



## **FACULDADE DE ECONOMIA**

**Determinantes para uma implementação estratégica efectiva em instituições  
de ensino superior:**

**Um estudo exploratório da Universidade Eduardo Mondlane (2011-2021)**

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial

Nelson Brito Joaquim Carneiro

Maputo, Abril de 2025



## **FACULDADE DE ECONOMIA**

**Determinantes para uma implementação estratégica efectiva em instituições de ensino superior: estudo de caso da Universidade Eduardo Mondlane (2011-2021)**

Nelson Brito Joaquim Carneiro

Supervisor: Prof. Doutor Patrício V. Langa

Co-Supervisor: Dr. Estácio D. Omar Raja



## **FACULDADE DE ECONOMIA**

**Condições para implementação estratégica em instituições de ensino superior:**

**Um estudo exploratório da Universidade Eduardo Mondlane (2011-2021)**

Nelson Brito Joaquim Carneiro

Trabalho de dissertação submetido em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial, pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Abril de 2025

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Nelson Brito Joaquim Carneiro**, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino superior.

O autor

---

(Nelson Brito Joaquim Carneiro)

Maputo, aos \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025

## **APROVAÇÃO DO JÚRI**

Este trabalho foi aprovado com a classificação de \_\_\_\_\_ com a expressão numérica de \_\_\_\_\_ valores, no dia \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Presidente do Júri

---

Doutor Isac M. Joaquim

Arguente

---

Doutor Valter Tito Manjate

Supervisor

---

Prof. Doutor Patrício V. Langa

Co-Supervisor

---

Dr. Estácio D. Omar Rajá

## **DEDICAÇÃO**

Aos meus pais, Brito Mota Carneiro e Luísa Joaquim Fortunato do Amaral, que desde cedo me incentivaram a estudar e sempre apoiaram o desenvolvimento da minha carreira estudantil.

A minha esposa Lecha e filho Liam-Daniel.

Aos meus irmãos, Fernanda, Brito Júnior, Edson, Ângela, Angélica, Josué e Jacqueline.

Aos meus sobrinhos Lulu, Bryan, Ednel, Kendra, Michelle, Wamin, Ryan, Assante, Niklaus e Zayne.

Por estarem sempre presente em todos momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, pelo dom da vida, saúde, provisão, protecção e sua presença todos os dias. Igualmente, pelo discernimento, entendimento, conhecimento, sabedoria e, fortalecer as minhas energias e renovar continuamente a minha mente através da sua Palavra.

Ao Supervisor Prof. Doutor Patrício V. Langa e ao Co-Supervisor Dr. Estácio D. Omar Rajá pela disponibilidade, atenção, orientação, objectividade e compreensão ao longo do processo de elaboração da presente dissertação.

Aos professores, colaboradores administrativos da Faculdade de Economia, os meus sinceros agradecimentos.

Às pessoas mais importantes da minha vida: esposa, filho, pais, irmãos, sobrinhos e todos os familiares e amigos que dedicaram a sua atenção, tempo, amor, incentivo e compreensão.

Aos colegas do Mestrado, especialmente Reis Intupo pela amizade e total disponibilidade para contribuir com subsídios em todas as versões do trabalho e, ter me apoiado e incentivado a não desistir até que terminasse a dissertação. Que Deus lhe abençoe meu amigo Reis por tamanha bondade!!!

A tantos outros que directa ou indirectamente contribuíram para este feito, vão os meus sinceros agradecimentos!

## ÍNDICE

DEDICAÇÃO.....	I
AGRADECIMENTOS.....	II
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	VI
LISTA DE QUADROS.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE APÊNDICES .....	V
RESUMO .....	VI
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Contextualização .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Justificativa.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Problematização .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objectivos .....</b>	<b>4</b>
1.4.1. Objectivo Geral .....	4
1.4.2. Objectivos Específicos .....	4
<b>1.5. Delimitação .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Estrutura.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Definição dos principais conceitos .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Definição de IES e sua complexidade .....	6
2.1.2. Estratégia .....	8
2.1.3. Planeamento Estratégico.....	9
2.1.4. Pensamento estratégico.....	9
2.1.5. Gestão Estratégica .....	9
2.1.6. Gestão Estratégica e Gestão Operacional .....	9
2.1.7. Implementação Estratégica .....	10
2.1.8. Determinantes para uma implementação estratégia efectiva .....	10
<b>2.2. Revisão Teórica .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Revisão empírica e avaliação crítica .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Evolução histórica e Conceito do PE em IES .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. Fases e modelos de Planeamento Estratégicos em IES's.....</b>	<b>17</b>

<b>2.6. Determinantes no processo de implementação estratégica .....</b>	<b>18</b>
2.6.1. Liderança estratégica .....	18
2.6.2. Envolvimento da Alta-Administração .....	19
2.6.3. Papel dos planeadores.....	20
2.6.4. Papel dos gestores intermédios .....	20
2.6.5. Envolvimento e participação de partes interessadas (stakeholders).....	20
2.6.6. Comprometimento Organizacional (CO) .....	20
2.6.7. Estrutura organizacional adequada.....	21
2.6.8. Alocação de Recursos.....	22
2.6.9. Cultura Organizacional favorável .....	22
2.6.10. Flexibilidade e capacidade de adaptação estratégica.....	23
2.6.11. Definição clara de objectivos estratégicos e indicadores de desempenho.....	23
2.6.12. Comunicação organizacional eficaz .....	24
2.6.13. Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional .....	24
2.6.14. Alinhamento estratégico .....	24
2.6.15. Uso de sistemas integrados de gestão estratégica .....	26
<b>2.7. Evolução do Ensino Superior em Moçambique .....</b>	<b>29</b>
2.7.1. Breve Histórico de IES em Moçambique .....	29
2.7.2. Contexto local que tem influência na implementação estratégica em IES .....	33
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
3.1. Classificação da Pesquisa .....	34
3.2. Fontes de recolha de dados .....	35
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	35
3.4. Métodos e técnicas de análise de dados.....	36
3.5. Relação entre os objectivos do estudo, técnicas de recolha e construtos avaliados.....	37
3.6. Limitações do estudo .....	38
<b>CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Caracterização da UEM e do seu processo estratégico .....</b>	<b>39</b>
4.1.1. A UEM em número .....	39
4.1.2. Gestão e Governação Universitária .....	40
4.1.3. Selecção e nomeação de gestores e práticas de Governação .....	43
4.1.4. Evolução de práticas de governação e de gestão universitária na UEM (enfoque para a Planificação Estratégica).....	44
4.1.5. Visão, Missão, Objectivos Estratégicos e Visão Estratégica da UEM.....	46
4.1.6. Análise Estratégica do Planeamento Estratégico na UEM (2011-2021).....	51
4.1.7. Metodologia de elaboração do PEUEM (2018-2028) .....	54

<b>4.2. Processo de implementação estratégica na UEM .....</b>	<b>58</b>
4.2.1. Principais linhas de orientação.....	58
4.2.2. Implementação estratégica num contexto de crise financeira.....	61
4.2.3. Papel da liderança máxima .....	62
4.2.4. Papel dos planeadores .....	63
4.2.5. Papel dos gestores das unidades, programas e dos cursos .....	63
<b>4.3. Determinantes no processo de implementação Estratégica da UEM .....</b>	<b>65</b>
4.3.1. Envolvimento e participação de partes interessadas .....	65
4.3.2. Estrutura organizacional .....	66
4.3.3. Cultura Organizacional.....	66
4.3.4. Alocação de Recursos.....	67
4.3.5. Flexibilidade do Plano .....	67
4.3.6. Priorização de objectivos estratégicos e acompanhamento de indicadores de desempenho.....	67
4.3.7. Comunicação Estratégica.....	69
4.3.8. Aprendizagem Estratégica e Desenvolvimento Profissional .....	69
4.3.9. Alinhamento Estratégico.....	70
<b>CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1. Conclusões .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2. Recomendações.....</b>	<b>72</b>
<b>5.3. Limitações e futuras linhas de pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE ACRÓNIMOS

CNAQ	Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior
CTA	Corpo Técnico Administrativo
EFES	Estratégia de Financiamento do Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
MINED	Ministério da Educação
OE	Orçamento do Estado
PE	Planeamento Estratégico
PEUEM	Plano Estratégico da UEM
SINAQES	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior
SISQUAL-UEM	Sistema de Garantia de Qualidade Académica da UEM
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Académica
TIC`s	Tecnologias de Informação e Comunicação
UA	Unidades Académicas
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

## LISTA DE QUADROS

Quadro III-1 Relação entre os objectivos da pesquisa, técnicas de colecta de dados e construtos avaliados .....	37
Quadro IV-1 Análise da situacional da UEM para se tornar numa Udi .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura II-2: Processos-chave do modelo de Gestão Estratégica Subjacente ao BSC .....	27
Figura II-3: Modelo Top-Down de Formulação Estratégica do BSC .....	28
Figura IV-1: Organograma da UEM .....	42
Figura IV-2: Visão Estratégica da UEM .....	50
Figura IV-3 Evolução do Orçamento da UEM 2016-2021 .....	60
Figura III-4: Exemplo de priorização e acompanhamento de indicadores de desempenho na UEM .....	68

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Evolução do número de vagas, candidatos e de ingressos .....	83
Apêndice B: Evolução de vagas não preenchidas .....	83
Apêndice C: Evolução da população estudantil global e por sexo (2014-2018) .....	84
Apêndice D: Evolução do peso por sexo (2014-2018) .....	84
Apêndice E: Evolução do número de estudantes por nível académico (2014-2018) .....	85
Apêndice F: Evolução da atribuição de bolsas de estudo .....	85
Apêndice G: Evolução da proporção de bolsas atribuídas por estudantes matriculados .....	86
Apêndice H: Evolução da Graduação por níveis académicos (2014-2018) .....	86
Apêndice I: Evolução da qualificação académica dos docentes e investigadores (2014-2018) .....	87
Apêndice J: Evolução do peso por nível académico dos Docentes da UEM .....	87
Apêndice K: Evolução da qualificação profissional dos docentes e investigadores (Carreira) .....	88
Apêndice L: Evolução do nível de formação académica .....	88
Apêndice M: Evolução do número de projectos de investigação de 2014-2018 .....	89
Apêndice N: Evolução das publicações na UEM (2014-2018) .....	89
Apêndice O: Evolução percentual das actividades de extensão na UEM (2010-2018) .....	90

## RESUMO

As instituições recorrem ao planeamento estratégico como uma ferramenta de operacionalização de mudanças organizacionais impostas pelo ambiente (interno e externo) no qual operam. No entanto, na literatura existem vários relatos da dissociação entre as intenções estratégicas, acções efectivas e resultados estratégicos. Neste contexto, a presente pesquisa buscou analisar quais são os determinantes do processo de implementação estratégica na UEM, dado ao desajuste entre o que a organização pensa e os resultados que efectivamente tem alcançado. Para este propósito, recorreu-se a pesquisa qualitativa com recurso à entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação directa. Os resultados indicam que o planeamento estratégico ao nível da UEM está consolidado, mas que carece de apropriação por parte da comunidade e, deve ser tornado flexível e dinâmico. A implementação estratégica tem linhas gerais definidas, mas as mesmas precisam ser melhor sistematizadas e efectivamente implementadas. Por fim, foram identificados como factores-chave para a implementação estratégica na UEM: a necessidade de disponibilidade de fundos para fazer face às ambições estratégicas, o desenvolvimento das competências técnicas de líderes e gestores, o fortalecimento da cultura de desempenho e responsabilização, a adequação da estrutura organizacional ao modelo de Universidade de Investigação (UdI), e a melhoria dos canais de comunicação e sistemas de gestão estratégica. Portanto, pode-se concluir que a liderança institucional demonstra compromisso político com a agenda estratégica, mas carece de apoio organizacional e orçamental proporcional às ambições delineadas.

**Palavras-chave:** Implementação Estratégica, Instituições de Ensino Superior, Universidade Eduardo Mondlane

## CAPITULO I: INTRODUÇÃO

Nesta secção, descreve-se a contextualização no qual se insere o tema do presente estudo, fundamenta-se a relevância do tema, enuncia-se o problema da pesquisa, estabelecem-se os objetivos da pesquisa, delimita-se a pesquisa e finalmente é apresentada a estrutura desta dissertação.

### 1.1. Contextualização

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas numa sociedade global e a semelhança de outras organizações enfrentam desafios decorrentes das rápidas e constantes mudanças no seu ambiente interno e externo. Efectivamente, as IES têm de responder a desafios emergentes consubstanciados pela rápida expansão, massificação e internacionalização do ensino superior (ES), aumento da competitividade no sector, a economia e sociedade do conhecimento, advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), declínio do financiamento por parte dos governos e aumento da demanda por responsabilização e prestação de contas no Ensino Superior (ES), diversidade de programas e/ou de *curricula*, equilíbrio entre os *curricula* e a demanda do mercado de trabalho competitivo, entre outros (Altbach et al., 2009; Langa, 2014).

No contexto nacional, existem vários desafios e demandas que têm influência sobre a gestão das IES's. Segundo, Langa e Zavale (2015), desde os meados da década de 1990, as IES nacionais experimentaram muitas transformações que também ocorreram em outros sistemas internacionais e africanos, como a rápida expansão e diversificação, crescimento de IES privadas, restrições de financiamento e demandas por prestação de contas. Aliado a este último aspecto, de acordo com o MINED (2013), actualmente, as IES's nacionais enfrentam um forte escrutínio para maior prestação de contas e melhoria da qualidade dos serviços prestados tornando imperiosa a eficácia e eficiência na gestão dos recursos alocados pelo Estado, bem como a busca de alternativas de financiamento e apoio externo.

Consta no Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane (PE-UEM 2018-2028) que a instituição enfrenta imperativos e desafios que influenciam a sua inserção local no contexto do Ensino Superior.

A UEM enfrenta pressão para aumento do acesso e os níveis de transformação institucional; implicações da estratégia de financiamento do ensino superior; excessiva dependência da UEM do financiamento do Estado e falta de diversidade de fontes de financiamento; aumento de instituições provedoras do Ensino Superior no país; ausência de uma política de diferenciação funcional do Ensino Superior; dificuldade de retenção de pesquisadores com alto nível de produtividade; corpo docente e discente fundamentalmente nacional; pressão política e social para dar resposta a múltiplas exigências vs. manutenção do ethos (UEM, 2017: 8).

Efectivamente, a necessidade de criação de capacidade de ajuste e aprendizagem para fazer face ao ambiente externo no contexto das IES nacionais, afigura-se particularmente importante para responder à exigências decorrentes do intenso processo de regulação do sub-sector do Ensino Superior (Langa et al., 2014.; Langa & Zavale, 2015; Zavale et al., 2016).

Beer et al., (2005), Fernandes e Ribeiro (2010) e Cabrera e Cabrera (2018) defendem a necessidade de as organizações aprenderem a pensar, agir e gerar resultados estratégicos, bem como repensar os seus modelos mentais de maneira contínua. Neste contexto, devido ao aumento da velocidade da mudança global, económica e tecnológica, o sector educacional recorre ao planeamento estratégico como uma ferramenta para operacionalizar a gestão da mudança que permite de forma rápida (flexível) a adaptação da organização ao meio ambiente em constante mudança e como meio para aumentarem a aprendizagem organizacional dos membros a cerca de como realizam o seu trabalho (Lerner, 1999; Leyes, 2000; Fernandes, 2006).

## **1.2. Justificativa**

A presente pesquisa é relevante por várias razões. Primeiramente, porque o ensino superior pode desempenhar um papel crucial no desenvolvimento económico e social do país (Cloete et al., 2011). Segundo, a implementação estratégica é um tema pouco estudado nas organizações educacionais (Esteves e Carneiro, 2014). No mesmo diapasão, para Meyer Jr. et al., (2012:53) a literatura ainda é escassa no que tange a estudos aprofundados, voltados a estratégias em organizações educacionais”.

Albadry (2016) afirma que apesar dos efeitos positivos documentados do planeamento estratégico sobre o sucesso organizacional, poucos estudos empíricos, baseados em teorias fortes, foram encontrados na literatura no contexto das nações em desenvolvimento.

Segundo Kaonda (2014) existem muito poucas publicações sobre gestão estratégica no ensino superior na região da SADC. Neste contexto, pode-se afirmar que poucos estudos abordaram

especificamente esse tema no contexto moçambicano, o que torna a presente pesquisa relevante para contribuir para a literatura académica e para a prática de governação e gestão universitária.

Assim, a escolha da UEM como local de estudo deve-se ao facto de ser a instituição pública pioneira neste subsistema no país, bem como por possuir um histórico de práticas de planeamento estratégico consolidadas, institucionalizadas e devidamente documentadas desde 1998. Sendo, portanto, relevante compreender as condições da implementação efectiva dos seus planos estratégicos durante o período em análise, com vista à luz da literatura identificar boas práticas que possam contribuir para melhoria deste processo na UEM em particular, bem como nas demais instituições de ensino superior no país.

### **1.3. Problematização**

Vários estudos defendem que apesar do planeamento ser uma ferramenta útil para o desempenho, muitas organizações têm enfrentado dificuldades para formular e implementar com sucesso os seus planos estratégicos, ou seja, nas organizações existe uma dissociação entre as intenções estratégicas, acções e resultados efectivos (Alexander, 1985; Beer et al., 2005; Hambrick & Cannella, 1989; Heizen, 2015; Kaonda, 2014; Kaplan & Norton, 2010; Noble, 1999; Okumus, 2001; Rowley & Sherman, 2001; Siedschalg & Marinho, 2018). Outrossim, associado a dificuldades do sucesso na implementação estratégica nas universidades, Rowley & Sherman (2001) argumentam que, em muitas universidades nos países sub-desenvolvidos têm sido adoptadas técnicas e instrumentos de planeamento estratégico sem, no entanto, gerar resultados satisfatórios devido a réplica que se faz de modelos implementados em outros contextos globais e, sugerem a necessidade de se estudar o contexto específico para o sucesso do processo de implementação estratégica.

No caso da UEM, evidências documentais indicam que a instituição tem estado a formular e implementar planos estratégicos há mais de 20 anos. Assim, idealmente, através da implementação de planos estratégicos era de se esperar que os objectivos definidos nestes instrumentos tivessem um impacto multiplicador na produção e disseminação do conhecimento para a sociedade em geral e para a comunidade académica e científica em particular, bem como provesse respostas aos desafios de desenvolvimento do país. Entretanto, através da análise documental (Plano Estratégico

de 2008-2014 e o seu respectivo relatório de avaliação) constatou-se que durante este período a UEM formulou e implementou planos que não geraram resultados eficientemente quantificáveis. Todavia, o sucesso da implementação estratégica não está associado apenas às questões inerentes a formulação do PE, mas também às condições que determinam a efectividade da implementação do plano estratégico, conforme defendido por Toma (2010). Destarte, este último ponto constitui o cerne do qual o presente estudo propõe-se a responder.

O exposto acima conduz a seguinte questão:

*Quais são os determinantes para uma implementação efectiva do plano estratégico da UEM?*

## **1.4. Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo Geral**

- Analisar os determinantes da implementação estratégica do plano estratégico da UEM.

### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- Descrever o processo de planeamento estratégico na UEM;
- Analisar o processo de implementação estratégica na UEM
- Identificar as condições críticas para uma implementação estratégica bem-sucedida na UEM;

## **1.5. Delimitação**

A presente pesquisa foi realizada no campus central da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), especificamente no Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais e na Direcção de Finanças, devido a falta de disponibilidade de recursos para se deslocar para as Unidades orgânicas localizadas fora da Cidade de Maputo

Em termos temporais, abordou-se o período de 2011 – 2021, no qual vigorou o mandato da liderança que iniciou o pensamento estratégico que aprovou em 2013 a nova missão de transformar a UEM numa Universidade de Investigação (UdI) e, em 2017, o P.E.-UEM 2018-2028.

Relativamente ao objecto do estudo, importa destacar que segundo De Wit e Meyer (2004), os estudos de estratégias podem ser enquadrados em três dimensões, nomeadamente conteúdo,

processo e contexto. Para efeitos do presente estudo, o enfoque será apenas na compreensão do processo de implementação estratégica na UEM, que é uma IES.

Importa destacar ainda que, com base em Siedschalg e Marinho (2018), no presente estudo será dado enfoque, principalmente, aos factores internos da UEM como o papel da liderança e gestão, processos internos inerentes a implementação estratégica e a disponibilidade de recursos. Por conseguinte, não constitui objectivo analisar, em profundidade, o impacto de factores externos como a política nacional de ensino superior, o contexto sócio-económico ou a regulamentação governamental.

## **1.6. Estrutura**

O presente estudo está dividido em 5 capítulos, nomeadamente o primeiro capítulo que compreende a introdução do trabalho, no qual é feita a contextualização, justificativa, problematização, apresentação dos objectivos da pesquisa e delimitação da mesma. O segundo capítulo, aborda a revisão de literatura, na qual se apresenta o aporte teórico dos principais conceitos da pesquisa, as principais teorias, principais estudos empíricos, bem como o enquadramento dos principais desenvolvimentos no Ensino Superior em Moçambique que tem influência na implementação estratégica em IES. O terceiro capítulo, apresenta a metodologia empregue para a condução do estudo. O quarto capítulo diz respeito a apresentação e discussão dos resultados. No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações com base nos resultados constatados no capítulo de anterior.

