁREA: Governação e Gestão			OBJECTIVO: Garantir o sucesso académico dos estudantes e continuidade da instituição	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd		MZN
RESULTADOS: Governação transparente, desconcentrada, inclusiva, eficiente e eficaz																								
1	Adoptar a cultura regular de fiscalização, auditoria sistemática do processo de Ensino, Administrativo e Financeiro.	Medidas correctivas tomadas	1	- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	- MZN	
2	Apostar na mobilização de Fundos Externos como mecanismos de financiamento alternativo ao Orçamento do Estado.	% de Fundos Externos no OE		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	- MZN	
3	Adoptar como prática a Avaliação Sistemática do Desempenho Institucional de forma participativa.	Número de avaliações realizadas (Ex. Balanços Semestrais e Anuais)	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1	100.00 MZN	1,000.00 MZN	
4	Adoptar uma Política para o Desenvolvimento Institucional assente na qualidade, excelência e profissionalismo.	Política aprovada		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN	1	600.00 MZN	3,000.00 MZN	
5	Consolidar aspectos relacionados com as normas (compliance), governação e prestação de contas	Políticas e normas aprovadas					600.00 MZN																	
6	Adoptar e Implementar Estratégia de Retenção e Manutenção de Estudantes.	Estratégia aprovada		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	600.00 MZN	
7	Conceber e Implementar a Política de Bolsa de Estudos "Pro Género" para Docentes, Investigadores e CTA.	Política aprovada		- MZN	1	300.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	300.00 MZN	
8	Adoptar e Implementar um Sistema de Transporte mais eficiente para Estudantes, Docentes e CTA.	Sistema de transportes implantado e em funcionamento		- MZN	2	13,400.00 MZN	2	13,400.00 MZN	2	13,400.00 MZN	3	20,100.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	60,300.00 MZN	
9	Conceber e instituir um política de seguro de saúde e de bens patrimoniais.	Contrato de Seguro firmado		- MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	1	951.00 MZN	8,559.00 MZN	
10	Projecto de Manutenção de Meios Circulantes	Meios circulantes mantidos		- MZN							9	1,500.00 MZN	9	1,605.00 MZN	9	1,717.35 MZN	9	1,837.56 MZN	9	1,966.19 MZN	9	2,103.83 MZN	10,729.94 MZN	
11	Elaborar o plano de prevenção da corrupção	Plano elaborado		- MZN	1	600.00 MZN																		
12	Elaborar o código de ética e processo	Código elaborado			1		600.00 MZN																	
13	Elaborar o plano de gestão de riscos	Plano elaborado		- MZN	1	600.00 MZN																		
14	Adoptar como prática institucional a integração de bons estudantes e interessados como monitores de cadeiras.	Número de Monitores		- MZN	14	5,040.00 MZN		- MZN	15	5,400.00 MZN		- MZN	15	5,400.00 MZN	15	5,400.00 MZN	15	5,400.00 MZN	15	5,400.00 MZN	15	5,400.00 MZN	37,440.00 MZN	
15	Adoptar uma Política de Expansão do Acesso ao Ensino Superior.	Política elaborada		- MZN	1	600.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	600.00 MZN	
TOTAL				100.00 MZN		22,791.00 MZN		15,651.00 MZN		20,451.00 MZN		22,651.00 MZN		8,656.00 MZN		8,168.35 MZN		8,888.56 MZN		8,417.19 MZN		9,154.83 MZN	122,528.94 MZN	