## **CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta secção faz-se uma revisão da literatura com foco nas especificidades das Instituições de Ensino Superior (IES), visando compreender o seu impacto na implementação estratégica. A organização do capítulo segue uma lógica temporal e temática, iniciando pelas definições, passando pelas principais teorias, evidências empíricas e análises críticas e finalizando com o panorama local.

### **2.1. Definição dos principais conceitos**

Esta sessão define os principais conceitos, partindo da natureza, carecterização e complexidade das IES e os conceitos básicos de gestão estratégica.

#### **2.1.1. Definição de IES e sua complexidade**

As organizações variam em diversos aspectos, como estrutura, objectivos, cultura e tecnologias utilizadas. As IES distinguem-se de outras organizações por apresentarem elevada autonomia dos seus profissionais, cultura colegial e complexidade estrutural. Na literatura, três principais modelos conceptuais de IES são identificados. Mintzberg (1996, 2001) descreve as IES como burocracias profissionais, com processos decisórios descentralizados e baseados no conhecimento especializado dos seus profissionais. Para Cohen e March (1974), são “anarquias organizadas”, onde a racionalidade limitada e a ambiguidade dos objectivos dificultam a gestão estratégica.

Baldrige (1971), por sua vez, propõe o modelo político para explicar a influência do poder e dos interesses nas decisões universitárias. Embora distintas, estas abordagens não são excludentes e coexistem nas IES de forma híbrida.

Isabella (2014) identifica cinco características fundamentais das IES que influenciam os seus processos estratégicos: (i) a ambiguidade de metas, dado que os objectivos específicos nem sempre são claramente definidos para todos os actores; (ii) a orientação para o atendimento ao cliente, que condiciona as decisões institucionais; (iii) a diversidade de estilos de gestão, que pode variar entre modelos burocráticos, colegiais, políticos ou de anarquia organizada; (iv) a composição por equipas profissionais altamente qualificadas e autónomas; e, por fim, (v) a vulnerabilidade à factores externos, que reduzem a autonomia dos profissionais académicos e impõem constantes adaptações organizacionais.

Segundo Meyer Jr e Mangolin (2006) a universidade pode ser entendida como uma organização complexa, pois reúne diversas áreas do conhecimento, diversos cursos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiais e políticas e onde actuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos.

Neste contexto, as IES, enquanto organizações complexas têm suas especificidades que as diferenciam de outras organizações. Efectivamente, na visão de Meyer e Lopes (2015) alguns elementos identificam a complexidade das universidades, como ambiguidade dos objectivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado. Portanto, estas características tornam o planeamento e a implementação estratégica em IES um exercício de elevada complexidade.

As Instituições de Ensino Superior (IES) são frequentemente caracterizadas como burocracias profissionais, um modelo organizacional em que a autoridade deriva do conhecimento especializado dos seus membros, sobretudo dos docentes (Mintzberg, 1996; Fernandes, 2006). Este modelo é sustentado por políticas, regras, procedimentos e estruturas padronizadas, onde predomina o auto-controlo profissional e a descentralização das decisões técnicas. Contudo, essa configuração, embora favoreça a autonomia académica, tende a ser conservadora e resistente à mudança, o que compromete a agilidade estratégica das IES em contextos de elevada turbulência ambiental (Lueg & Vu, 2015).

Além disso, a gestão nas IES enfrenta limitações estruturais, uma vez que é frequentemente vista como uma função secundária, carecendo de modelos próprios e de gestores com formação específica para o contexto educacional (Meyer et al., 2014). A fragmentação entre a formulação e a implementação da estratégia, em que a alta administração planeia e os níveis intermédios executam, agrava a distância entre intenção e acção, gerando frustração e ineficácia. Assim, a integração entre a formulação e a execução estratégica revela-se indispensável para que as IES cumpram a sua missão num ambiente competitivo e dinâmico.

Em contraponto ao modelo burocrático tradicional, emerge a concepção das IES como organizações que aprendem, onde a capacidade de adaptação, inovação e melhoria contínua se torna essencial à sobrevivência e eficácia institucional (Senge, 1990; Baer et al., 2008). Nessa

perspectiva, a aprendizagem organizacional não se limita à aquisição de conhecimentos, mas envolve a transformação de crenças, valores e práticas, em todos os níveis da organização, por meio da partilha sistemática de experiências e da criação de ambientes favoráveis à mudança (Heinzen, 2015).

Para que o planeamento estratégico seja efectivo nas IES, ele deve estar articulado a um processo de aprendizagem institucional contínuo, que permita ajustar estratégias com base nos sucessos e fracassos acumulados durante a adaptação ao meio interno e externo (Kools & George, 2020). Tal processo requer lideranças que actuem como agentes de aprendizagem, promovendo uma cultura organizacional aberta à inovação e comprometida com a implementação das mudanças delineadas nos planos estratégicos (Lacerda, 2009). Assim, a transição de uma IES burocrática para uma organização que aprende constitui um dos principais desafios contemporâneos da gestão universitária.

### **2.1.2. Estratégia**

O conceito de estratégia tem múltiplas interpretações. Chandler (1962) define estratégia como a determinação dos objectivos de longo prazo de uma organização e a adopção de acções e a alocação de recursos necessários para atingir esses objectivos. Para Porter (1985), estratégia consiste na criação de uma posição única e valiosa no mercado, envolvendo um conjunto diferenciado de actividades. Por sua vez, Mintzberg (1994) argumenta que estratégia pode ser vista como um padrão de comportamentos e decisões emergentes ao longo do tempo, mais do que um plano deliberado.

Apesar das diferenças, há um consenso de que a estratégia visa proporcionar direccionamento e coerência à organização, alinhando-a com o seu ambiente interno e externo. Portanto, para efeitos do presente estudo sustenta-se em Rowley et al. (1997) que definem estratégia como a lógica que auxilia as instituições de ensino superior a alcançar os seus objectivos organizacionais dentro de um determinado tempo, com vista a se manterem competitivas e alinhadas com o seu ambiente envolvente.

### **2.1.3. Planeamento Estratégico**

Segundo Fernandes (2006), o planeamento estratégico é o processo pelo qual uma organização define o seu futuro desejado, estabelece prioridades, alinha os seus recursos e define mecanismos de monitoria para alcançar os objectivos previamente definidos. Albadry (2016) descreve o planeamento estratégico como um conjunto de actividades sistemáticas para identificar a direcção institucional, incluindo a especificação de acções, metas e indicadores.

O produto desse processo é o plano estratégico, um documento orientador que define a visão, missão, objectivos estratégicos, programas prioritários e mecanismos de monitoria e avaliação. Segundo Rowley et al. (1997), o plano estratégico serve para articular a missão institucional com o ambiente envolvente, traduzindo intenções em compromissos e acções.

Para Mintzberg (1994), o planeamento estratégico é distinto do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro estrutura e formaliza o processo decisório, o segundo é essencialmente criativo, intuitivo e flexível. O sucesso institucional requer a integração de ambos: o planeamento operacionaliza a visão estratégica e fornece ferramentas para a sua implementação.

### **2.1.4. Pensamento estratégico**

O pensamento estratégico, segundo Reis e Reis (2007), é a capacidade de visualizar o futuro, identificar oportunidades e antecipar desafios. Trata-se de um processo criativo e reflexivo que precede e fundamenta a elaboração do plano e que exige visão sistémica, sensibilidade ao ambiente e capacidade de inovação.

### **2.1.5. Gestão Estratégica**

A gestão estratégica refere-se ao processo contínuo de formulação, implementação, monitoria e avaliação das estratégias organizacionais. Trata-se de um conceito mais amplo que o planeamento estratégico, pois inclui também o acompanhamento da execução e os ajustes necessários no percurso (Lynch, 2015). Segundo Kaonda (2014), a gestão estratégica incorpora tanto o pensamento de longo prazo como a operacionalização do plano através de acções integradas.

### **2.1.6. Gestão Estratégica e Gestão Operacional**

Mintzberg et al., (2006) distingue que a gestão estratégica é proactiva e complexa, focando-se em acções de longo prazo, mudanças significativas e direccionamento institucional enquanto que a

gestão operacional é reactiva e linear, lidando com actividades rotineiras e imediatas, voltadas para o funcionamento quotidiano da organização.

### **2.1.7. Implementação Estratégica**

A implementação estratégica efectiva refere-se à capacidade que a organização dispõe de transformar o plano estratégico em acções concretas e resultados mensuráveis (Alexander, 1985). Na prática, a implementação é a fase de tradução do pensamento e plano estratégico em acções concretas e, para isso, requer o desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais (Kaplan e Norton, 2010).

### **2.1.8. Determinantes para uma implementação estratégia efectiva**

Segundo Heinzem e Marinho (2019), determinantes são os factores-chave para uma implementação estratégica bem-sucedida. Estes factores pode sem externos ou internos.

## **2.2. Revisão Teórica**

Nesta secção se descreve as principais teorias que são usadas na literatura para analisar os determinantes para uma implementação estratégica em IES, nomeadamente a teoria de sistemas, teoria baseada em recursos, teoria de contingencia, a teoria institucional e a teoria da organização que aprende.

A teoria de sistemas, conforme proposta por Katz e Kahn (1966), constitui a base para compreender as IES como organizações compostas por subsistemas interdependentes, em constante interacção com o seu ambiente externo. Isabella (2014) especifica que as instituições de ensino superior funcionam como sistemas abertos, nos quais subsistemas técnicos (infraestruturas, tecnologias) e subsistemas sociais (pessoas, relações e cultura) interagem dinamicamente. Por sua vez, Brits (2010) complementa esta visão ao destacar que essas organizações transformam inputs (recursos) em outputs (resultados) através de processos que envolvem mecanismos de retroalimentação (feedback).

Dentro desta perspectiva sistémica, o pensamento sistémico aprofunda a análise ao propor a identificação de padrões, estruturas e modelos mentais que determinam o comportamento

organizacional (Cabrera & Cabrera, 2019). Diferentemente de abordagens reactivas, o pensamento sistémico permite compreender as causas estruturais dos problemas, promovendo a reformulação crítica da maneira como a organização actua. Esta abordagem é particularmente relevante no trabalho de Heinzen e Marinho (2019), que utilizaram o pensamento sistémico como base para propor um modelo de alinhamento entre formulação e implementação estratégica em IES brasileiras, enfatizando a necessidade de integração entre processos internos e externos para o sucesso organizacional.

A teoria baseada em recursos, introduzida por Barney (1991), argumenta que o desempenho organizacional advém da posse e mobilização eficiente de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. No contexto das IES, Isabella (2014) destaca que recursos como o capital humano qualificado, reputação institucional, capacidade de investigação e inovação tecnológica são fundamentais. A implementação estratégica eficaz depende, assim, da capacidade da instituição para identificar, desenvolver e alinhar estrategicamente estes recursos aos seus objectivos institucionais (Siedschalg & Marinho, 2018)

Complementarmente, a teoria da dependência de recursos, formulada por Pfeffer e Salancik (1978), destaca que as organizações não operam isoladamente, mas dependem do ambiente externo para a obtenção de recursos críticos e escassos. Esta dependência cria relações de poder e influência, reduzindo a autonomia institucional. Para Altschuld e Zheng (1995), uma organização eficaz é aquela que melhor responde às expectativas dos seus diferentes constituintes — como reguladores, financiadores, clientes e comunidade —, garantindo assim a sua continuidade e legitimidade. Nas IES, a competição por financiamento, prestígio académico e reconhecimento social reforça a necessidade de atender às expectativas externas.

No âmbito da teoria institucional, Selznick (1948) e Fernandes (2006) salientam que as organizações, para além de buscarem eficiência técnica, procuram legitimidade social junto ao seu ambiente. As IES são particularmente susceptíveis às pressões normativas, cognitivas e coercitivas que moldam o seu comportamento organizacional. A conformidade com padrões de acreditação, exigências de qualidade e regulamentações governamentais é frequentemente tão determinante quanto a eficiência interna na definição de suas estratégias. Assim, a teoria institucional fornece

um quadro valioso para entender como normas, valores e pressões externas condicionam a implementação estratégica no ensino superior.

A teoria da contingência, proposta por Lawrence e Lorsch (1967), sustenta que não existe uma única estrutura ou estratégia eficaz para todas as organizações. A eficácia depende da capacidade de adaptação às condições específicas do ambiente e às características internas. No caso das IES, factores como dimensão institucional, missão, cultura organizacional e grau de autonomia determinam as escolhas estratégicas adequadas (Isabella, 2014; Sousa, 1997). Como afirmam Ridley e Mendoza (1995), a eficácia do planeamento estratégico está associada à flexibilidade e à capacidade de revisão contínua dos planos, respondendo a mudanças emergentes no ambiente.

Por fim, a teoria da organização que aprende, proposta por Senge (1990), atribui à aprendizagem organizacional um papel central na adaptação e inovação em ambientes complexos. Segundo Senge, as cinco disciplinas — domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico — são essenciais para desenvolver organizações mais reflexivas e adaptáveis. Em consonância, Argyris (1991) e Nogueira e Odelius (2015) reforçam que a aprendizagem contínua permite às IES corrigir erros, ajustar processos e construir competências colectivas, aumentando assim a eficácia na implementação estratégica. Nas IES, promover uma cultura de aprendizagem institucional é crucial para lidar com a complexidade dos desafios académicos e sociais contemporâneos.

Em síntese, a implementação estratégica efectiva nas IES exige uma abordagem integrada que considere, simultaneamente, a dinâmica dos sistemas internos, a gestão e mobilização eficiente de recursos, o ajustamento ao ambiente externo, a pressão institucional e a capacidade de aprendizagem organizacional. A articulação destas cinco perspectivas teóricas oferece um quadro robusto e abrangente para a análise, planeamento e implementação da estratégia em IES, permitindo uma resposta mais eficaz às exigências de um ambiente académico cada vez mais competitivo e dinâmico.

### **2.3. Revisão empírica e avaliação crítica**

A literatura empírica revela que a implementação estratégica em IES é um processo complexo, condicionado por múltiplos factores, tanto internos como externos. A seguir são descritos e discutidos criticamente os principais estudos empíricos que foram usados com base para o presente estudo.

Siedschlag e Marinho (2018) analisaram a implementação estratégica numa universidade sem fins lucrativos, com o objectivo de identificar os factores que impulsionam ou dificultam o processo. Utilizaram uma abordagem metodológica mista, combinando entrevistas com gestores e questionários aplicados a 123 gestores estratégicos. Os resultados revelaram que o comprometimento institucional, a motivação, a autonomia e a integração de processos foram factores impulsionadores, enquanto a escassez de recursos, a falta de cultura de planeamento, a comunicação ineficaz e a ausência de colaboração se destacaram como entraves. Concluíram que pessoas, processos e recursos são variáveis críticas para o sucesso da estratégia. No entanto, o estudo apresenta como limitação a sua baixa capacidade de generalização, devido ao contexto específico analisado, o que reduz a aplicabilidade dos seus resultados a outras realidades como é o caso de Moçambique e a UEM em particular.

Lacerda e Caulliraux (2010) investigaram, por sua vez, a transformação de intenções estratégicas em acções concretas ao longo de doze anos numa universidade sem fins lucrativos. Recorrendo a uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas e análise documental, identificaram a influência preponderante de factores políticos e das dinâmicas internas de poder sobre o processo estratégico. O estudo reforçou que o sucesso ou fracasso na implementação não depende apenas da técnica, mas sobretudo das relações políticas internas. Apesar da riqueza qualitativa da análise, a limitação evidente foi o foco num único caso institucional, o que restringe o alcance generalizável das conclusões em outras universidades e no contexto moçambicano.

Heinzen e Marinho (2019) propuseram um modelo para o alinhamento entre formulação e implementação estratégica, utilizando métodos mistos que incluíram análise de cenários e a aplicação de questionário a 22 especialistas nacionais e internacionais em gestão estratégica. Os resultados apontaram para a necessidade de forte coordenação interdepartamental, liderança eficaz, comunicação estratégica e envolvimento activo dos actores institucionais desde a fase de

formulação. O estudo concluiu que a integração dos factores internos e externos é fundamental para garantir a eficácia estratégica. Embora inovador, o estudo enfrentou limitações metodológicas devido ao reduzido número de especialistas e não foi validado empiricamente em uma IES, o que levanta questões sobre sua relevância prática.

No contexto africano, Chiuri (2015) realizou uma pesquisa quantitativa com 356 participantes entre dirigentes, gestores e docentes de IES do Quênia, com o objectivo de analisar os desafios da implementação estratégica. Para tal recorreu a análise qualitativa, tendo a análise estatística demonstrado que a cultura institucional foi o factor que mais influenciou a implementação, seguida do desenvolvimento de recursos humanos e do ambiente externo. A formação de pessoal teve ainda um efeito mediador significativo entre estes factores e o sucesso da estratégia. Apesar da abrangência da amostra fortalecer a validade dos resultados, a abordagem exclusivamente quantitativa limitou a compreensão profunda das dinâmicas internas que condicionam a mudança organizacional, o que seria relevante no caso da UEM.

Ainda em África, Kaonda (2014) estudou quatro IES no Malawi, com o objectivo de identificar factores que afectam a formulação e a implementação estratégica. Utilizando uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, o autor identificou 21 factores críticos, entre os quais a liderança, a alocação de recursos, a cultura organizacional e os sistemas de gestão de desempenho. O estudo concluiu que a congruência entre liderança estratégica e estrutura organizacional é decisiva para a implementação bem sucedida do plano estratégico. Embora abrangente, o modelo precisa de maior refinamento para capturar variações específicas de cada IES, como as particularidades da UEM.

De forma complementar, Rowley e Sherman (2001) sugeriram práticas operacionais para apoiar a implementação da estratégia no ensino superior, como o uso estratégico do orçamento, a definição de metas claras e a criação de sistemas de recompensa e aprendizagem contínua. Embora estas recomendações sejam valiosas, a ausência de uma verificação empírica rigorosa limita a sua força prescritiva.

Meyer et al. (2012) destacaram a integração entre planeamento e orçamento como condição crítica para uma implementação estratégica bem-sucedida. Por meio de estudo de caso, demonstraram

que a separação entre formulação e implementação compromete a eficácia das estratégias. Ainda assim, o estudo carece de evidências empíricas directas que comprovem a relação causal proposta.

Isabella (2014) abordou factores externos, como globalização e exigências de acreditação, que interagem com elementos internos como estrutura e liderança. A pesquisa destaca que o desajuste entre esses factores pode comprometer gravemente a implementação. examinou a influência de factores internos, como a liderança e a cultura organizacional, e de factores externos, como a pressão do mercado e dos órgãos reguladores. O estudo salienta a necessidade de equilíbrio entre adaptação interna e resposta ao ambiente externo. Contudo, a análise é de natureza conceptual e carece de confirmação empírica.

Prieto (2011) enfatizou a importância do alinhamento vertical e horizontal entre os diferentes níveis organizacionais e sectores da instituição, argumentando que a formulação e a implementação devem ser vistas como partes integradas do mesmo processo. Apesar da contribuição teórica relevante, cabe destacar que o modelo não foi aplicado em uma Universidade, todavia, sua escolha é justificada pela profundidade de abordagem sobre os construtos do alinhamento vertical e horizontal.

Lerner (1999) acrescentou que o sucesso da implementação estratégica depende da flexibilidade, criatividade e do planeamento oportuno, sugerindo que a liderança deve actuar como facilitadora da mudança. No entanto, tal como outros estudos conceptuais, a proposta de Lerner carece de fundamentação empírica sistemática.

Por fim, Hussey (1998) apresentou uma visão crítica dos obstáculos comuns à implementação estratégica, como atrasos na execução, falta de coordenação, resistência organizacional e ausência de sistemas adequados de monitorização. Embora o estudo forneça um diagnóstico preciso, a ausência de uma abordagem longitudinal impede a observação dos efeitos desses obstáculos ao longo do tempo.

Em síntese, a literatura empírica revela que a implementação estratégica em IES é fortemente influenciada por factores como liderança, cultura organizacional, comunicação eficaz, integração de processos e recursos e aprendizagem organizacional. No entanto, os estudos disponíveis ainda enfrentam limitações metodológicas significativas, tais como amostras reduzidas, falta de

validação empírica dos modelos propostos e impossibilidade de generalização em outros contextos ou geografias. Por isso, há necessidade de realização de mais estudos sobre os determinantes da implementação estratégica nas IES no contexto moçambicano.

#### **2.4. Evolução histórica e Conceito do PE em IES**

O planeamento estratégico (PE) em Instituições de Ensino Superior (IES) emergiu como uma resposta às pressões ambientais externas e internas que se intensificaram a partir da década de 1990, impulsionadas pelo paradigma da Nova Gestão Pública (NPM). Esse contexto incluiu factores como a globalização, a massificação e internacionalização do ensino, os avanços tecnológicos, o declínio do financiamento estatal e as exigências por prestação de contas (Lerner, 1999; Altbach, 2009).

A adopção do PE nas universidades visou proporcionar uma resposta organizada a essas transformações, promovendo mudanças organizacionais e sociais sustentáveis (George, Walker & Monster, 2019). No entanto, a experiência prática demonstrou que, embora muitas IES tenham institucionalizado o PE, a sua eficácia tem sido limitada, com dificuldades recorrentes na tradução das estratégias em mudanças estruturais consistentes (Meyer Jr. & Mangolim, 2006). A literatura é unânime em afirmar que o PE é um instrumento útil, mas insuficiente por si só para garantir a implementação bem-sucedida das estratégias, exigindo, para tal, um processo contínuo de aprendizagem e adaptação (Kools & George, 2020).

O conceito de PE nas IES tem evoluído como ferramenta de gestão para alinhar a missão institucional com os desafios do ambiente envolvente. Rowley et al. (1997) definem-no como um processo formal que auxilia na identificação e manutenção do alinhamento entre a universidade e os factores críticos do seu contexto. No entanto, este processo enfrenta obstáculos relacionados à resistência cultural, à multiplicidade de partes interessadas, à ambiguidade dos objectivos e à rigidez das estruturas académicas (Albadry, 2016; Kotler & Murphy, 1981).

A literatura também critica a transformação do PE num exercício burocrático, muitas vezes dissociado da realidade organizacional e da aprendizagem institucional (Albadry, 2016). A gestão estratégica, para ser efectiva, deve ser reflexiva, orientada à mudança, baseada em dados e

articulada com a aprendizagem organizacional, promovendo um ambiente que favoreça a inovação e a melhoria contínua ((Senge, 1990); Heinzen, 2015).

Neste cenário, as partes interessadas desempenham um papel fundamental no processo estratégico. Fernandes (2006) destaca a importância de reconhecer e equilibrar os interesses dos constituintes internos (estudantes, docentes, técnicos) e externos (Estado, financiadores, empregadores, sociedade). A capacidade de resposta às suas expectativas influencia directamente a legitimidade e sustentabilidade institucional.

Além disso, tanto os desenvolvimentos externos (como a globalização, acreditação, tecnologias, exigência de produtividade) quanto os factores internos (como a ênfase na qualidade, exigência de formação, pressão sobre os recursos humanos e inovação) têm afectado a gestão das IES, tornando o planeamento estratégico cada vez mais desafiador e multifacetado (Isabella, 2014; Langa & Zavale, 2015)

## **2.5. Fases e modelos de Planeamento Estratégicos em IES's**

A literatura sobre planeamento estratégico em Instituições de Ensino Superior (IES) apresenta diversos modelos que variam em estrutura, conteúdo e ênfase, mas há consenso em torno de quatro fases fundamentais: análise estratégica, formulação, implementação e avaliação e controlo. Segundo Kaonda (2014), a análise estratégica envolve a avaliação do ambiente interno e externo da instituição, com recurso a ferramentas como a análise SWOT e PESTEL. A formulação estratégica consiste na definição das estratégias em áreas como ensino, investigação e extensão; a implementação traduz-se em planos de acção, orçamentos e sistemas de gestão; e, por fim, a avaliação permite aferir o desempenho e aplicar medidas correctivas.

Tromp e Ruben (2010) propõem um modelo específico para o contexto do ensino superior, que incorpora elementos como liderança, comunicação, avaliação e cultura organizacional como pilares do processo estratégico. Este modelo reconhece a complexidade das IES e a importância do envolvimento dos diferentes actores institucionais na tradução dos planos em acções concretas. Neste contexto, a liderança é vista como catalisadora do compromisso colectivo; a comunicação, como instrumento para criar envolvimento e transparência; a avaliação, como mecanismo de

verificação do progresso; e a cultura, como dimensão que molda atitudes e comportamentos organizacionais.

Fernandes (2006) reforça a necessidade de um planeamento dinâmico e flexível, que incorpore não apenas estratégias deliberadas, mas também estratégias emergentes, resultantes de interacções e negociações internas. Neste modelo, a formulação da missão deve considerar os valores e a cultura institucional, e a análise ambiental deve basear-se em metodologias múltiplas. Após a definição dos objectivos e alternativas estratégicas, segue-se a execução das acções e, posteriormente, o controlo estratégico, que permite a retroalimentação e revisão periódica do plano, garantindo a sua actualização face à evolução do ambiente organizacional.

## **2.6. Determinantes no processo de implementação estratégica**

Com base nos estudos empíricos arrolados acima, sistematizou-se os seguintes factores chave que tem influência no processo de implementação da estratégia:

### **2.6.1. Liderança estratégica**

A liderança é geralmente entendida como um meio de usar poder e influência inter-pessoal para fazer as pessoas seguirem, se unirem e trabalharem para alcançarem os objectivos organizacionais (Jowi, 2018). Por sua vez, Lynch (2015) defende que liderança estratégica é a capacidade de moldar as decisões da organização e oferecer alto valor ao longo do tempo, não apenas pessoalmente, mas também inspirando outras pessoas na organização.

Jowi (2018) estabelece que para o alcance dos objectivos organizacionais, a liderança deve, entre várias actividades, desenvolver as seguintes (i) definir a direcção da instituição e buscar oportunidades futuras; (ii) actuar como modelos para os valores e expectativas da instituição, liderando pelo exemplo; (iii) mostrar abertura e disponibilidade para ouvir e responder a necessidades das partes interessadas; (iv) dirigir activamente e pessoalmente as actividades de inovação e transformação/mudança; (v) promover um ambiente favorável para actividades de aprendizagem contínua; (vi) promoção do uso de sistemas de desempenho para apoiar o desenvolvimento organizacional e (vii) estabelecer e promover sistemas de recompensa e incentivo.

### **2.6.2. Envolvimento da Alta-Administração**

Segundo Meyer Jr *et al.* (2004) um dos pontos críticos do processo de implementação estratégica é a necessidade da alta administração liderar o processo na instituição. Geralmente, o processo tende a ser apoiado pela comunidade universitária quando o Reitor ou Director da instituição assume a liderança do processo para que o mesmo se desenvolva, seja disseminado na instituição e produza os resultados esperados. Lueg e Vu (2015) defendem que o apoio da alta administração moralmente e com recursos aos actores envolvidos é fundamental para a implementação da estratégia.

A ausência de liderança no processo ou a ausência do dirigente máximo como responsável maior, enfraquece a imagem e a credibilidade política do próprio planeamento e da sua potencialidade para resolver os desafios actuais e futuros da instituição (Meyer *et al.*, 2004)

Segundo Lacerda (2009) e Siedschalg e Marinho (2018) a alta administração deve ter a capacidade de comunicar um senso de direcção comum e buscar consenso entre as opiniões conflitantes, bem como promover a melhoria da gestão e colaboração efectiva e remoção de obstáculos.

Os líderes estratégicos têm uma responsabilidade especial de seleccionar, nutrir e desenvolver funcionários na organização, especialmente aqueles que são essenciais para a organização. Igualmente, têm uma responsabilidade especial de motivar e recompensar esses funcionários, desenvolver a cultura da organização e estruturar os relacionamentos que unem a organização (Lynch, 2015).

Um dos principais objectivos da liderança é de melhorar o comprometimento e o desempenho organizacional (Meyer e Allen, 2007 e Jowi, 2018)

Os estilos de liderança têm impacto no comprometimento do pessoal de diferentes maneiras. A título elucidativo, a liderança transformacional, suscita maior número de seguidores ou comprometimento de funcionários, especialmente devido ao seu foco nos interesses dos seguidores, incluindo seus interesses pessoais e profissionais (Jowi, 2018).

### **2.6.3. Papel dos planeadores**

Os planeadores não devem formular a estratégia, mas servir efectivamente como promotores, catalisadores, organizadores, inquiridores, educadores e sintetizadores com o fim de guiar o processo de planeamento e garantir que a estratégia escolhida seja implementada (Hax & Majluf, 1986; Santos 2008).

### **2.6.4. Papel dos gestores intermédios**

Segundo Lacerda e Carvalho (2016) a baixa participação dos gestores intermédios na formulação estratégica pode ter implicações no processo de implementação estratégica, uma vez que este grupo constitui a peça chave neste processo.

Um dos principais aspectos para o sucesso da implementação estratégica são as competências e habilidades dos líderes e gestores para colocarem em prática as acções definidas no plano (Bossidy e Charan, 2005).

### **2.6.5. Envolvimento e participação de partes interessadas (stakeholders)**

Hrebibiak (2008) refere que a falta de envolvimento dos implementadores na formulação da estratégia constitui um obstáculo a implementação estratégica. Por isso, Heinzen e Marinho (2019) sugerem o envolvimento dos responsáveis pelo processo de implementação na formulação estratégica.

Num sentido mais amplo, Fernandes (2006) e Kaonda (2014) defendem o envolvimento de todas as partes interessadas que tem influência no sucesso organizacional como os estudantes, o corpo técnico administrativo e o corpo docente, o Estado, financiadores (doadores e instituições de crédito), a sociedade no geral, as ordens profissionais, o ensino secundário, os antigos estudantes (alumni), outras IES, os meios de comunicação, a opinião pública, entre outras.

### **2.6.6. Comprometimento Organizacional (CO)**

O comprometimento dos funcionários em qualquer organização decorre do senso de propriedade, ou seja, como os funcionários se sentem como parte integrante da organização. Tal comprometimento é essencial para o sucesso e é largamente associado ao desempenho (Mintzberg, 1994, Lerner 1999 e Albadry, 2016).

Meyer e Allen (1997) definem CO como o estado psicológico ou comportamento individual que caracteriza a relação do funcionário com a organização e a implicação da sua decisão em se manter membro da organização.

Beer *et al.* (2005) defendem que os líderes devem se comprometer de maneira genuína ao processo de processo de planeamento estratégico e os valores inerentes ao mesmo, pois um comprometimento superficial apenas conduzirá ao fracasso do processo e dos seus resultados.

Por sua vez, Gronroos (1983), sugere que o funcionário tem tendência a tratar bem os clientes/consumidores quando eles próprios são bem tratados pela organização. Da mesma maneira, Albadry (2016) adiciona que os funcionários se comprometem com a organização quando sentem que a organização está comprometida com eles.

De acordo com Hambrick e Cannella (1989), uma das alavancas da implementação estratégica está relacionada com a definição do tipo de comportamentos e resultados que devem ser recompensados. As recompensas incluem promoções, bônus, aumentos salariais e elogios públicos, além disso, as recompensas oferecem aprovação directa e simbólica de acções e comportamentos (Skivington e Daft, 1991). Desta forma, salienta-se a necessidade de vincular acções de recompensa com as medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Portanto, geralmente, o comprometimento organizacional é alcançado quando as pessoas acreditam que seu envolvimento é relevante e que existe um sistema de recompensas e incentivos. Assim, a gestão deve comunicar com a base e recompensar funcionários pelo seu desempenho excepcional (Lerner, 1999; Albadry 2016).

### **2.6.7. Estrutura organizacional adequada**

Durante o processo de implementação estratégica, o principal desafio é traduzir com sucesso as estratégias planeadas em acções concretas. No contexto das IES's, esse desafio é exacerbado pela sua complexidade e multidimensionalidade. Efectivamente, o debate na literatura se a estrutura da IES's é uma burocracia profissional (Mintzberg 1996, 2001) ou anarquia organizada (Cohen, 1971; Baldrige 2001) evidencia os desafios para compreender este tipo de organizações o que impacta negativamente no sucesso da implementação estratégica neste tipo de organizações.

Aliadas as características distintivas de IES, Meyer Jr. *et al.* (2012) referem que as falhas no processo de implementação estratégica, derivam da réplica de modelos de planeamento estratégicos da realidade corporativa e que o planeamento estratégico tem sido usado como uma ferramenta para impressionar pessoas influentes de fora ou para cumprir exigências de planeamento estratégico impostas de fora, tais como requisitos de acreditação (Mintzberg, 1994, Lerner, 1999).

Segundo Siedschalg e Marinho (2018) uma estrutura organizacional adequada pode constituir um facilitador no processo de implementação da estratégia, por outro lado, uma estrutura organizacional inadequada é considerada por Beer e Eisenstat (2000) como um obstáculo do processo. Para Siedschalg e Marinho (2018), a inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia pode inviabilizar o processo de implementação. Portanto, a estrutura organizacional deve ser ajustada para que facilite a implementação estratégica.

#### **2.6.8. Alocação de Recursos**

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia não vinculada à alocação de recursos pode ser um obstáculo na implementação estratégica. Hrebiniak (2006) e Siedschlag e Marinho (2018) também destacam como obstáculo os recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas.

A existência de recursos não determina automaticamente sucesso, mas constitui uma condição necessária para a implementação (Lacerda e Caulliraux, 2010).

Wright *et al.* (2004) e Siedschalg e Marinho (2018) defendem que para uma implementação estratégica bem-sucedida contribuem factores como a existência de recursos financeiros, pessoas qualificadas, infra-estruturas e sistemas de informação, instalações de TIC's e serviços de biblioteca.

#### **2.6.9. Cultura Organizacional favorável**

Segundo Mintzberg e Lampel (1999) a cultura organizacional pode constituir um obstáculo para a implementação estratégica, particularmente num contexto de mudanças estratégicas significativas. Efectivamente, para Pfeffer (1992) a cultura organizacional pode funcionar como um factor de resistência à mudança porque é muito difícil superar a inércia.

Para Bossidy e Charam (2005) é preciso considerar aspectos comportamentais e culturais para a implementação da estratégia. Mankins e Steele (2005), reforçam que os silos organizacionais e a cultura geram entraves para a execução estratégica. Neste aspecto Lueg e Vu (2015) destacam como um factor crítico a implementação em conformidade com as normas sociais (cultura organizacional).

Neste sentido, o principal aspecto para o sucesso da implementação é a cultura voltada para a prática de implementação estratégica (Bossidy e Charan, 2005).

#### **2.6.10. Flexibilidade e capacidade de adaptação estratégica**

Segundo Mintzberg (1994) o planeamento estratégico se mal utilizado pode inibir mudanças e desestimular a organização a considerar alternativas estratégicas, bem como pode inibir a criatividade. O planeamento oportunista permite que as organizações sejam flexíveis e abertas para fazer mudanças no processo de planeamento estratégico sempre que for necessário diante de eventos e mudanças inesperadas nas premissas iniciais. As organizações precisam de uma boa combinação de recursos formais e oportunistas de planeamento (Hax e Majluf, 1986).

#### **2.6.11. Definição clara de objectivos estratégicos e indicadores de desempenho**

Lacerda e Caulliraux (2010) expressam que a definição clara e priorização dos objetivos (intenções) estratégicos possui um impacto directo na implementação. Com efeito, é fundamental que todos os intervenientes da universidade entendam os objectivos e como a sua contribuição pode ser útil para a construção do futuro da organização (Meyer *et al.*, 2004).

A existência de indicadores também impacta no nível de implementação dos objetivos (intenções) estratégicos (Lacerda 2009). Efectivamente, para que seja feita a monitorização e avaliação do grau de cumprimento dos planos é essencial que sejam previamente definidos os principais indicadores de resultado para cada um dos principais objectivos seleccionados pela organização. Assim, tanto quanto possível estes indicadores devem ter uma dimensão quantificável e um horizonte temporal. Entretanto, raramente nas *IES's* os planos estratégicos produzidos reflectem ou apresentam estas características (Meyer *et al.* 2004).

Geralmente, os objectivos das IES são de natureza vaga e ambígua. Assim, constitui um grande desafio para os gestores formular indicadores de desempenho que possam ser assimilados e utilizados pela comunidade académica (Meyer *et al.*, 2004; Isabella 2014).

#### **2.6.12. Comunicação organizacional eficaz**

A comunicação é um factor amplamente discutido no processo de implementação de estratégias (Kaplan e Norton, 1997; Beer e Eisenstat, 2000; Mankins e Steele, 2005; Hrebiniak, 2006; Lueg e Vu, 2015). Jooste e Foster (2009) referem que um dos principais obstáculos para a implementação eficaz da estratégia é a falta de comunicação da estratégia para a força de trabalho, o que resulta na falta de entendimento da mesma.

Para minimizar os problemas de falta de coordenação, segundo Lueg e Vu (2015), é preciso criar canais de comunicação eficazes para o alinhamento das actividades em todos os níveis da organização. Heizen (2015) defende a criação de estratégias de comunicação eficazes, diálogo da liderança com todos os níveis hierárquicos e a definição de estratégias claras.

#### **2.6.13. Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional**

Segundo Kaonda (2014) a falta de conhecimento e competências por parte dos implementadores é resultante da falta ou inadequado treinamento. Por isso, para Heizen (2015) é importante estabelecer um programa de aprendizagem para desenvolver lideranças e pessoas com alta competência, conhecimentos e habilidades, considerando que a falta de competência gera uma equipa ineficaz e incapacidade de gerir mudanças. Neste contexto, a aprendizagem pode traduzir a estratégia em objectivos operacionais e trazer clareza ao processo da estratégia.

#### **2.6.14. Alinhamento estratégico**

Segundo Siedschalg e Marinho (2018) o conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação. Na implementação é requerida a integração entre a estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas para viabilizar a proposta estratégica. Os meus a

O conceito de alinhamento externo refere-se ao grau de ajuste da organização ao ambiente ou seja, ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização (Siedschalg

e Marinho, 2018). Por outro lado, o alinhamento estratégico interno, constitui o conjunto de actividades inter-relacionadas com vista a implementação eficaz da estratégia definida na etapa de formulação (Prieto, 2011).

Segundo Prieto (2011), o alinhamento interno pode ser dividido em alinhamento vertical (AV) e horizontal (AH). O alinhamento vertical, de acordo com Kathuria *et al.* (2007) refere-se à configuração das estratégias, objectivos, planos de acção e decisões através dos vários níveis da organização. Por sua vez, o alinhamento horizontal está relacionado a integração entre as funções – *cross-functional* – e dentro das funções – *intra-functional* –, a integração entre as funções denota a coerência das decisões estratégicas e actividades operacionais, e como elas se complementam e informam umas às outras. Assim, os modelos de alinhamento interno têm a finalidade de assegurar que as actividades necessárias à implementação da estratégia sejam ordenadas de maneira lógica e integradas, e se traduzam efectivamente no sucesso do processo de implementação da estratégia (Hrebiniak & Joyce, 2008; Prieto & Carvalho, 2016).

Segundo Prieto (2011) o alinhamento vertical requer por parte das pessoas dentro da organização um comportamento orientado para o alcance dos objectivos e metas. Neste contexto, para a motivação dos colaboradores destacam-se a compreensão, a autonomia, capacitação e treinamento, comunicação e definição clara dos objectivos (Kaplan e Norton, 2006).

O alinhamento vertical ocorre quando a estratégia está claramente formulada e as pessoas entendem qual é a sua contribuição para o alcance dos objectivos estratégicos (Labovitz & Rosansky, 1997).

Os construtos do alinhamento horizontal são constituídos, pela orientação para processos (OP) e orientação para clientes (OC). De acordo com Prieto (2011), a orientação para processos mede o grau de alinhamento entre os departamentos e funções para o cumprimento dos objectivos estratégicos. Na orientação para clientes mede-se o grau no qual os departamentos e funções seguem uma direcção única para atender e antecipar as necessidades do cliente. De acordo com Labovitz e Rosansky (1997), no sentido horizontal, o alinhamento ocorre quando as necessidades dos clientes são conhecidas e estão incorporadas aos processos organizacionais.

### **i. Alinhamento entre o planeamento e alocação de recursos**

É comum na prática de gestão de IES que o planeamento e o orçamento se constituam como processos ou funções separadas. Enquanto o planeamento estratégico estabelece objectivos e prioridades em determinada direcção, o orçamento, por sua vez, define suas próprias metas e outras prioridades distintas daquelas estabelecidas no PE. O resultado é uma situação de *silos organizacionais* em que objectivos e estratégias sem cobertura orçamental adequada não são implementados, o aumenta as frustrações não só dos gestores como dos docentes, mas também toda a comunidade universitária (Meyer et al., 2004).