ÁREA DE SUPORTE 2: Garantia de Qualidade		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)
ÁREA: Garantia de Qualidade			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	
OBJECTIVO: Implantar um sistema educativo de boa qualidade																							
RESULTADOS: Ambiente cultural estudantil equitativo, cosmopolitano, mais atraente e acolhedor																							
1	Realizar inqueritos regulares de verificação, revisão, comprovação de conhecimento e controle das actividades académicas e administrativas.	Número de relatórios de inqueritos	1	600.00 MZN	1	642.00 MZN	1	686.94 MZN	1	735.03 MZN	1	786.48 MZN	1	841.53 MZN	1	900.44 MZN	1	963.47 MZN	1	1,030.91 MZN	1	1,103.08 MZN	8,289.87 MZN
2	Acreditar de forma participativa (académicos, empregadores e todos os sectores sociais), os cursos da UIC.	Cursos acreditados		- MZN	14	4,200.00 MZN	5	1,500.00 MZN	5	1,500.00 MZN	2	600.00 MZN	1	300.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	8,100.00 MZN
3	Implantar e operacionalizar uma base de dados e mantê-la actualizada com os principais Indicadores de Desempenho Académico e Administrativo.	Base de dados operacional		- MZN	1	3,000.00 MZN	0.25	750.00 MZN	0.25	750.00 MZN	0.25	750.00 MZN	0.25	750.00 MZN	0.125	375.00 MZN	0.125	375.00 MZN	0.125	375.00 MZN	0.125	375.00 MZN	7,500.00 MZN
4	Assegurar que no ensino superior se privilegie o uso das TICs e o ensino à distância de excelência.	Número de Docentes, Investigadores, Estudantes e CTA com fraco domínio no uso das TICs		- MZN	250	1,500.00 MZN	300	1,800.00 MZN	350	2,100.00 MZN	400	2,400.00 MZN	450	2,700.00 MZN	500	3,000.00 MZN	550	3,300.00 MZN	600	3,600.00 MZN	650	3,900.00 MZN	24,300.00 MZN
TOTAL				600.00 MZN		9,342.00 MZN		4,736.94 MZN		5,085.03 MZN		4,536.48 MZN		4,591.53 MZN		4,275.44 MZN		4,638.47 MZN		5,005.91 MZN		5,378.08 MZN	48,189.87 MZN

ÁREA DE SUPORTE 3: Inovação Técnica e Tecnológica		Unidade de Medida	2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		Custo Total (MZN)
ÁREA: Inovação técnica e tecnológica			Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	Qtd	MZN	
OBJECTIVO: Desenvolver novas habilidades dos alunos																							
RESULTADOS: Transformação digital do ensino																							
1	Privilegiar e investir no uso das redes sociais, e-mails e outros meios de comunicação com os estudantes.	Contrato firmado (mensal)	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	12	6,000.00 MZN	60,000.00 MZN
2	Conceber reformas graduais nos processos de trabalho em diversos sectores de actividade, investindo o uso das TICs.	Número de processos automatizados		- MZN		- MZN	1	3,900.00 MZN		- MZN	1	3,900.00 MZN		- MZN	1	3,900.00 MZN		- MZN	1	3,900.00 MZN		- MZN	15,600.00 MZN
3	Introduzir o Sistema de Ensino Híbrido.	Ensino Híbrido em funcionamento		- MZN	1	1,200.00 MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	1,200.00 MZN
4	Promover cursos baseados na dinâmica do Mercado			- MZN	1	- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN		- MZN	- MZN
TOTAL				6,000.00 MZN		7,200.00 MZN		9,900.00 MZN		6,000.00 MZN		9,900.00 MZN		6,000.00 MZN		9,900.00 MZN		6,000.00 MZN		9,900.00 MZN		6,000.00 MZN	76,800.00 MZN

## Lista de Referências

- AZULIS (2019) *Análise SWOT: o que é, como interpretar e suas principais vantagens*. Disponível em: <https://www.azulis.com.br/artigo/swot> (Acedido: 16 de Julho de 2021).
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas.
- INTELLECT, T. (2012) «PESTLE Analysis Overview». Tacit Intellect.
- KESTIN, Tahl, et all (2018:4). Como começar com os ODS nas universidades: Um Guia para as Universidades, os Centros de Educação Superior e a Academia.
- LAMPERT, Ernâni (1997); A Universidade: da Idade Média à Época actual, in *História da Educação Pelotas* (2): 69-81; Rio Grande
- MACK, Natasha, Woodsong, Cynthia, Macqueen, Kathleen M., Guest, Greg & Namey, E. (2005) *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- MARCONI, Marina de Andrade & Lakatos, E. M. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas.
- MARCONI, Marina de Andrade & Lakatos, E. M. (2009) *Metodologia Científica*. 5 Revista. São Paulo: Editora Atlas.
- TEWKSbury, R. (2009) «Qualitative versus Quantitative Methods: Understanding Why Qualitative Methods are Superior for Criminology and Criminal Justice», *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology*. University of Louisville, 1.
- YÜKSEL, İ. (2012) «Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis», *International Journal of Business and Management*, 7(24).
- GOVERNO DE MOÇAMBIQUE, (2018). Decreto N°85/2018 de 26 de Dezembro e a Lei do Ensino Superior.