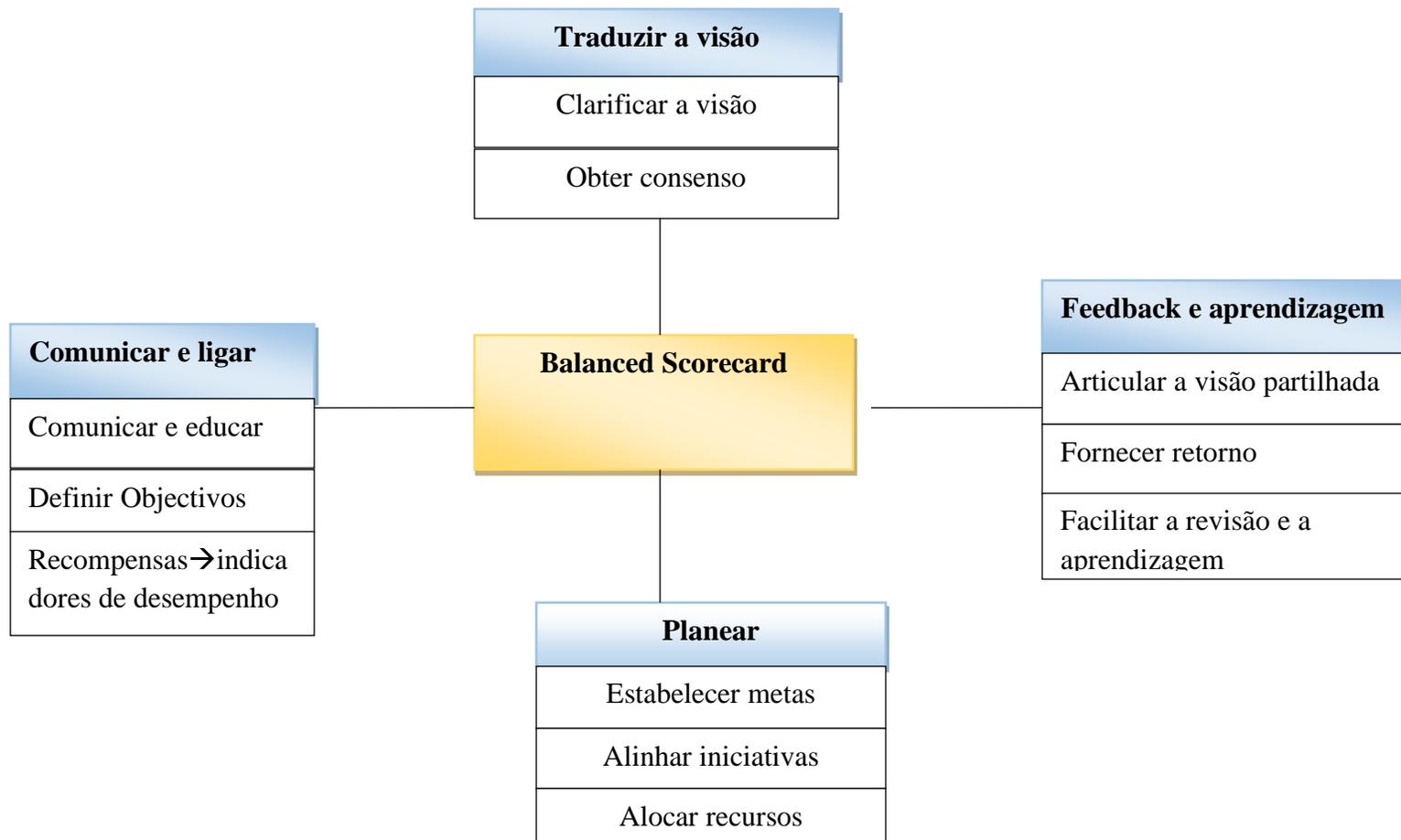
A integração permite que os principais objectivos institucionais tenham recursos alocados no orçamento para sua implementação. Assim, é recomendável que se criem incentivos no orçamento para as unidades que geralmente cumprem com os objectivos previstos no plano estratégico (Meyer Jr. et al., 2004).

É importante que haja uma aproximação entre o acto de pensar e agir nas instituições de ensino superior. Objectivos claros e mensuráveis facilitam a integração de esforços, a comunicação aproximando as acções desenvolvidas por professores, funcionários e gestores, assim como o exame da eficácia do planeamento medida pelo alcance de seus resultados (Meyer Jr. et al., 2004).

#### **2.6.15. Uso de sistemas integrados de gestão estratégica**

Para o alinhamento estratégico, torna-se cada vez mais necessário o uso de sistemas integrados de gestão estratégica, que permitem monitorar em tempo real os indicadores de desempenho, assegurar o alinhamento entre orçamento e plano estratégico, e facilitar a comunicação interna como sugerem Kaplan e Norton (1996). Estes sistemas ajudam também a consolidar dados de diferentes unidades, promovendo uma visão sistémica e integrada da implementação estratégica, essencial para a adaptação contínua e a melhoria da eficácia institucional.

Decorrente das limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho Kaplan e Norton (1992) criaram o *Balanced Scorecard*. A seguir se apresentam os processos chaves (Figura II.2) e as principais questões (Figura II.3) que a organização deve responder para garantir uma implementação estratégica bem-sucedida.



**Figura 0-1:** Processos-chave do modelo de Gestão Estratégica Subjacente ao BSC

*Fonte: Kaplan e Norton (1996)*

Missão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque é que a organização existe? O que é que se propõe a fazer?</li> </ul>
Visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que quer ser no futuro?</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que padrões de conduta norteiam a actuação dos seus membros?</li> </ul>
Análise Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pontos fracos e fortes? Oportunidades e Ameaças?</li> </ul>
Linhas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que grandes temas norteiam a sua estratégia nos próximos anos?</li> </ul>
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que particulares se concretizam?</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como deve medir o cumprimento dos objectivos?</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que metas deve alcançar para cada indicador e em que prazo?</li> </ul>
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que iniciativas deve desenvolver para atingir as metas definidas?</li> </ul>
Avaliação e Monitorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que mecanismos de gestão deve adoptar?</li> </ul>

**Figura 0-2:** Modelo Top-Down de Formulação Estratégica do BSC

**Fonte:** Adaptado de Farto e Fernandes (2007) citado por Santos (2008:39)

Segundo Hussey (1998), Meyer e Lopes (2004) e Kaonda (2014), na maioria das vezes, o PE trata-se de um processo complexo, demorado, oneroso cujos resultados são questionáveis. No entanto, num ambiente competitivo, dinâmico e de profundas transformações e mudanças, o uso desta ferramenta parece incontestável. Mesmo até os mais críticos como Mintzberg (1994) e Meyer *et al.* (2004) não lhe negam o valor e considera que o planeamento estratégico, devidamente compreendido, pode desempenhar um papel importante nas organizações, mas alertam para a necessidade de adequar a ferramenta ao contexto no qual é implementando. A seguir, será abordado o contexto no qual se insere o objecto de estudo.

## **2.7. Evolução do Ensino Superior em Moçambique**

Nesta secção será apresentado um breve histórico do ensino superior em Moçambique, destacando as principais transformações e marcos importantes ao longo do tempo. Serão discutidos os desafios enfrentados pelo sistema educacional moçambicano e as políticas implementadas para o desenvolvimento do ensino superior no país. Será dada ênfase às mudanças e avanços ocorridos no período de 2010 a 2018, que são relevantes para compreender o contexto no qual a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) opera.

### **2.7.1. Breve Histórico de IES em Moçambique**

O Ensino Superior foi introduzido em Moçambique no ano de 1962 quando entrou em actividade a primeira IES designada Estudos Gerais Universitários Lourenço Marques (EGULM). Em 1968, ascendeu à categoria de Universidade, sendo então designada Universidade de Lourenço Marques (ULM). Após a Independência do País, em 1976, a então ULM passou a designar-se Universidade Eduardo Mondlane (UEM) em homenagem ao Herói de libertação nacional (Langa, 2014b).

Nos primórdios da história do ensino superior no país, o contexto foi marcado pelo regime colonialista que limitava o acesso de cidadãos de pele não branca. Importa referir que, em 1968, a universidade possuía 1 046 estudantes, dos quais apenas 40 eram moçambicanos (UEM, 1998).

De acordo com Dias (1998) a comunidade universitária reflectia a composição social, caracterizada pela discriminação social e étnica característica do período colonial onde os portugueses eram favorecidos e privilegiados em detrimento dos Moçambicanos nativos.

Após a independência, o principal desafio era de aumentar e expandir o acesso ao ensino superior à escala nacional e formar quadros para as diversas áreas de saber. A estruturação e governação do ensino superior foi feita fundamentada no sistema político socialista e na planificação centralizada do Estado (Langa, 2014).

De acordo com Dias (1998), em 1976, a UEM foi reestruturada para acompanhar a nova ordem política e social do país, e como resultado, teve lugar um processo gradual de mudança de curriculum e conteúdos, e foram abertos novos cursos, nomeadamente: Direito, Ciências de Educação e Engenharia Florestal. Para colmatar a falta de professores no nível pré-universitário, a UEM criou a Faculdade de cursos preparatórios que tinha o objectivo de preparar estudantes para posterior integração nos cursos da universidade. Esta faculdade foi extinta em 1980 (Dias, 1998). Importa destacar que, em 1976 a população estudantil caiu drasticamente para 877 comparado com os 2 433 em 1975 (Notiço, 2018).

Em 1979, para fazer ao contexto e estrutura política, económica e social do país, a Universidade abriu um curso de Gestão para pessoas responsáveis pelas empresas e que não tinham habilidades relevantes para a sua gestão (Dias, 1998).

Na década 80 registou-se um ligeiro aumento no número de IES para fazer face a elevada procura, com a criação do Instituto Superior Pedagógico (ISP), em 1985, que mais tarde passou a designar-se Universidade Pedagógica (UP), e em 1986 com o estabelecimento do Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI), actualmente Universidade Joaquim Chissano (Langa, 2014b).

O surgimento de provedores privados teve início na década 90 e, paralelamente registou-se uma contínua expansão de instituições públicas à escala nacional (Brito *et al.*, 2015). Efectivamente, em 1993, a criação da primeira Lei sobre o Ensino Superior, Lei nr. 1/93 de 24 de Junho, incentivou a criação de IESs privadas, como são os casos de, em 1995 da Universidade Católica de Moçambique (UCM) e do Instituto Superior Politécnico e Universitário (ISPU) que actualmente se designa *A Politécnica*. (Langa, 2014)

Dados do Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional (MCTESTP) em 2018 indicavam que existiam no país, 53 IES, das quais 22 públicas e 34 privadas. No entanto,

o maior desafio do Ensino Superior actualmente, é sustentar e garantir a qualidade do sistema como resposta ao necessário controlo da expansão ocorrida na década de 2000 a 2010 (Tauchen *et al.* 2015).

Assim, foram instituídos vários instrumentos normativos para regular as IES para lidar com a rápida expansão e diferenciação, com particular destaque para o estabelecimento de sistemas de garantia de qualidade que fazem parte de um conjunto de instrumentos para garantir a prestação de contas das IES (Zavale *et al.*, 2015, Langa e Zavale 2015).

Com efeito, em 2007, o Governo de Moçambique através do Decreto N° 63/2007, de 31 de Dezembro, criou o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) e como órgão implementador e supervisor deste sistema foi estabelecido o Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ), uma instituição de direito público, dotada de personalidade jurídica e autonomia técnica e administrativa, tutelada pelo Ministro que superintende a área do ensino superior.

Ainda no rol de medidas de regulação e garantia da qualidade no ensino superior com implicações para a formação do capital humano do país, foram introduzidas reformas que culminaram com uma série de dispositivos e instrumentos, designadamente, a Lei de Ensino Superior (Lei 27/2009 de 29 de Setembro), Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020, Estratégia de Financiamento do Ensino Superior, o Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das Instituições de Ensino Superior aprovado através do Decreto n° 48/2010, de 11 de Novembro (revogado através do Decreto 46/2018 de 01 de Agosto), Regulamento de Inspeção das IES (Decreto 27/2010), Regulamento do Quadro Nacional de Qualificações do Ensino Superior (Decreto n° 30/2010 de 13 de Agosto) e do Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (Decreto n° 32/2010, de 30 de Agosto). Estes dispositivos trouxeram novos desafios à gestão universitária.

Inicialmente, a acreditação não era obrigatória, uma vez que o SINAQES foi desenvolvido principalmente para melhoria e não para prestação de contas. No entanto, o Decreto n.º 46/2018) de 11 de Novembro, que aprova o Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das

Instituições de Ensino Superior torna obrigatória a acreditação, especialmente para estabelecer novos cursos e programas.

Assim, vários documentos de regulação do ensino superior em Moçambique devidamente articulados visam a operacionalização do sistema de qualidade visando a auto-avaliação, avaliação externa e acreditação de cursos, programas e instituições de ensino superior principalmente como um instrumento para assegurar que os novos provedores de ensino superior atendam aos padrões mínimos de qualidade (CNAQ, 2018).

Por sua vez, reconhecendo os crescentes desafios enfrentados pelo ensino superior, assentes na relação entre investigação, formação e extensão universitária, a inovação, a internacionalização institucional e da comunidade académica, as formas combinadas de financiamento, a integração em processos de mobilidade e a formação do corpo docente, a longo prazo, com elevada especialização, o Governo aprovou o Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020 (PEES 2012-2020) com vista operacionalizar a visão para o ES e com a seguinte missão *“Promover a participação e o acesso equitativos, no ES, e responder às necessidades do país, de uma forma dinâmica, desenvolvendo o ensino, investigação e extensão para o fortalecimento da capacidade intelectual, científica, tecnológica e cultural, num contexto de uma sociedade em crescimento”* (MINED 2012:2)

O PEES 2012-2020 identificou seis áreas estratégicas, nomeadamente (i) qualidade, expansão e acesso; (ii) gestão e democraticidade; (iii) financiamento e infra-estruturas; (iv) governação, regulação e fiscalização; (v) ensino, investigação, extensão, serviços e acções transversais e; (vi) internacionalização e integração regional.

Em 2013 o Governo aprovou a Estratégia de Financiamento do Ensino Superior (EFES) que alterou o forma tradicional de financiamento directo das IES para um modelo de comparticipação das IES. A EFES consiste em: (i) financiar as IES com base no custo real de provisão do ensino, tendo em atenção o custo específico por tipo de cursos/programas; (ii) assegurar uma expansão harmoniosa e sustentável do ensino superior; (iii) incentivar as IES a melhorar a oferta de cursos no que se refere à qualidade e diversidade; (iv) garantir a uniformização do valor das propinas, permitindo que a escolha de cursos pelos estudantes não seja condicionada pelo factor custo, mas

sim pelos anseios pessoais e vocacionais destes; (v) assegurar a comparticipação financeira dos estudantes na sua formação; (vi) promover maior competitividade entre as IES públicas e privadas; (vii) criar uma base de responsabilização e de prestação de contas ligadas ao desempenho institucional, científico e académico (MINED, 2013:10)

### **2.7.2. Contexto local que tem influência na implementação estratégica em IES**

Segundo Hayward (2008) o planeamento estratégico é bastante desafiador em países em desenvolvimento como é o caso de Moçambique, uma vez que a disponibilidade de recursos é baixa e existe uma competição intensa pelos mesmos recursos escassos. Efectivamente, o Governo de Moçambique tem de fazer escolhas difíceis entre actividades prioritárias como educação elementar e básica, saúde, infraestruturas, abastecimento de água potável e expansão da rede eléctrica e segurança pública, entre outros serviços básicos essenciais, relegando assim o Ensino Superior para segundo plano.

A Resolução nr 29/2009 de 21 de Maio que aprova a Estratégia de Formação de Professores para o Ensino Superior destaca os principais problemas do sub-sistema do ES, nomeadamente (i) a expansão territorial, (ii) primazia dos cursos das ciências sociais, (iii) fraco desenvolvimento de actividades de investigação, (iv) fracos sistemas de comunicação, informação e disseminação, (v) sistemas de monitoria e avaliação e (vi) insuficiência de recursos financeiros, humanos e materiais.

Rajá (2010) alertou sobre a necessidade de a UEM procurar fontes alternativas e sustentáveis de financiamento a longo prazo dado ao crescimento do défice orçamental registado entre os anos 2003-2009. Nos dias de hoje, o cenário de défice de financiamento continua a constituir um desafio para a implementação bem-sucedida do planeamento estratégico na UEM.

Por sua vez, Notiço (2018) analisou como o planeamento estratégico pode ser usado como instrumento para melhorar o desempenho e a competitividade das Instituições de Ensino Superior (IES) com particular enfoque na UEM. Este estudo enfatizou a importância de combinar planeamento estratégico com liderança forte para enfrentar desafios como a competição por recursos e estudantes.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia aplicada para a realização da presente pesquisa. O mesmo é constituído por cinco pontos, nomeadamente: (i) classificação da pesquisa; (ii) fontes de recolha de dados; (iii) técnicas/instrumentos de colecta; (iv) métodos e técnicas de análise de dados; e (v) limitação da pesquisa.

### **3.1. Classificação da Pesquisa**

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que visa produzir conhecimentos orientados à resolução de problemas práticos, especialmente a dissociação existente entre a formulação e a implementação estratégica nas Instituições de Ensino Superior (IES), com enfoque na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada busca soluções para problemas concretos de uma realidade específica.

Do ponto de vista dos objectivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. É exploratório porque examina um fenómeno ainda pouco estudado no contexto moçambicano, o que exige uma aproximação inicial aos conceitos e práticas associadas ao planeamento estratégico (Triviños, 1987). Por outro lado, assume também uma natureza descritiva, ao buscar caracterizar os processos, actores e práticas ligadas ao planeamento estratégico e implementação da estratégia na UEM (Vergara, 2011).

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois esta permite a compreensão aprofundada de dinâmicas, significados e percepções dos actores envolvidos na implementação estratégica. De acordo com Freitas e Jabbour (2011), a pesquisa qualitativa prioriza o entendimento da realidade a partir da perspectiva dos participantes, sem pretensões de quantificação dos dados.

Relativamente aos procedimentos técnicos, recorreu-se a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. O estudo de caso, conforme Yin (2005), é adequado para investigar fenómenos complexos no seu contexto real, permitindo o uso de múltiplas fontes de evidência. A pesquisa bibliográfica apoiou-se em livros, artigos e teses sobre gestão estratégica em IES, enquanto a pesquisa documental recorreu a planos estratégicos, relatórios institucionais e outros documentos oficiais da UEM.

### **3.2. Fontes de recolha de dados**

Para a realização da presente pesquisa recorreu-se a fontes de dados primários e secundários. Com efeito, para a colecta de dados primários recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas aos técnicos ligados a área de planificação e finanças, realizadas pessoalmente de junho de 2019 à dezembro de 2021. Igualmente, recorreu-se a observação directa realizada através da participação na reunião anual de planificação da UEM, que decorreu de 26 a 31 de Março de 2023 na UEM.

Os 05 entrevistados foram seleccionados com base nos seguintes critérios (i) posição na estrutura organizacional para a questão em estudo (ii) envolvimento no processo de planeamento estratégico e orçamentação e (iii) disponibilidade para fornecer informação.

Por outro lado, constituem fontes de dados secundários: livros, artigos académicos, dissertações e teses, planos estratégicos da UEM, relatório de avaliação do plano estratégico da UEM 2008-2014, planos de actividades e orçamento, estatísticas da UEM e demais legislações.

Estas fontes foram seleccionadas com base na sua relevância para a compreensão do processo de implementação estratégica, conforme recomendado por Gil (2008) e Yin (2005).

### **3.3. Técnicas de recolha de dados**

#### **i. Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada com 05 técnicos do Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI) e Direcção de Finanças (DFIN). Para a realização das entrevistas, recorreu-se a roteiros (em anexo) em função da posição e natureza de trabalho que desenvolvem, permitindo captar percepções, práticas e desafios enfrentados no processo de implementação estratégica. O tempo médio de cada entrevista foi de 30 a 40 minutos.

O roteiro baseou-se em dimensões teóricas adaptadas de Fernandes (2006), Kaonda (2014), Siedschalg e Marinho (2018)

## **ii. Observação Directa**

O pesquisador participou, na qualidade de observador, na semana anual de planificação da UEM, realizada entre os dias 26 e 31 de Março de 202.

## **iii. Análise Documental**

Para efeitos de análise documental, recorreu-se a avaliação de documentos de natureza diversa, dos quais incluem os planos estratégicos da UEM, relatório de avaliação do plano estratégico da UEM 2008-2014, informes do Reitor, planos de actividades e orçamento e estatísticas da UEM.

### **3.4. Métodos e técnicas de análise de dados**

Para efeitos de análise de dados, recorreu-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi desenvolvida em três fases: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados – Inferência e Interpretação (Bardin, 2008).

A pré-análise se constituiu da organização inicial do material, na qual foi formado o corpus de análise constituído da escolha de documentos. No caso desta pesquisa o corpo se constituiu das entrevistas realizadas e transcritas manualmente. Em seguida foi realizada uma leitura “flutuante” para um primeiro contacto com o material. O próximo passo foi realizar a codificação do material. “A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo” (Bardin, 2008, p. 129). A fase de exploração teve como objectivo a formação do quadro final das categorias. Para o tratamento dos dados foram utilizadas a síntese e a descrição, bem como a interpretação do material.

As categorias de análise foram definidas com base nos estudos empíricos revisados, nomeadamente em (Lacerda, 2009), Kaonda (2014), Rowley e Sherman (2001), Siedschalg e Marinho (2018), Heinzen e Marinho (2019) permitindo uma triangulação entre teoria, dados empíricos e realidade institucionacional.

### 3.5. Relação entre os objectivos do estudo, técnicas de recolha e construtos avaliados

Objectivos Específicos	Técnicas de Colecta de Dados	Construtos Avaliados
1. Descrever o planeamento estratégico na UEM	Análise Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estatísticas da UEM e evolução de práticas de governação e gestão na UEM;</li> <li>-Definição da missão, visão e objectivos genéricos, valores,</li> <li>-Análise Estratégica (SWOT);</li> <li>-Formulação, selecção e decisão estratégica;</li> <li>-Participação e papel das partes interessadas;</li> <li>-Aprovação e difusão do plano estratégico</li> </ul>
2. Analisar o processo de implementação estratégica na UEM	Análise Documental e Entrevistas Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Processo de implementação estratégica</li> <li>1. Plano de implementação da estratégia (planos táticos e operacionais)</li> <li>2. Alocação de recursos para financiar os planos operacionais</li> <li>3. Ajustes na cultura e estrutura organizacional</li> <li>4. Comunicação da estratégia</li> <li>5. Treinamento das partes interessadas</li> <li>6. Desenvolvimento de sistemas integrados de gestão e de desempenho</li> <li>7. Promoção da implementação: comprometimento/recompensa</li> <li>8. Revisão e ajuste da estratégia/planos</li> <li>-Alocação e disponibilidade de recursos financeiros num contexto de crise</li> </ul>
3. Identificar as condições determinantes para uma implementação estratégica bem-sucedida na UEM	Análise Documental Entrevistas e Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Envolvimento e participação das partes interessadas;</li> <li>-Estrutura Organizacional e Cultura Organizacional</li> <li>-Alocação de Recursos;</li> <li>-Flexibilidade do Plano</li> <li>-Priorização de objectivos estratégicos e acompanhamento de indicadores;</li> <li>-Comunicação Estratégica;</li> <li>-Aprendizagem Estratégica e Desenvolvimento Organizacional;</li> <li>-Alinhamento Estratégico</li> </ul>

Quadro 0-1 Relação entre os objectivos da pesquisa, técnicas de colecta de dados e construtos avaliados

Fonte: Autor (2023)

### **3.6. Limitações do estudo**

As limitações desta pesquisa estão relacionadas com o baixo número de entrevistados, o que implica uma base limitada para generalização dos resultados da pesquisa.

Igualmente, a participação do pesquisador como observador não participante, da reunião anual de planificação de 2023, também limitou o processo de colecta de dados. Assim, embora os resultados captem a percepção do pesquisador sobre a visão global da implementação estratégica na UEM, os mesmos limitam uma conclusão acabada.

Outra limitação refere-se a falta de recursos, como o tempo, financiamento e acesso à dados, que certamente tiveram impacto na profundidade da pesquisa.

## **CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta secção, será fornecida uma visão geral do processo de planeamento estratégico na UEM. De seguida se aborda o processo de implementação implementação estratégica na UEM e finalmente, serão identificados e discutidos à luz da literatura os principais determinantes que tem influencia no processo da implementação estratégica na UEM.

### **4.1. Caracterização da UEM e do seu processo estratégico**

#### **4.1.1. A UEM em número**

Em 2021, a UEM era composta por 11 faculdades, 6 escolas, 8 centros e unidades de investigação, 3 unidades especiais e 19 unidades administrativas. A comunidade universitária era constituída por 48.206 estudantes, 1.676 docentes, 129 investigadores e 2.728 membros do Corpo Técnico e Administrativo (CTA). Vide dados adicionais em anexo (UEM, 2021).

No eixo de Ensino-Aprendizagem: (i) foram graduados 1.392 estudantes dos quais 1.349 do grau de licenciatura, 41 de mestrado e 2 do nível de doutoramento; e (ii) auto-avaliados 39 cursos e acreditados 9 cursos de licenciatura, 6 de mestrado e 2 de Doutoramento (UEM, 2021)

No eixo de Investigação (i) foram desenvolvidos 599 projectos de investigação nas diferentes unidades orgânicas; (ii) publicados 181 artigos científicos, dos quais 157 em revistas indexadas e 24, em revistas não indexadas e (iii) publicados 5 livros científicos; 20 Capítulos de livros; e 57 trabalhos apresentados em eventos científicos. Ainda no âmbito da investigação foi realizada a XI Conferência Científica na UEM, fórum bienal, inter e multidisciplinar, que visa a apresentação dos resultados da investigação realizada por docentes, investigadores e estudantes da UEM e de outras instituições nacionais e internacionais (UEM, 2021)

No eixo de Extensão e Inovação, foram realizadas 141 actividades, sendo: (i) 74 de prestação de serviços e assistência técnica; (ii) de desenvolvimento comunitário e transferência de tecnologias; (iii) 35 de responsabilidade social e elevação da consciência cívica; e (iv) 13 na dimensão de ligação *teoria-prática*.

No Eixo de Governação e Cooperação Universitária, a UEM aprovou 39 instrumentos avançados por diferentes Órgãos, Unidades e Comissões de Trabalho, com destaque para o Regulamento de Compensação para o Conselho Universitário. No âmbito da Cooperação, o destaque vai para o financiamento de formação de 89 doutorandos, 102 mestrandos e 6 pós-

doutorandos, através dos fundos do Programa da Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional (Programa ASDI). Ainda no período em análise foram estabelecidos 39 acordos de cooperação na UEM.

Para a realização das suas actividades, a UEM contou com um valor disponibilizado de 3.123,81 milhões de MT, sendo que a execução foi de 3.006,11 milhões de MT, que correspondem a 93% em relação ao orçamento aprovado, e 96% em relação ao disponibilizado.

#### **4.1.2. Gestão e Governação Universitária**

A estruturação e funcionamento da UEM regem-se por políticas, processos e procedimentos consubstanciados em instrumentos legislativos internos e externos. Os principais instrumentos internos incluem os Estatutos da UEM, os Regulamentos Internos das Unidades, o Regulamento Pedagógico, o Regulamento da Carreira do Docente, o Regulamento da Carreira de Investigação, o Regulamento do Corpo Técnico e Administrativo e o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros. Por outro lado, entre os instrumentos externos mais relevantes para a governação destacam-se o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), o Regulamento do EGFAE e o Programa Quinquenal do Governo (UEM, 2014).

Ao longo da sua história, os instrumentos internos sofreram alterações de modo a adequá-los as mudanças no ambiente (interno e externo) com impacto directo ou indirecto sobre o funcionamento da organização (UEM, 2014).

Em termos de estrutura governativa, a UEM é regida por órgãos colegiais centrais que são responsáveis pelo processo de tomada de decisão e são constituídos pela comunidade académica e parceiros a vários níveis. Neste âmbito, estão previstos nos estatutos, o Conselho Universitário (CUN), o Reitor, o Conselho Académico (CA), Conselho de Directores (CD) e o Conselho do Reitoria (CR). O CUN e o Reitor são os órgãos com poder de decisão na UEM. O CA e o CD são órgãos consultivos do Reitor e do CUN, sendo regidos por regulamentos próprios, aprovados pelo CUN.

Ainda no âmbito da governação participativa e democrática, se realizam despachos semanais e visitas reitorais às unidades para a monitoria das actividades planificadas e auscultação dos

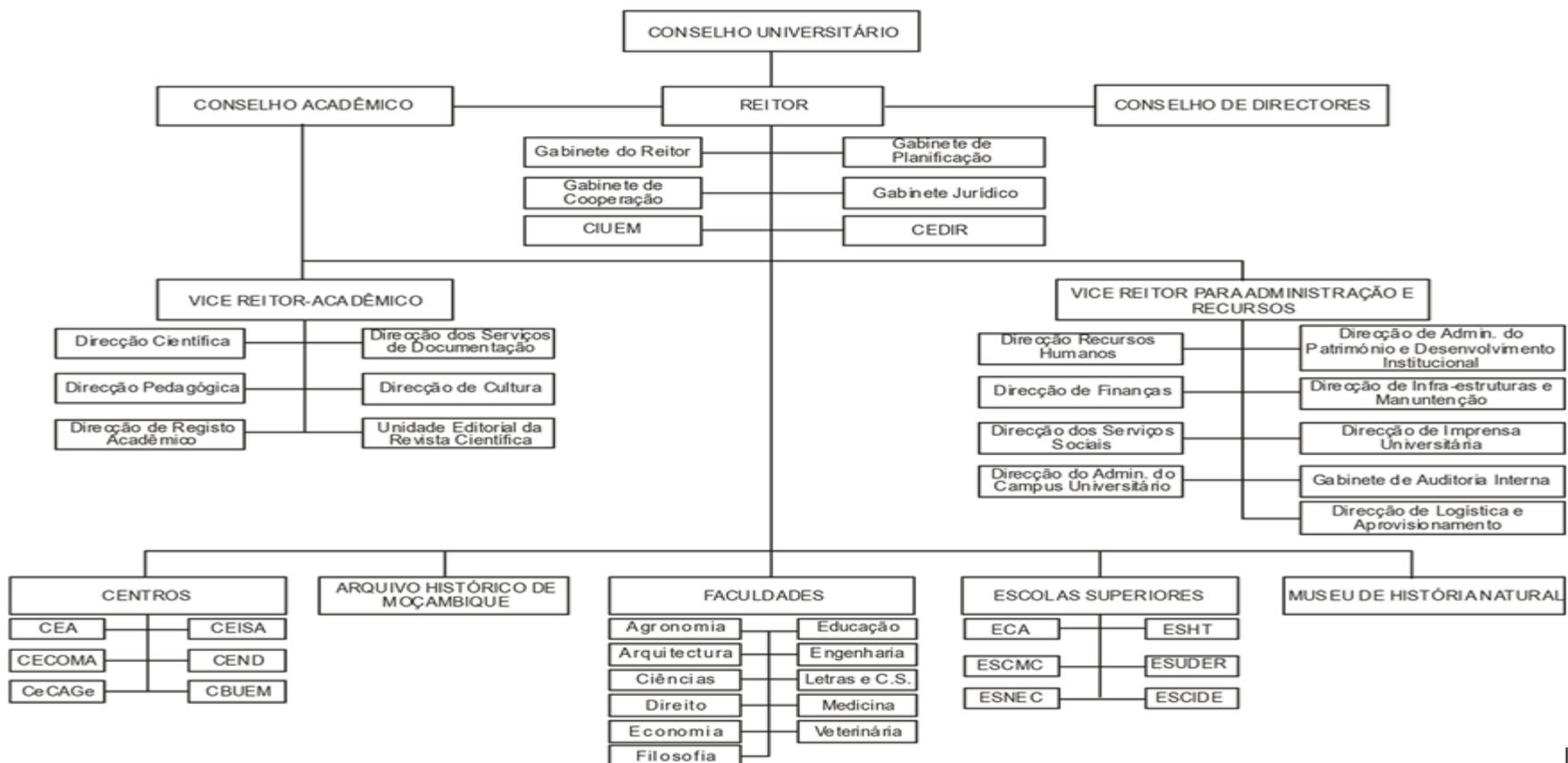
diferentes sectores da comunidade universitária sobre o funcionamento e desempenho das unidades e órgãos instituídos (UEM, 2014).

Com efeito, o Conselho Universitário (CUN) é o órgão máximo de tomada de decisão na instituição, e, nesta capacidade aprecia propostas de interesse vital para a instituição que incluem *currícula*, políticas, estratégias, regulamentos, calendários, editais, planos e relatórios de actividades e orçamento, informes, acordos de parceria público-privados e criação de unidades orgânicas. Estes documentos são antes discutidos e enriquecidos em órgãos inferiores, como o CA, CD e CR (UEM, 2014).

O Reitor é nomeado pelo Presidente da República, sob proposta do CUN e por um mandato de 5 anos, renovável uma vez. O seu papel central é dirigir a Comunidade Universitária na realização da missão e objectivos da instituição. Na realização da sua missão, o Reitor é coadjuvado pelo Vice-Reitor Académico e pelo Vice-Reitor para Administração e Recursos, exercendo as competências que lhes são delegadas pelo Reitor. Tal como o Reitor, os Vice-Reitores são também nomeados pelo Presidente da República, para um mandato de cinco anos, renovável uma única vez.

Ao nível das Unidades Académicas (Faculdades e Escolas) também existem órgãos colegiais instituídos, designadamente, o Conselho da Faculdade e o Conselho de Direcção.

Na figura 4.1 abaixo é apresentada uma estrutura mais abrangente e completa da UEM



**Figura 0-1:** Organograma da UEM

**Fonte:** Deliberação N.º. 20/CUN/2005, de 15 de Dezembro.

Apesar de existir uma estrutura organizacional já estabelecida, a articulação entre os órgãos colegiais centrais e entre estes e as unidades orgânicas e os serviços centrais não é totalmente satisfatória, sobretudo, devido à deficiente comunicação e/ou envio tardio de informação e decisões dos órgãos colegiais centrais às unidades (GaPQUEI 2023).

Para Beer e Eisenstat (2000) uma estrutura organizacional inadequada pode constituir um obstáculo para o processo de implementação estratégica. No mesmo diapasão, Fernandes (2006) estabelece que as IES se caracterizam pela inexistência de poder centralizado e, devido a dispersão do poder pelos especialistas as decisões colegiais, nos quais os interesses divergem, tendem a conduzir a impasse e atrasos no processo de tomada de decisão, colocando assim em causa a agilidade estratégica que se exige para que a organização mude a sua estratégia face as mudanças no ambiente envolvente

No entanto, o funcionamento pleno dos órgãos colegiais centrais, sobretudo nos últimos anos, demonstra a predisposição da UEM para a governação inclusiva e democrática, uma vez que estes órgãos integram, na sua composição, membros democraticamente eleitos pelos segmentos que representam. Contudo, reconhecem-se ainda alguns focos de práticas de governação do tipo vertical, condenadas pela comunidade universitária (UEM, 2014).

#### **4.1.3. Selecção e nomeação de gestores e práticas de Governação**

Os Órgãos de Direcção são providos por concurso público e/ou eleição devidamente regulamentados. Com efeito, desde Dezembro de 2011, as Normas Reguladoras do Processo de Candidatura, Selecção e Proposta de individualidades Elegíveis para o Cargo de Director de Faculdade ou Escola Superior definem a eleição/selecção dos gestores máximos das Faculdades e Escolas. Entretanto, a nomeação de individualidades menos votadas nos processos eleitorais e a admissão de candidatos que não são elegíveis para os cargos são algumas das críticas que se levantam em relação a este processo (UEM, 2014).

Em contrapartida, não há evidências de nomeação de gestores dos serviços centrais por eleição ou concurso público. No entanto, de maneira geral, pode-se concluir que há observância dos valores e do objectivo estratégico do PEES (2012-2020), no domínio da governação.

Segundo Kaonda (2014) os critérios de nomeação dos gestores ao nível das unidades devem ser baseados em competências e habilidades ou, no mínimo os gestores devem ser capacitados para garantir a implementação estratégica.

#### **4.1.4. Evolução de práticas de governação e de gestão universitária na UEM (enfoque para a Planificação Estratégica)**

Ao longo da sua história a UEM sofreu várias revisões curriculares com vista a adequar o conteúdo dos *curricula* as necessidades de desenvolvimento humano, social e económico do País e responder a mudanças no ambiente (externo e interno) da organização. Neste contexto, em 1998 foi elaborado o primeiro plano estratégico da UEM cujo principal objectivo era de aumentar o acesso ao ensino superior através da expansão e introdução de novos cursos, o que se traduziu na criação de várias unidades, introdução de vários cursos e modalidades de acesso (UEM, 2014).

Após 10 anos, em 2008 foi elaborado um novo plano estratégico para ajustar a UEM a nova realidade do ambiente e tinha como objectivos (i) conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional; (ii) promover o acesso equitativo; (iii) assegurar excelência e qualidade na docência; (iv) assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão; (v) desenvolver a planta física; (vi) desenvolver e valorizar os recursos humanos; (vii) promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing; e (viii) desenvolver e fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional.

Porém, em 2010, no âmbito da reestruturação da UEM, o CUN aprovou o alargamento do período de vigência do Plano Estratégico 2008-2012 até 2014. Assim, com base nos objectivos de aumento dos níveis de acesso definidos no Plano Estratégico 2008-2014 (PEUEM 2008-2014), os resultados se traduziram na implantação e desenvolvimento de novas unidades, bem como o aumento de cursos de pós-graduação e introdução do ensino à distância em 2008.

No seguimento da adaptação e reajuste, em Outubro de 2013, a nova Visão, Missão e Valores da UEM foram aprovados pelo (CUN) com vista a transformá-la numa Universidade de Investigação (UdI).

Adicionalmente, a avaliação do plano estratégico 2008-2014 reforçou a ideia de afirmação da UEM como uma UdI, uma vez que a instituição se concentrava maioritariamente em actividades de Ensino e Aprendizagem, com particular enfoque para o nível de licenciatura. Igualmente, constatou-se que apesar do registo de avanços significativos no aumento de acesso, ligeiro aumento das actividades de investigação e extensão, implementação da reforma curricular com objectivo da integração regional e internacional, formação de docentes e a criação de um sistema de garantia de qualidade, durante este período não foram estabelecidos indicadores claros, o que concorreu para uma deficiente avaliação e controle do desempenho institucional (UEM, 2014).

Diante dos desafios de formulação e implementação estratégica constatados acima, em Outubro de 2017, após um longo período de auscultação e sistematização das contribuições da comunidade académica e parceiros, o CUN aprovou o Plano Estratégico 2018-2028 (PEUEM 2018-2028), com vista a responder aos objectivos traçados na sua missão e visão aprovados em 2013, que consubstancia o desiderato da transformação da UEM em uma Universidade de Investigação.

Efectivamente a mudança em curso na UEM, impõe a adopção de novos modelos de gestão administrativa, financeira e de recursos humanos que propiciem o desenvolvimento da investigação, bem como o aumento da capacidade de atrair os melhores talentos (estudantes, docentes, investigadores e corpo técnico e administrativo) e desenvolver infra-estruturas adequadas e uso eficiente de informação e tecnologia de comunicação (UEM, 2017)

O PEUEM 2018 – 2028 tem como principal objectivo assegurar que acções estratégicas previstas no mesmo contribuam para a concretização do desiderato de transformar a UEM numa universidade de investigação e, o seu desempenho possa ser avaliado tendo como referência os indicadores estabelecidos nos sete eixos que compõem o PEUEM, nomeadamente, Ensino e Aprendizagem, Investigação, Extensão, Governação e Cooperação Universitárias, Gestão, Finanças e Recursos Humanos, Património e Infra-estruturas e Assuntos Transversais. (UEM, 2017).

#### **4.1.5. Visão, Missão, Objectivos Estratégicos e Visão Estratégica da UEM**

##### **i. Visão**

Ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação do conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão (UEM, 2017).

##### **ii. Missão**

Produzir e disseminar o conhecimento científico e promover a inovação através da investigação como fundamento dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, educando as gerações com valores humanísticos de modo a enfrentarem os desafios contemporâneos em prol do desenvolvimento da sociedade (UEM, 2017).

Segundo Albadry (2016), a IES deve estabelecer uma declaração de missão que identifique o seu principal serviço, estabeleça uma imagem de qualidade para o público e tenha natureza de longo prazo e, que a visão deve ser sobre o futuro desejado e providencia um sentido de direcção para os membros. A este respeito, os dados da pesquisa indicam que a existe necessidade de maior apropriação da missão por parte da comunidade universitária e outras partes interessadas.

Por sua vez, Cabrera e Cabrera (2019) explicam que uma IES deve criar uma visão focada, mensurável e alcançável e uma missão que estabeleça regras simples para os membros seguirem e alcançarem a posição futura desejada (visão). Igualmente, sugerem a construção de sistemas de capacidade que estejam alinhados com a missão e promoção de uma cultura informada pela aprendizagem contínua dos modelos mentais organizacionais e individuais.

Com base nas constatações acima, a visão da UEM não especifica o ano que se prevê que a mesma seja alcançada e em relação a missão, apesar de ser produzir e disseminar conhecimento científico através da investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, a mesma não estabelece regras simples para a prossecução da mesma, tais como o que é uma UdI, distinguir o tipo específico e s funções de UdI que a UEM pretende ser, estabelecer um modelo de implementação no qual estão identificadas as relações de causa e efeito, estabelecimento de um

programa de aprendizagem ou experimentação prática para a consecução de uma UdI e definir que tipo de comportamento se exige do funcionário numa UdI.

Os dados das entrevistas sugerem que existe conhecimento por parte da comunidade universitária sobre a existência da missão e visão institucional. No entanto, há divergência de opiniões sobre o comprometimento dos funcionários com a missão, o que sugere que apesar de a missão ser amplamente divulgada e conhecida, na opinião dos respondentes, poucos funcionários sabem explicar como é que as suas actividades diárias e individuais estão reflectidas ou contribuem para a materialização da missão.

Efectivamente, o relatório de consultoria e roteiro para reforma institucional (2022) indica que na UEM existe uma visão pouco clara e/ou partilhada do modelo específico de investigação que a UEM se pretende tornar, daí que se sugere a necessidade de esclarecer e comunicar melhor o conceito institucional de UdI que a UEM pretende ser.

Relativamente a adequação da visão e missão institucional, os entrevistados concordam que a missão da UEM estabelece uma imagem de qualidade para o público e que a visão da UEM é sobre o futuro desejado e providencia um sentido de direcção para os membros. No entanto, Cabrera e Cabrera (2019) explicam que uma IES deve criar uma visão focada, mensurável e alcançável e uma missão que estabeleça regras simples para os membros seguirem e alcançarem a posição futura desejada (visão). Igualmente, sugerem a construção de sistemas de capacidade que estejam alinhados com a missão e promover uma cultura informada pela aprendizagem contínua dos modelos mentais organizacionais e individuais.

Em relação a definição de objectivos, todos os entrevistados concordam que esta actividade é uma prática consolidada na instituição. Por outro lado, os resultados indicam que há divergência de opinião em relação a participação de toda a comunidade no processo de concepção dos objectivos. Assim, pode-se inferir que na opinião dos respondentes, o envolvimento de toda a comunidade universitária no processo de planeamento estratégico ainda não é consensual e constitui um desafio a ser melhorado. A baixa participação da média gerência na formulação da estratégia pode trazer implicações no processo de implementação estratégica (Prieto e Carvalho, 2016).

Segundo o entrevistado 2, *no PEUEM 2018-2028 estão definidos objectivos estratégicos e indicadores de saída e entrada, mas existe necessidade de melhorias na definição de medidas quantitativas e seu respectivo horizonte temporal*. Segundo Fernandes (2006) e Meyer Jr e Lopes (2015) as características deste sector de actividade conduzem, frequentemente a definição de objectivos não quantificáveis.

Relativamente a actualização de objectivos, o entrevistado 2 reconheceu que devido a influência de factores externos, o PE-UEM 2018-2028 não pode ser implementado como foi formulado, por isso como estratégia emergente a universidade adoptou a acreditação de cursos e mais uma vez a pressão é colocada nas unidades orgânicas para tornarem os seus cursos atractivos e competitivos.

Os resultados indicam que o processo de formalização estratégica está bem institucionalizado através de estruturas e resultados (planos estratégicos). Com efeito, no PE-UEM 2018-2028 refere-se que a formulação do plano resulta de um processo de auscultação e participação de diversas partes intervenientes chaves ao nível da UEM e da sociedade moçambicana, em geral. Estas constatações são corroboradas por Fernandes (2006), Kaonda (2014) e Albadry (2016) que defendem o aumento da participação e envolvimento dos funcionários a vários níveis no processo de formulação estratégica e de tomada de decisão com vista a aumentar o seu nível de conhecimento e competências técnicas, bem como se informarem sobre os motivos e objectivos que se pretende alcançar.

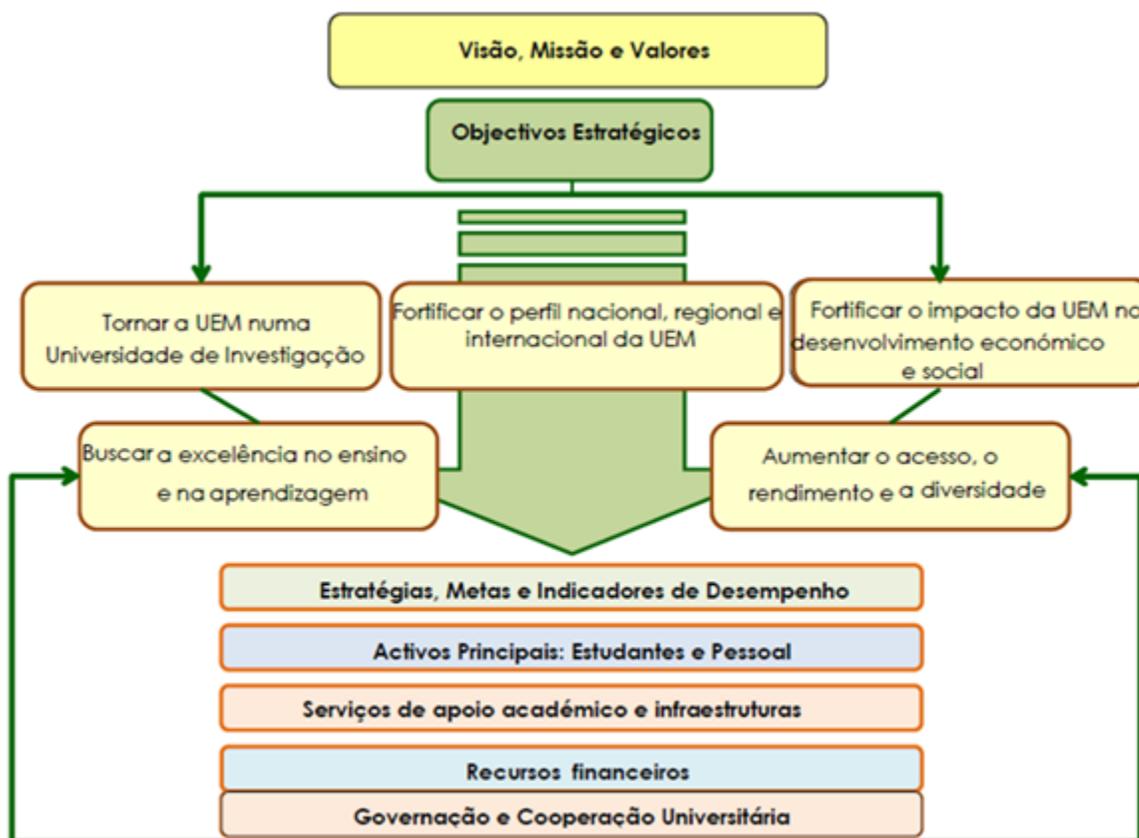
### **iii. Objectivos Estratégicos**

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

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

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

#### iv. Visão estratégica



**Figura 0-2:** Visão Estratégica da UEM

O centro da estratégia da UEM consiste na intensificação da investigação e na necessidade de produzir conhecimento científico produzido pela comunidade académica global e relevante para a sociedade em que se insere. Esta visão global da UEM é operacionalizada através de objectivos estratégicos traduzidos em estratégias, metas e indicadores de desempenho (UEM, 2017).

O sustentáculo institucional para o alcance da visão da UEM reside nos investigadores, docentes, estudantes e CTA, nos serviços de apoio académico e infra-estruturas, bem como nos recursos financeiros (UEM, 2017).

A Visão Estratégica da UEM para os próximos 10 anos é fortalecer o seu perfil internacional, usando os resultados da investigação para atender cada vez mais às necessidades da sociedade.

Como UdI, a instituição concentrar-se-á em problemas de interesse nacional e/ou regional, a fim de maximizar simultaneamente o impacto local, buscando excelência académica e visibilidade num mundo altamente competitivo. Assim, além de equipar os seus graduados com as competências e habilidades necessárias para se adaptarem às exigências de um mundo em mudança, a UEM compromete-se com as necessidades e desafios da sociedade moçambicana e da sua economia e contribui para a formação de capital humano de alto nível para enfrentar os principais desafios do país (UEM, 2017)

A operacionalização do plano estratégico, entre vários aspectos, visa permitir (a) inovação contínua dos métodos de ensino e aprendizagem e melhoria da eficiência dos processos de gestão académica; (b) apropriação da Política de Investigação da UEM e respectivas Linhas de Investigação e estruturação dos mecanismos de disseminação dos resultados de investigação e aumento do seu impacto; (c) promoção da extensão universitária como função autónoma na UEM e transformadora na sociedade; (d) ajuste da estrutura orgânica da UEM à luz da estrutura académica das unidades orgânicas ao actual nível de desenvolvimento e à Visão e Missão da instituição; (e) cultura de planificação, prestação de contas, monitoria e avaliação periódica a todos os níveis de governação e gestão e o aumento da capacidade de mobilização de fundos competitivos; (f) melhoria da infra-estrutura física, sua conectividade e racionalização do uso dos espaços disponíveis pela Comunidade Académica; (g) Criação de um ambiente académico que propicie a investigação e promoção da justiça social e ambiental a todos os níveis (UEM, 2017).

#### **v. Valores**

Constituem valores da UEM os seguintes: liberdade académica, autonomia institucional, colegialidade, engajamento social e comunitário, indagação independente e confiança, compromisso nacional e internacional, ética e deontologia profissional, criatividade, internacionalização, unidade na diversidade e inclusividade (UEM, 2017).

### **4.1.6. Análise Estratégica do Planeamento Estratégico na UEM (2011-2021)**

#### **i. Diagnóstico situacional da UEM**

Com base na missão da UEM de se transformar numa Universidade de Investigação, na tabela abaixo se faz a análise situacional.

**Quadro 0-1** Análise da situacional da UEM para se tornar numa UdI

<p><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade de referência ao nível nacional na produção e disseminação de conhecimento;</li> <li>• Acordos de Cooperação e internacionalização do ensino</li> <li>• Investimento na formação de quadros;</li> <li>• Políticas e estratégias institucionais em várias áreas de actuação;</li> <li>• Vontade política por parte da liderança para implementar reformas e conduzir a mudança;</li> <li>• Parcerias públicos privadas para expansão do património;</li> <li>• Marca <i>UEM</i></li> </ul>	<p><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão pouco clara e-ou não partilhada sobre o tipo de Universidade de investigação que a UEM pretende ser</li> <li>• Condições de trabalho inadequadas e incoerência das competências e papéis do pessoal com os objectivos de uma UdI</li> <li>• O pessoal académico está concentrado maioritariamente no ensino e não tem recursos (competências, tempo e remuneração) para desenvolver um nexos de investigação e ensino</li> <li>• Estrutura e Cultura organizacional predominantemente orientada para o ensino;</li> <li>• A UEM ainda não tem a sua disposição recursos suficientes para operacionalizar a sua nova missão;</li> <li>• Pouca cultura de consulta sistemática com o mercado de trabalho o que dificulta as pesquisas de graduados e empregadores;</li> <li>• Distância entre políticas institucionais e a prática</li> <li>• Baixo número de graduados;</li> <li>• Baixa taxa de conclusão em tempo recorde dos docentes beneficiários de bolsas;</li> <li>• Poucos sistemas integrados de informação, gestão e comunicação</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Doutoral do Corpo Docente como alavanca da investigação na UEM;</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridades do Governo conflitantes com uma UdI</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização como estratégia de projecção global;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do Financiamento por parte do Estado;</li> <li>• Incompatibilidade da legislação da Administração pública com os desígnios de uma UdI</li> <li>• Concorrência de outras IES por recursos e estudantes;</li> <li>• Desenvolvimentos externos incertos como a Covid-19;</li> <li>•</li> </ul>
--	--

Fonte : UEM (2017), Zavale (2021), CIPES (2022)

O quadro acima denota que a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) dispõe de activos estratégicos significativos que podem ser alavancas no seu processo de transformação numa Universidade de Investigação (UdI). A sua reputação consolidada no contexto nacional, o investimento na formação de quadros, a vontade política da liderança para implementar reformas e as parcerias estabelecidas com entidades públicas e privadas são factores positivos que, se devidamente potenciados, podem apoiar a projecção internacional da instituição. Ademais, a internacionalização e a aposta na formação doutoral dos docentes representam oportunidades concretas para expandir a capacidade científica e aumentar a inserção global da UEM.

Contudo, os pontos fracos identificados evidenciam entraves internos relevantes que podem comprometer a realização da nova missão institucional. Entre estes, destacam-se a visão estratégica pouco clara, a estrutura e cultura organizacional ainda fortemente orientadas para o ensino, as condições de trabalho inadequadas e a escassez de recursos compatíveis com os objectivos de uma UdI. Igualmente preocupantes são a falta de integração entre políticas e práticas, a baixa taxa de conclusão de programas doutorais e a insuficiência de sistemas de gestão de informação, que limitam a capacidade de planeamento, monitorização e avaliação de desempenho.

O ambiente externo apresenta oportunidades estratégicas, como a internacionalização e o fortalecimento da formação doutoral, mas também revela ameaças significativas que requerem atenção. A redução do financiamento público, as limitações impostas pela legislação da Administração Pública, a concorrência crescente de outras instituições e a vulnerabilidade a crises

externas, como a pandemia de Covid-19, constituem factores que podem comprometer seriamente a sustentabilidade e a competitividade da UEM se não forem enfrentados com políticas adaptativas e inovadoras.

Em síntese, a análise situacional aponta que o sucesso da transformação da UEM dependerá da sua capacidade de clarificar a visão estratégica, ajustar a estrutura organizacional, alinhar práticas institucionais com os novos objectivos, fortalecer a cultura de investigação e inovação, melhorar a gestão de recursos e criar sistemas integrados de gestão estratégica. Sem estas mudanças estruturantes, os activos actualmente existentes e as oportunidades externas dificilmente se traduzirão em ganhos concretos na missão de se consolidar como uma Universidade de Investigação.

#### **4.1.7. Metodologia de elaboração do PEUEM (2018-2028)**

Em 2013, o CUN aprovou uma nova visão e missão para a UEM, que enfatiza a investigação como o alicerce dos processos de ensino-aprendizagem, extensão e gestão universitária, que por conseguinte, implica a redefinição e adopção de novos modelos de gestão administrativa, financeira e de recursos humanos, de modo a propiciar o desenvolvimento da pesquisa.

Com efeito, foi criada a Comissão de Elaboração do Plano Estratégico para elaborar as Linhas Gerais do Plano Estratégico da UEM 2018-2028 (LGPE) e levá-las à discussão com a comunidade universitária, governo, parceiros de cooperação, parceiros nacionais e internacionais, sector privado e com a sociedade civil (UEM, 2017).

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

As LGPE estabeleceram que o Plano Estratégico se alicerçaria em sete eixos estratégicos, nomeadamente de (i) ensino e aprendizagem; (ii) investigação; (iii) extensão e inovação; (iv) governação e cooperação universitárias, (v) gestão, finanças e recursos humanos; (vi) património e infra-estruturas e (vii) de assuntos transversais. Em cada eixo, apresenta-se a sua fundamentação, a ligação entre o plano estratégico anterior e o novo, os desafios em relação à transformação da UEM numa UdI e os objectivos estratégicos de cada eixo (UEM, 2017).

O Plano Estratégico adopta um conjunto de indicadores, que deverão ser usados para garantir um sistema de monitoria e de avaliação, que permite medir cada etapa do percurso rumo ao alcance da visão e da missão da instituição, nos próximos 10 anos, que são apresentados em matrizes de resultados (UEM, 2017).

As unidades académicas da UEM têm um perfil diferenciado, reflexo da história da sua implantação e desenvolvimento. Tendo em conta este aspecto, o PEUM 2018-2028 prevê que existam expectativas diferenciadas para cada unidade em função do estágio actual do seu desenvolvimento sem, no entanto, descurar da necessidade de estabelecer padrões mínimos aceitáveis de crescimento. O Plano Estratégico 2018-2028 adopta uma abordagem diferenciada para as diferentes unidades orgânicas da UEM, sendo imperioso que o PE seja desdobrado em Planos Específicos das Unidades Orgânicas, podendo assumir o formato de Planos Estratégicos e/ou Planos Operacionais Multianuais (UEM, 2017).

Na elaboração do Plano, o Gabinete de Planificação e a Direcção de Finanças consideraram *inputs* dos diversos órgãos (propostas individuais de planos de actividades e orçamento e acordos de doações assinados directamente entre estes e os doadores); os *inputs* agregados, referentes à UEM na sua globalidade (limites indicativos para 2018 e informação financeira histórica, a qual permitiu fazer projecções), as indicações gerais do processo de PEUEM 2018 - 2028, como também das matrizes das visitas do Magnífico Reitor às Unidades Orgânicas (UEM, 2018)

#### **i. Participação e papel das partes interessadas**

No que concerne à contribuição e participação dos actores no processo de planeamento estratégico, importa destacar que os dirigentes máximos (Conselho de Reitoria) desempenham um grande papel de liderança no processo de inicialização do processo (tomada de decisão) de planeamento

estratégico através do comprometimento e envolvimento activo e pessoal na actividade de transformação que este processo exige, bem como busca de oportunidades externas.

Por sua vez, o Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais, a Direcção de Finanças e o Assessor do Reitor para a Planeamento estratégico desempenham um papel importante na coordenação do processo do PEUEM 2018 – 2028 e garantem a verificação do cumprimento dos planos de acção, objectivos, metas e metas do plano. No processo de elaboração do PEUEM 2018 – 2028 trabalharam em coordenação com equipas de trabalho multissetoriais e respectivos coordenadores organizados em eixos estratégicos.

Num sentido mais amplo, constituem partes interessadas da UEM, os estudantes, corpo docente e investigador (CDI), corpo técnico e administrativo (CTA), Governo, parceiros e a sociedade em geral e, cada uma tem diferentes expectativas e necessidades que a universidade deve atender. A título de exemplo, os estudantes esperam uma educação qualidade, graduar à tempo e conseguir inserção no mercado de trabalho. Por sua vez, o CDI espera um ambiente de trabalho favorável e oportunidades de desenvolvimento profissional e social e, recursos para desenvolver pesquisas e disseminar conhecimento. O CTA espera oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira.

O Governo como maior financiador tem expectativa que a UEM contribua com conhecimento e inovação para o desenvolvimento sócio-económico do país. As empresas esperam que a UEM forneça mão-de-obra qualificada e conhecimento científico. Os doadores esperam da UEM maior prestação de contas em relação ao uso e impacto dos fundos por si disponibilizados. Para a sociedade no geral, espera-se que a UEM desempenhe um papel activo no desenvolvimento e bem-estar.

Segundo a Política de Comunicação da UEM, tendo em conta as suas especificidades, os públicos de interesse da UEM podem ser: funcionários (docentes, investigadores, CTA); estudantes; alunos do ensino primário e secundário; o mercado de trabalho: empresas, instituições do estado, profissionais liberais (empresários, autónomos, etc.); dirigentes e profissionais do Sistema Nacional de Educação; instituições de pesquisa e pesquisadores em Moçambique; agentes de Transferência de Tecnologia, públicos ou privados; dirigentes e profissionais do Governo a todos

os níveis; parceiros de cooperação nacionais e estrangeiros; instituições públicas e privadas com interesses convergentes com os da UEM; Alumni das UEM; e público em geral.

## **ii. Aprovação do Plano**

O Conselho Universitário da UEM, na qualidade de órgão deliberativo máximo da instituição através da resolução nº 18/CUN/2017 aprovou o Plano Estratégico da UEM (PEUEM 2018-2028) que resulta de uma ampla auscultação e participação de diversos intervenientes ao nível da UEM e da sociedade moçambicana e está ancorado num sistemático processo de introspecção institucional e capitalização dos desafios e realizações da UEM ao longo da sua existência.

## **iii. Difusão do plano**

É responsabilidade do Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI) e do Centro de Comunicação e Marketing (CECOMA) fazer a disseminação do Plano Estratégico. No entanto, o papel de difusão não se limita apenas a estes órgãos, mas a todos os membros da comunidade universitária, o Governo e os parceiros são chamados *a usar o Plano Estratégico como o documento orientador de todo o processo de Planificação Estratégica na UEM e instrumento que deve governar a vida da UEM nos próximos 10 anos, período de estruturação e materialização do processo de transformação da UEM numa universidade de Investigação, que prima pela excelência, relevância global e local* (UEM, 2017: 8).

A UEM comunica e dissemina o plano estratégico e todas as acções inerentes ao mesmo através de vários meios de comunicação, nomeadamente; tecnologias de informação e comunicação, e-mail institucional, sessões de grupos focais, palestras, workshops, reuniões de planificação, website institucional e das unidades orgânicas, actividades de formação e treinamento, entre outras.

## **4.2. Processo de implementação estratégica na UEM**

### **4.2.1. Principais linhas de orientação**

A materialização do PEUEM 2018-2028 impõe à instituição desafios de implementação e controle estratégico. Assim, as metodologias de planificação e orçamentação tem estado a ser adequadas ao PE-UEM 2018-2028 e os membros da Comunidade Universitária desde os Directores, Chefes de Departamento, Coordenadores de cursos, e pontos focais das unidades orgânicas e órgãos centrais tem sido capacitados, de modo a se adequarem aos novos sistemas, técnicas, procedimentos e protocolos de planificação e orçamento.

Assim, a nova filosofia de planificação de actividades e distribuição de orçamento tem como base o princípio da ligação entre planificação e orçamentação, e se assenta em critérios como:

- A orientação das acções dos gestores da UEM com base nos indicadores e metas definidas no PEUEM 2018-2028;
- O desafio da transformação da UEM numa Universidade de Investigação (UdI);
- A necessidade de condicionar a dotação do Orçamento das unidades ao envio do Relatório Anual de Actividades e Financeiro;
- A necessidade de ter em conta iniciativas orientadas para desenvolvimento da investigação;
- Avaliação e monitoria das Actividades com base em resultados (UEM, 2019).

O Plano Estratégico 2018-2028 adopta uma abordagem diferenciada para as diferentes unidades orgânicas da UEM, e neste âmbito prevê a elaboração de Planos Estratégicos sectoriais (Unidades Orgânicas) harmonizados com o PEUEM 2018-2028, como condição para monitoria e avaliação do desempenho (UEM, 2017).

O PEUEM 2018-2028 adopta um conjunto de indicadores, que deverão ser usados para garantir um sistema de monitoria e de avaliação, que permite medir cada etapa do percurso rumo ao alcance

da visão e da missão da instituição, nos próximos 10 anos, que são apresentados em matrizes de resultados (UEM, 2017).

No entanto, a UEM carece de sistemas e procedimentos integrados de informação, gestão e disseminação robustos para orientar a implementação da estratégia como o *Balanced Score Card*. Por isso, para melhorar a integração, comunicação, articulação e interdisciplinaridade institucional na UEM, está em curso o desenvolvimento de um Sistema Integrado de Planificação, Monitoria e Avaliação (eSIPMA) em alinhamento com o PEUEM 2018-2028.

O desafio da transformação da UEM numa Universidade de Investigação (UdI) pressupõe mudança organizacional na cultura de planificação, prestação de contas, monitoria e avaliação periódica a todos os níveis de governação e gestão e o aumento da capacidade de mobilização de fundos competitivos. Este desafio tem sido exacerbado por alguma resistência à mudança devido a várias questões culturais da organização (planificação baseada em actividades e não em resultados), daí que mais uma vez parece oportuno a criação de sistemas integrados de gestão estratégica, com vista a treinar a comunidade universitária para uma melhor gestão do processo de mudança organizacional em curso.

Geralmente, as IES desenvolvem planos muito complexos e difíceis de implementar durante a vida útil dos mesmos, o que faz com que as instituições não consigam implementar os planos dentro dos prazos estabelecidos. A este respeito, na UEM constatou-se que os planos operacionais não estão alinhados com as principais prioridades do PE-EM 2018-2018.

Outro desafio é a insuficiência de recursos financeiros para garantir uma implementação estratégica efectiva (vide na figura IV-3). Este défice registado na UEM é resultado da redução da alocação de fundos por parte do Orçamento do Estado, no âmbito do Decreto nr.75/2017 de 27 de Dezembro que aprova as medidas de contenção de despesa pública. Por isso, um dos maiores desafios de implementação do PE\_UEM 2018-2028 é o desenvolvimento de capacidade institucional para promover a diversificação das fontes de financiamento, através do aumento de parcerias público-privadas, receitas próprias, acordos de cooperação e internacionalização da UEM.

## RESUMO DO ORÇAMENTO 2016-2021

Unid. Mil Meticais

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Orçamento Proposto</b>	----	----	5.477.355,24	4.805.051,61	4.778.771,02	6.134.260,15
<b>Orçamento aprovado</b>	3.227.643,15	3.275.780,00	4.349.537,64	3.579.159,28	3.605.533,85	3.222.019,78
<b>Recursos disponibilizados</b>	3.555.429,95	2.981.590,00	3.647.897,20	3.521.434,58	3.204.030,03	3.123.811,43
<b>Défice (AO-RD)</b>	+327.271,33	<b>-294.190</b>	<b>-701.640,44</b>	<b>-57.724,70</b>	<b>-401.503,82</b>	<b>-98.208,35</b>
<b>Despesas realizadas</b>	3.203.158,80		3.261.289,64	2.996.145,12	2.849.227,48	3.006.107,36
<b>Saldo</b>	352.271,33		386.607,56	525.289,46	354.802,55	117.704,08
<b>Grau de Execução</b>	90%		89%	85%	89%	96%

**Figura 0-3** Evolução do Orçamento da UEM 2016-2021

**Fonte:** Relatório Anual de actividades e financeiro (2016-2021)

A análise do orçamento da Universidade Eduardo Mondlane (2016–2021) revela uma discrepância persistente entre os montantes propostos, aprovados e efectivamente disponibilizados, indicando restrições financeiras que limitam a implementação estratégica da instituição. A partir de 2017, observa-se um défice sistemático entre o orçamento aprovado e os recursos recebidos, acompanhado de uma tendência de estagnação nos valores disponibilizados. Apesar destas limitações, o grau de execução orçamental manteve-se relativamente elevado (entre 85% e 96%), demonstrando eficiência na gestão dos recursos, ainda que com dificuldades na execução plena dos projectos estratégicos.

A sustentabilidade da transformação da UEM numa Universidade de Investigação dependerá, em grande medida, da capacidade de assegurar financiamento compatível com as ambições institucionais e de superar as limitações estruturais que comprometem a implementação dos seus planos estratégicos

#### **4.2.2. Implementação estratégica num contexto de crise financeira**

Uma das principais condições para uma implementação estratégica efectiva constitui a afectação de recursos necessários à prossecução dos objectivos definidos. Neste contexto, importa destacar que o financiamento a UEM é garantido, essencialmente, por quatro fontes, designadamente, o Orçamento do Estado (OE), Créditos, Doações e Receitas Próprias.

Geralmente, o orçamento da UEM é maioritariamente financiado pelo OE que é maioritariamente aplicado no pagamento de salários e remunerações, gastos correntes e investimentos (infra-estruturas, maquinarias e equipamentos). Efectivamente, a dependência excessiva do OE tem sido um factor limitante para a implementação estratégica.

O financiamento da UEM é complementado por doações de diferentes instituições que geralmente são aprovadas para projectos de ensino, de investigação ou para acções de melhoria da capacidade institucional, com objectivos e resultados claramente definidos. Neste contexto, alguns dos principais doadores da UEM são ASDI (Suécia), Desafio (Bélgica), NICHE (Reino dos Países Baixos) e Raitic (Itália).

E por fim, as receitas próprias resultam da arrecadação de propinas e taxas aos estudantes (propinas laboral, pós-laboral, pós-graduação, taxa de inscrição e matrícula), venda de bens e prestação de serviços (consultorias, investigação científica aplicada, aluguer de espaços, fotocópias, encadernações, entre outros serviços).

Importa destacar que, o funcionamento da UEM é muito dependente de financiamento externo, particularmente do Orçamento do Estado, que nos últimos anos tem sido cada vez mais escasso (redução das despesas de investimento), no quadro da continuidade da implementação do Decreto n.º 75/2017, de 27 de Dezembro, que aprova as Medidas de Contenção da Despesa Pública e pelo facto de muitas organizações públicas, igualmente, competirem entre si para adquirir os mesmos recursos.

A excessiva dependência da UEM do OE implica que o Estado tem uma grande influência sobre a universidade, o que mina a sua autonomia na prossecução dos seus objectivos e metas estratégicas. Ademais, a dependência de fundos dos doadores, igualmente, implica que a UEM é

obrigada a aceitar uma maior influência dos doadores no tipo de investigação que pratica, que nem sempre é consentânea com as principais prioridades de investigação da universidade. Portanto, para reduzir a excessiva dependência de recursos externos, a UEM tem massificado o estabelecimento de parcerias público-privadas.

Importa destacar que, o modelo de alocação de recursos da UEM se baseia em referência histórica e é operacionalizado através da decisão do orçamento a alocar aprovado pelo Ministério de tutela e da Economia e Finanças que recorre a metas totais incrementais. Ao nível da UEM, a Direcção de Finanças usa critérios como o histórico, tipo de unidade, número de estudantes, entre outros para conduzir a execução/alocação de recursos. Entretanto, esta metodologia de alocação de recursos geralmente compromete as perspectivas de crescimento das unidades e da UEM no geral porque não tem em conta as principais prioridades estratégicas da UEM, e por isso constitui perspectiva da Direcção máxima da UEM influenciar o Governo para que reverta em favor da universidade o método de alocação de recursos com base histórica para dar lugar ao cenário fiscal de médio e longo prazo.

#### **4.2.3. Papel da liderança máxima**

Os resultados das entrevistas e da análise documental sugerem que a liderança máxima tem um forte comprometimento com questões estratégicas (visão estratégica), através da definição do futuro da instituição e busca de oportunidades externas. Igualmente, os dados sugerem que existe uma forte componente de comunicação estratégica através da abertura por parte da liderança para ouvir as preocupações das partes interessadas, bem como se estabelecem sistemas e de avaliação para melhoria do desempenho (despachos e visitas reitorais, reforma curricular em curso, entre outras actividades). Entretanto, os resultados sugerem que a alocação de recursos não é suficiente para dinamizar as actividades de aprendizagem, facilitação e aprimoramento contínuo, bem como promover sistemas de recompensa e incentivo para os funcionários.

No entanto, importa referir que, na UEM existe o Fundo de Incentivo à Publicação Científica no âmbito da Iniciativa de Excelência da UEM (FIPC-IdE-UEM) que tem como objectivo estimular maior produção, produtividade, publicação e divulgação científica da UEM.

As constatações reportadas acima, são em grande parte corroboradas por Jowi (2018) e Lueg e Vu

(2015) que defendem que para o alcance dos objetivos, é fundamental o apoio da liderança máxima, moralmente e com recursos.

#### **4.2.4. Papel dos planeadores**

O Gabinete de Planificação Qualidade e Estudos Institucionais (GaPQEI) desempenha um papel importante na capacitação das unidades e estabelece mecanismos de comunicação com as demais unidades para garantir o alcance das prioridades estratégicas. No entanto, importa destacar que, desde 2018 as unidades orgânicas passaram a elaborar os seus planos operacionais, tendo como base o plano estratégico. No entanto, o maior desafio é a responsabilização que foi imputada aos cursos como unidade básica de planeamento para a transformação da UEM numa UdI. Neste contexto, segundo o entrevistado 2 *“actualmente o Gabinete de Planificação devolveu a responsabilidade as unidades de realizar as análises estratégicas com vista a ajustarem/reverem os seus currícula e promover inovação na oferta de cursos, bem como realizar pesquisas do nível de aceitabilidade dos cursos e estabelecer mecanismos de ligação com o mercado”*.

Relativamente à comunicação estratégica, segundo o Entrevistado 2 *“o papel do Gabinete de Planificação é de induzir as unidades orgânicas no seu pensamento estratégico e neste contexto reconhece que o plano estratégico da UEM ainda precisa ser melhor comunicado com vista a aumentar o nível de compreensão das partes envolvidas sobre qual é o seu papel ou função para o alcance da transformação da UEM em UdI*.

Heinzen (2015) sugere o desenvolvimento de um programa de aprendizagem como um factor-chave para desenvolver a alta competência das pessoas, líderes e desenvolver clareza no processo da estratégia. No mesmo diapasão, Kaonda (2014) sugere que as políticas e programas de treinamento estratégico devem envolver a todos membros da comunidade universitária e não apenas o corpo docente e, adiciona que os que ocupam cargos de gestão devem participar de processos de treinamento e indução periódicos.

#### **4.2.5. Papel dos gestores das unidades, programas e dos cursos**

Na UEM, ao nível das unidades o desafio de abandonar o *status quo* e fomentar uma cultura de investigação é dependente das competências e habilidades dos gestores das faculdades, escolas,

centros, departamentos e áreas administrativas. Segundo o entrevistado 2 *“Os dirigentes ao nível das unidades, programas e cursos devem desenvolver capacidade institucional para mobilizar recursos para financiar projectos de investigação e financiar os planos de melhoria dos cursos, dada a exiguidade de recursos disponibilizados através do Orçamento do Estado.”*

A capacidade de gestão dos gestores intermédios é muito importante para o sucesso da implementação estratégica. Aliás, segundo Rowley e Sherman (2001) muitas iniciativas de implementação estratégica em IES falham devido a incapacidade dos gestores de implementar o plano uma vez formulado.

Para Prieto e Carvalho (2016), os gestores intermédios constituem chave para a implementação da estratégia.

Segundo o entrevistado 3 *O planeamento estratégico deve deixar de ser percebido pela comunidade universitária como um processo complexo e excessivamente burocrático que coloca em causa a autonomia, liberdade académica e a criatividade dos docentes e, resulta no aumento de carga de trabalho, mas sim como um processo de aprendizagem organizacional para que as suas actividades de investigação, cursos e programas agreguem valor para missão de transformar a UEM numa Udi.*

### **4.3. Determinantes no processo de implementação Estratégica da UEM**

Na prática a implementação é a fase de tradução do pensamento e plano estratégico em acções concretas e, para isso, requer o desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais (Kaplan e Norton, 2008).

A luz dos factores identificados na revisão de literatura, abaixo se faz a avaliação com base em evidências observadas no local em estudo para determinar se os factores são limitantes ou impulsionadores para o processo de implementação estratégica.

#### **4.3.1. Envolvimento e participação de partes interessadas**

Os dados obtidos através das entrevistas e análise documental indicam que, na medida do possível, o processo da formulação estratégica é participativo, uma vez que envolve a representação dos membros da comunidade académica que estão integrados nos órgãos colegiais ao nível central e das unidades. Igualmente, através de vários meios de comunicação, o PE-UEM 2018-2028 tem sido disseminado para todas as partes interessadas. No entanto, o envolvimento e participação das partes interessadas precisa ser alargado e massificado para gerar maior consenso, compreensão, confiança e comprometimento organizacional como defendem Siedschalg e Marinho (2018) e Kaonda (2014).

A liderança máxima é fundamental na definição da visão estratégica. No entanto, a coordenação entre as unidades e funções mostrou-se deficiente, devido a ausência de mecanismos eficazes de comunicação, acompanhamento e responsabilização. Rowley e Sherman (2001) afirmam que o envolvimento activo dos gestores intermédios ao nível das unidades orgânicas é crucial para o êxito da implementação, algo ainda incipiente na UEM.

Além do conhecimento e competência técnica, o comprometimento organizacional pode ser aumentado através de uma política ou sistema de recompensas. De acordo com Hambrick e Cannella (1989), uma das alavancas no processo está relacionada a definição de quais comportamentos e resultados devem ser recompensados. As recompensas incluem promoções, bônus, aumentos salariais e elogios públicos. Desta forma salienta-se a necessidade de vincular acções de recompensa com as medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Assim o comprometimento que leva ao sucesso da implementação estratégica depende do grau de participação, abrangência e conhecimento das partes interessadas, bem como de incentivo por desempenho excepcional (Siedschalg e Marinho, 2018).

#### **4.3.2. Estrutura organizacional**

O relatório de consultoria e roteiro para a reforma institucional da UEM (CIPES, 2022) indica que a actual estrutura orgânica não é consentânea com os desígnios de uma Universidade de Investigação, o que significa que a estrutura organizacional constitui um factor limitante para implementação estratégica. No entanto, importa destacar que os processos de mudança e transformação para a materialização da missão exigem tempo e geralmente são feitos de maneira gradual. Por conseguinte, constata-se que já existem sinais neste sentido, através da criação de grupos de investigação dentro das unidades orgânicas e de Centros de Investigação.

Para Siedschalg e Marinho (2018), a inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia pode inviabilizar o processo de implementação. Portanto, a estrutura organizacional da UEM deve ser ajustada para que facilite a implementação estratégica.

#### **4.3.3. Cultura Organizacional**

A cultura universitária, marcada por colegialidade e processos burocráticos excessivos constitui um factor limitante à agilidade estratégica na UEM. Fernandes (2006) argumenta que, em contextos como o das IES, a dispersão do poder e o formalismo excessivo tendem a travar o processo de mudança.

A nova missão da UEM impõe mudanças profundas no código de conduta das partes interessadas, uma vez que a universidade deve transitar de uma universidade de ensino para uma universidade de investigação. No entanto, o relatório de consultoria para a reforma institucional (2022) indica que a cultura organizacional actual não é consentânea com os desígnios de uma Udi e por isso a cultura académica actual constitui um factor limitante para a implementação estratégica e recomenda a adopção de uma cultura favorável ao desenvolvimento da investigação.

*O pessoal académico está principalmente concentrado no ensino e não tem recursos (tanto em recursos e de competências, tempo e remuneração) para um nexo de investigação e ensino (CIPES 2022:46)*

#### **4.3.4. Alocação de Recursos**

A alocação de recursos (financeiros, humanos, tempo e remuneração) é um factor limitante para a implementação estratégica na UEM. Este factor é corroborado por Kaplan e Norton (1997), que referem que a estratégia não vinculada à alocação de recursos pode ser um obstáculo na implementação. Hrebiniak (2006) também destaca como obstáculo os recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas.

#### **4.3.5. Flexibilidade do Plano**

Na UEM a rigidez do planeamento constitui um factor limitante para a implementação estratégica. Com base na análise documental pode se inferir que a UEM aparenta ser uma organização muito conservadora e aparentemente enfatiza processos burocráticos que servem como instrumentos de controlo. Trata-se de um comportamento típico de organizações nas quais o poder de tomada de decisão reside nos órgãos formais (colegiais) definidos pela estrutura hierárquica.

Fernades (2006) estabelece que as IES se caracterizam pela inexistência de poder centralizado e, devido a dispersão do poder pelos especialistas as decisões colegiais, nos quais os interesses divergem, tendem a conduzir a impasse e atrasos no processo de tomada de decisão, colocando assim em causa a agilidade estratégica que se exige para que a organização mude a sua estratégia face as mudanças no ambiente envolvente.

Mintzerg (1994) refere que o processo de planeamento estratégico é complexo e dinâmico e o mesmo deve permitir que haja fluidez e flexibilidade para que a sua implementação seja bem-sucedida. Fernandes (2006) refere que as características das IES, geralmente, conduzem a que as mesmas não sejam flexíveis a ajustar as suas estratégias, planos de accção e objectivos diante de mudanças no seu meio ambiente.

#### **4.3.6. Priorização de objectivos estratégicos e acompanhamento de indicadores de desempenho**

A UEM tem desenvolvido várias actividades, das quais se destacam (i) a orçamentação das actividades propostas por eixos, (ii) a definição de critérios e criação de modelos de atribuição de fundos com base nos indicadores de desempenho e (iii) criação do e-SIPMA.

Na Figura III-4 abaixo, é ilustrado como a UEM define a priorização e acompanhamento dos seus indicadores de desempenho.

**Objectivo estratégico 2:** Aumentar a relevância , a diversidade e modalidades de oferta de cursos de graduação e de pós-graduação para responder as necessidades do desenvolvimento nacional e da sociedade (1)

Intervenção estratégica	Código	Ação	Período de execução		Indicador de Produto	Meta Anual	Actividade	Indicador da actividade	Metas trimestrais da actividade				Rubrica	Responsável	Outros intervenientes	Subtotal 10' Mt	Fonte de financiamento	Observações
Aumentar e adequar a oferta de cursos de graduação e Pós-graduação ((laboral e pós-laboral)	E/O-1/2-1	Monitorar a divulgação de cursos da UEM	x	x	Divulgado o Cursos de LLSM	•	Divulgação do curso de Licenciatura de Línguas de Sinais de Moçambique	Cartazes/panfletos e outros meios	25%	25%	25%	25%		FACED		500,00	OE	
	E/O-1/2-2	Elaborar o currículo de Licenciatura em Educação de Adultos e Desenvolvimento Comunitário	x	x	Curso de Graduação	1 Cursos Aprovado	Reunião de auscultação de stakeholders	Acta da reunião	X	X	X	X				3,00	OE	
			x	x			Redacção do currículo	Curriculo impresso		X	X	X			0,50	OE		
				x			Submissão do currículo a Apreciação e aprovação	Curriculo impresso				X			0,50	OE		
	E/O-1/2-3	Elaborar o currículo do Mestrado Profissionalizante em Formação de Formadores de Formadores	x	x	Curso de Pos. Graduação	1 Cursos Aprovado	Reunião de auscultação de stakeholders	Acta da reunião	X	X	X	X				3,00	RP	
			x	x			Redacção do currículo	Curriculo impresso		X	X	X			0,50	RP		
			x	x			Submissão do currículo à apreciação e aprovação	Curriculo impresso				X			0,50	RP		
	E/O-1/2-4	Elaborar o plano do curso a distância em Psicologia	x		Curso de Psicologia a Distância	1 Curso Aprovado	Elaboração do plano de curso a distância em Psicologia	Proposta do currículo do curso de Licenciatura em Psicologia a Distância	X	X		X				100,00	OE	

Figura III-4: Exemplo de priorização e acompanhamento de indicadores de desempenho na UEM

Fonte: UEM (2020)

Lacerda e Caulliraux (2010) expressam que a definição clara e priorização dos objetivos (intenções) estratégicos possui um impacto directo na implementação. Com efeito, é fundamental que todos os intervenientes da universidade entendam os objectivos e como a sua contribuição pode ser útil para a construção do futuro da organização (Meyer *et al.*, 2004).

A existência de indicadores também impacta no nível de implementação dos objetivos estratégicos (Lacerda 2009). Efectivamente, para que seja feita a monitorização e avaliação do grau de cumprimento dos planos é essencial que sejam previamente definidos os principais indicadores de resultado para cada um dos principais objectivos seleccionados pela organização. Assim, tanto quanto possível estes indicadores devem ter uma dimensão quantificável e um horizonte temporal. Entretanto, raramente nas *IES*'s os planos estratégicos produzidos reflectem ou apresentam estas características (Meyer *et al.* 2004).

#### **4.3.7. Comunicação Estratégica**

Um dos principais aspectos destacados durante a semana de planificação de 2023 foi o facto de algumas unidades orgânicas não respeitarem os prazos instituídos no ciclo de planificação para submissão dos seus relatórios, o que por seu turno compromete todo o processo de planificação. Outro aspecto que também compromete a implementação estratégica é a falta de colaboração das unidades na disponibilização de informação solicitada pelo GaPQEI e Direcção de Finanças.

A falta de canais de comunicação eficazes compromete a implementação do plano estratégico. Heinzen (2015) defende que o sucesso estratégico exige diálogo transversal e clareza nos papéis institucionais, aspecto ainda deficitário na UEM.

Para minimizar os problemas de falta de coordenação e interdisciplinaridade institucional, Lueg e Vu (2015) sugerem que é preciso criar canais de comunicação eficazes para o alinhamento das actividades em todos os níveis da organização. Heinzen (2015) defende a criação de estratégias de comunicação eficazes, diálogo da liderança com todos os níveis hierárquicos e estratégias claras.

#### **4.3.8. Aprendizagem Estratégica e Desenvolvimento Profissional**

O GaPQEI e Direcção das Finanças tem se desdobrado em actividades de formação, capacitação e desenvolvimento de competências aos pontos focas ao nível das unidades orgânicas. No entanto, durante a semana anual de planificação de 2023, a Direcção de Finanças reportou, com preocupação, a falta de aderência ao *Sistema Integrado de Finanças (SIGF) propinas*, um sistema que tem como objectivo gerir a arrecadação de receitas próprias provenientes de propinas, interagindo como o SIGA.

Por outro lado, a UEM prima, no âmbito da cooperação internacional, pelo desenvolvimento de actividades de mobilidade académica, promoção de projectos conjuntos de pesquisa, internacionalização do currículo, entre outras, resultando na promoção de oportunidades de formação de graduação e pós-graduação, transferência de tecnologia e coordenação de projectos de pesquisa.

#### **4.3.9. Alinhamento Estratégico**

Durante a semana anual de planificação de 2023, o GaPQEI indicou que existe falta de alinhamento entre os planos operacionais e relatórios das unidades orgânicas com as matrizes do PE-UEM 2018-2028, uma vez que os planos operacionais são elaborados fora do contexto do PE-UEM 2018-2028. No entanto, importa destacar que os planos operacionais das orgânicas são implementados num contexto de mudanças constantes, o que em parte pode justificar este distanciamento. Daí, afigura-se importante a actualização das estratégias e dos planos de acção ao nível do Plano Institucional, com vista a ter em conta factores contextuais do ambiente.

Portanto, a falta de alinhamento entre as prioridades definidas centralmente e as acções efectivas implementadas pelas unidades orgânicas constitui o principal problema de implementação estratégica como defendem Rowley e Sherman (2001).

De maneira geral, os resultados do presente estudo convergem com diversos estudos empíricos. Kaonda (2014) identificou liderança, cultura e comunicação como factores-chave na implementação em universidade malawianas. Rowley e Sherman (2001) destacam a importância da definição clara de metas e recompensas, ainda incipientes na UEM.. Heinzen (2015) enfatiza a aprendizagem organizacional como elemento central para alinhar actores e recursos, o que ainda é incipiente na realidade da UEM

## CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusões

Relativamente ao processo de planeamento estratégico na UEM, pode-se concluir que a UEM possui uma tradição consolidada de planeamento estratégico formal, com três planos estratégicos elaborados desde 1998. Ademais, a missão está definida explicitamente e identifica o seu principal serviço, o conjunto de valores ideológicos, os objectivos visionários e estabelece uma imagem de qualidade para o público. No entanto, apesar da formulação do Plano Estratégico 2018-2028 ter envolvido múltiplas partes interessadas, ainda existe um défice de apropriação por parte dos membros da comunidade universitária quanto ao seu papel no alcance da missão.

Os objectivos não incorporam indicadores quantitativos e elementos temporais, bem como não é feita, de forma sistemática, a revisão periódica dos mesmos, com vista a incorporar estratégias emergentes que se ajustam às mudanças no meio envolvente.

Em relação ao processo de implementação estratégica, conclui-se que a UEM tem linhas gerais de orientação, mas as mesmas precisam ser sistematizadas e efectivamente implementadas. Efectivamente, apesar dos avanços na descentralização da implementação, verificou-se que os planos operacionais das unidades não estão alinhados com as prioridades do plano estratégico institucional, pela falta da operacionalização do sistema de gestão integrado de planificação (e-SIPMA). Ademais, a comunicação estratégica ainda é limitada, e há pouca sistematização nos mecanismos de monitoria e avaliação dos objectivos.

Relativamente aos factores chave para uma implementação estratégica bem-sucedida, conclui-se que a liderança máxima demonstra compromisso político com a agenda estratégica, mas carece de apoio organizacional e orçamental proporcional às ambições delineadas. Ademais, identificaram-se como condições críticas: (i) a alocação eficaz de recursos financeiros, (ii) o desenvolvimento das competências técnicas de líderes e gestores, (iii) o fortalecimento da cultura de desempenho e responsabilização, (iv) a adequação da estrutura organizacional ao modelo de Universidade de Investigação (UdI), e (v) a melhoria dos canais de comunicação e sistemas de gestão estratégica.

## **5.2. Recomendações**

Com base nas conclusões, recomenda-se:

1. Alinhar orçamento e a estratégia, o que pressupõe definir a alocação de recursos com base nas prioridades do plano estratégico institucional, através de implementação de um sistema integrado de gestão estratégica, como o e-SIPMA.
2. Reforçar a aprendizagem estratégica à todos os níveis organizacionais, que essencialmente se traduz em instituir programas regulares de capacitação para a liderança máxima, gestores, planeadores, e toda a comunidade universitária foco em planeamento, implementação, controle e avaliação estratégica.
3. Instituir um sistema de incentivos, com vista a aperfeiçoar os mecanismos de reconhecimento com base no desempenho, estimulando um maior comprometimento e prestação de contas.
4. Ajustar a estrutura organizacional ao desígnio de uma Universidade de Investigação (UdI), através da flexibilidade e fluidez no processo de tomada de decisões, para uma maior articulação e interdisciplinaridade entre unidades e a integração entre funções académicas e de investigação.
5. Reforçar a comunicação estratégica, através da criação de canais regulares e eficazes de partilha de informação sobre a estratégia, metas e responsabilidades, promovendo uma cultura organizacional voltada para resultados.
6. Estabelecer rotinas avaliação periódica, através da realização de reuniões sistemáticas entre a liderança máxima e os gestores intermédios para análise de desempenho e redefinição de acções estratégicas.

## **5.3. Limitações e futuras linhas de pesquisa**

A concretização desta dissertação não esgota a investigação sobre a temática de implementação estratégica nas IES em Moçambique. Contudo, espera-se que as contribuições deste estudo contribuam para a reflexão a melhorias nas práticas de gestão e governação no processo de

implementação estratégica na UEM. Este estudo limitou-se a uma única instituição pública, o que por si restringe a generalização dos resultados. Futuras investigações podem:

- Incluir outras IES públicas e privadas, possibilitando comparações interinstitucionais;
- Incorporar percepções de outras partes interessadas da comunidade universitária;
- Ter o enfoque no conteúdo do plano estratégico;
- Incorporar unidades orgânicas da UEM localizadas fora de Maputo;
- Incorporar a percepção de actores externos (estudantes, reguladores, empregadores);
- Utilizar métodos mistos para permitir análise estatística e ampliar a robustez dos resultados;
- Avaliar o impacto do ambiente externo (político, económico, tecnológico) na implementação estratégica;
- Aplicar ferramentas como *benchmarking*, *Balanced Score Card*, PDCA, ou análise de cenários ao processo de planeamento nas IES moçambicanas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albadry, O. (2016). *Strategic management and its impact on university's Service Quality: The role of Organisational Commitment* [Tese de Doutorado, University of Plymouth]. <http://hdl.handle.net/10026.1/4254>
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X)
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education Published with support from SIDA/SAREC*. [www.barbara-brink.com](http://www.barbara-brink.com)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibod, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Brito, C.E.; Ferasso, M.; Brito, S.M.P.P.L.E. (2015). *A gestão Universitária em Moçambique*. Conferência da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Coimbra. Disponível em [www.aforges.org/wp-content/uploads/.../6-Carlos-Brito-et\\_-A-gestao-universitaria.pdf](http://www.aforges.org/wp-content/uploads/.../6-Carlos-Brito-et_-A-gestao-universitaria.pdf). Recuperado no dia 08 de Agosto de 2018
- Brits, H.J. (2010). *A model for the integration of Quality Management, planning and resource allocation at South African Universities* [Tese de Doutorado]. North-West University.
- Cabrera, D. (2018). *The Crux of Organizational Learning*.
- Chiuri, B. W. (2015). *Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya* [Tese de Doutorado]. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology .

- Cloete, N., Bailey, T., Pillay, P., Bunting, I. e, & Maassen, P. (2011). *Universities and Economic Development in Africa*. Cape Town: African Minds
- Conselho Nacional De Avaliação De Qualidade Do Ensino Superior (CNAQ) (2018) Relatório de Auto-Avaliação. Disponível em <http://www.cnaq.ac.mz/>. Recuperado no dia 17 de Janeiro de 2019.
- Esteves, F., & Carneiro, J. (2014). *Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual*.
- Fernandes, A. J. G. (2006). *Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário* [Tese de Doutoramento]. Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro.
- Fernandes, A. J. G. e, & Ribeiro, M. I. B. (2010). *A importância de agir e pensar estrategicamente no Ensino Superior Português*.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Perspectives*, 3(4). <https://doi.org/10.5465/ame.1989.427740>
- Heizen, D. A. de M., & Marinho, S. V. (2019). Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 279–322.
- Heizen, D. A. (2015). *Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em instituições de ensino superior* [Tese de Doutoramento]. Universidade do Vale do Itajaí
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (2008). Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research. Em *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00023.x>
- Hussey, D. E. (1998). Strategic Management: From Theory to Implementation. *Strategic Management: From Theory to Implementation*. <https://doi.org/10.4324/9780080498287>

- Isabella, S. (2014). *Tying down global to lobal: identifying the influential factors affecting the progress and outcomes of accreditation processes in Dutch-Caribbean universities* [University of Twente]. <https://doi.org/10.3990/1.9789036537575>
- Jowi, J. (2018). *Deans in the Kenyan Universities: their leadership styles and impact on staff commitment* [Tese de Doutoramento ]. University of Twenty.
- Kaonda, P. (2014). *Improving Strategy Formulation and Implementation in Higher Education Institutions in Malawi: An Empirical Study* [Tese de Doutoramento ]. University of Boston.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Ansari, S. (2010). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *The Accounting Review*, 85(4). <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1475>
- Kaplan, R.S, & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70((1)), 71–86.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review*, 74((1)), 75–83.
- Kathuria, R.; Joshi, M.P.; Porth, S.J. (2007). *Organizational alignment and performance: past, present and future*. *Management Decision*, 45(3):503-517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money and Management*, 40(4), 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Labovitz, G. H. ., & Rosansky, Victor. (1997). *The power of alignment : how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. Wiley.
- Lacerda, D.P (2009). *A gestão estratégica em uma universidade privada confessional:compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas*. [Tese de Doutoramento]. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Lacerda, D. & Caulliraux, H. M. (2010). *Compreendendo os possíveis fatores que influenciam a transformação das intenções em ações estratégicas: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior*.
- Langa, P. V (2014). *Ensino Superior em Moçambique: Caracterização e Desafios*.
- Langa, P. V., Cumaio, G. F., Rafael, D. P. (Eds). (2014). *Cinquenta anos de legislação e políticas públicas do ensino superior em Moçambique : 1962-2012*.
- Langa, P., & Zavale, N. (2015). Private higher education in Mozambique: an overview of a growing subsystem. Em *Working Papers in Higher Education Studies* (Vol. 1, Número 2). <https://www.researchgate.net/publication/292150949>
- Lerner, A. L. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*.
- Leyes, J. (2000). *Modelos de estrategia e eficacia organizacional em instituicoes de ensino superior*. [Tese de Doutorado]. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review. *Management Revue*, 26(4). <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2015-4-306>
- Meyer Jr, Victor; Mangolin, L. (2006). *Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de casos. EnANPAD*.
- Meyer Júnior, V., & Lopes, M. C. B. (2015). Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>
- Meyer, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Strategic management: Analysis of practices in private universities. *Revista de Administracao Publica*, 46(1), 49–70. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>
- Meyer, V., Sermann, L. I. C., & Mangolim, L. (2004). *Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES*.

- Meyer Victor, Jr., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Strategic management: analysis of practices in private universities/Gestao estrategica: um exame de praticas em universidades privadas. *Revista de Administracao Publica-RAP*, 46(1).
- MINED. (2013). *Estratégia de Financiamento do Ensino Superior*. Maputo
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia - conceitos, contextos e casos selecionados. Em *Long Range Planning* (Vol. 29, Número 3).
- Noble, C. H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6).  
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80034-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80034-2)
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338.  
<https://doi.org/10.1108/09596110110403712>
- Prieto, V. C. (2011). *Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho* [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo.
- Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. (2016). Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. *Production*, 26((3)), 626–641.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., Dolence, M. G., & Keller, G. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. 343.
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2001). *Issues of Strategic Implementation in Higher Education: The Special Concerns for Institutions in Developing Economies*.  
<https://www.researchgate.net/publication/237769653>
- Senge, P. (1990). *The art and practice of the Learning Organization*. Nova Iorque: Doubleday-Currency.

- Siedschalg, D., & Marinho, S. V. (2018). Factors influencing the implementation of the strategy in a non-profit university. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(3). <https://doi.org/10.4013/base.2018.153.04>
- Toma, J. Douglas. (2010). *Building organizational capacity strategic management in higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Tromp, S. A., Ruben, B. D. (2010). *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders*. . (2nd ed.). Washington DC: Nacubo
- Universidade Eduardo Mondlane (UEM). (2014). Relatório de Avaliação do Plano Estratégico 2008-2014. Maputo
- UEM. (2017). Plano Estratégico 2018-2028. Maputo
- UEM (2020) Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2016- 2020. Maputo
- UEM (2020) Informe Anual do Reitor 2016-2019. Maputo
- Wit, B. de, & Meyer, R. (2004). *Strategy : process, content, context - an international perspective*. Londres:
- Zavale, N. C., Santos, L. A., & Dias, M. (2016). Main Features and Challenges of Implementing Internal Quality Assurance Within African Higher Education Institutions: The Case of Eduardo Mondlane University. *International Journal of African Higher Education*, 2. <https://doi.org/10.6017/ijahe.v2i1.9262>
- Zavale, N.C. (2021). *Challenges of accreditation in an African university: reflections from the Eduardo Mondlane University, in Mozambique*, *Quality in Higher Education*, DOI: 10.1080/13538322.2021.2010987

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA O GAPQEI



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E

### FACULDADE DE ECONOMIA

#### Mestrado em Gestão Empresarial

O presente guião de entrevista visa recolher informações para a elaboração da dissertação do curso de Mestrado em Gestão Empresarial e tem como principal objectivo analisar os determinantes para uma implementação estratégica efectiva na UEM, pelo que se solicita a sua cooperação e lhe é garantida que as respostas serão anónimas e confidenciais. Reitera-se que a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

#### SECÇÃO A: REFLEXÃO ESTRATÉGICA

1. Explique as razões para o desenvolvimento e elaboração de planos estratégicos na UEM?
2. Até que ponto a Reitoria está comprometida e incentiva o processo de PE na UEM?
3. Até que ponto os membros (Docentes, CTA, Conselho de Direcção, Estudantes e Alumnis) da UEM conhecem e estão comprometidos com o processo de P.E?
4. Como e com que frequência é feita a sistematização das contribuições dos membros da UEM para o processo estratégico?

#### SECÇÃO B: ANÁLISE ESTRATÉGICA

5. Como e com que frequência são feitas as análises internas e externas? Que aspectos são tidos em conta? Que técnicas é que são usadas? Quem é que dirige o processo de mapeamento do ambiente interno e externo da UEM?

## **SECÇÃO C: FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

6. Como e com que frequência é revista/actualizada a visão, missão e objectivos do P.E. da UEM?
7. Quem é que participa no processo de concepção da visão, missão e objectivos da UEM? São envolvidos todos os membros?
8. Até que ponto os objectivos estabelecidos tem indicadores de desempenho quantitativo e horizonte temporal?
9. Como é que são criadas/formuladas e escolhidas as melhores estratégias na UEM? Que técnicas/ferramentas é que usadas?
10. Existe algum protocolo de Elaboração do Plano Estratégico? Em que é consiste?
11. Qual é o padrão de referência que a UEM usa para definir as alternativas estratégicas ao elaborar o plano?

## **SECÇÃO D: IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

12. Como e quem é que aprova o Plano Estratégico?
13. Como é feita a gestão do Plano Estratégico no dia-a-dia?
14. Até que ponto as estratégias, objectivos definidos no plano se traduzem em acções?
15. Como é que a Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Políticas organizacionais e Liderança influenciam o processo de implementação do P.E?
16. Como é que o orçamento (alocação de recursos) influencia a implementação estratégica?
17. Que práticas de recursos humanos têm influência na implementação do P.E?

## **SECÇÃO E: AVALIAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO**

18. Como e quem é que monitora e avalia o processo de P.E?
19. Como é que os resultados do P.E são usados para a tomada de decisão?
20. Como é que os resultados do PE são comunicados aos vários interveniente?

## APÊNDICE 2: GUIÃO DE ENTREVISTA PARA A DIRECÇÃO DE FINANÇAS



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E

### FACULDADE DE ECONOMIA

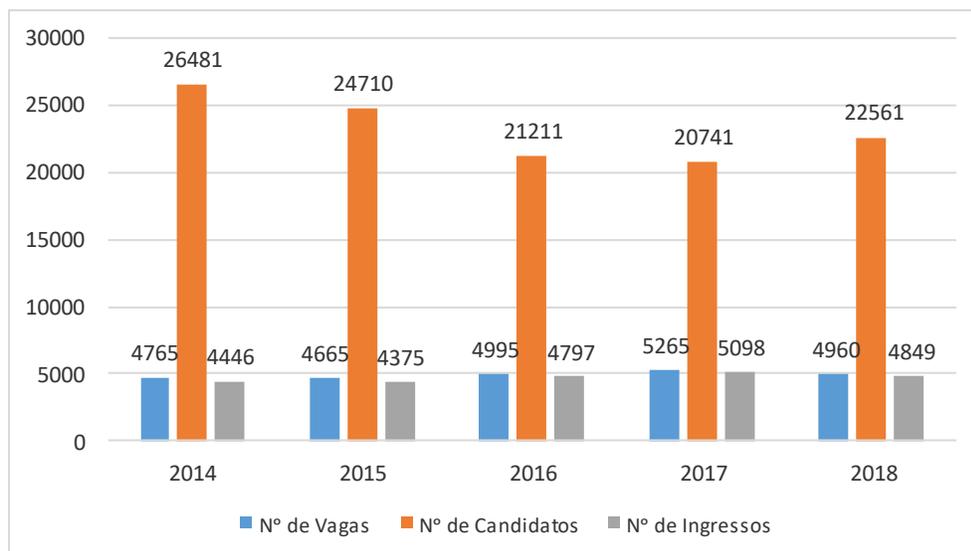
#### Mestrado em Gestão Empresarial

O presente guião de entrevista visa recolher informações para a elaboração da dissertação do curso de Mestrado em Gestão Empresarial e tem como principal objectivo analisar os determinantes para uma implementação estratégica efectiva na UEM, pelo que se solicita a sua cooperação e lhe é garantida que as respostas serão anónimas e confidenciais. Reitera-se que a sua participação voluntária é indispensável para este estudo, pelo que agradecemos, desde já, a sua colaboração.

#### SECÇÃO A: INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

1. Como é que é feito o processo de orçamentação na UEM? Qual é a sua relação com o planeamento estratégico?
2. Como é que feita a integração entre o planeamento estratégico e orçamento entre a Instituição e as Unidades Orgânicas?
3. Que estruturas existem na UEM para garantir a integração do planeamento, alocação de recursos e garantia da qualidade?
4. Qual é o modelo de alocação de recursos usado na UEM para canalizar fundos em nível institucional (alocação de recursos para várias áreas funcionais).
5. Como é que a UEM utiliza o resultado das análises de garantia de qualidade para o propósito de orçamento?
6. Quais são as "limitações" que impedem a integração do planeamento, recursos alocação e gestão da qualidade?

### Apêndice A: Evolução do número de vagas, candidatos e de ingressos



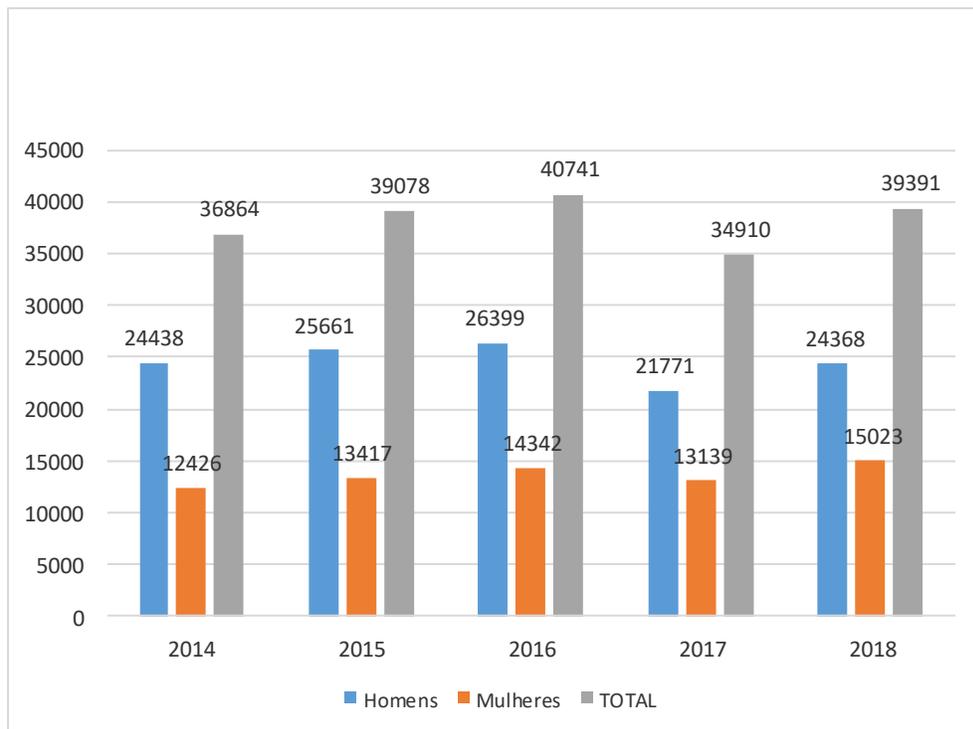
Fonte: Adaptado de dados do Gabinete de Planificação (2014-2018)

### Apêndice B: Evolução de vagas não preenchidas



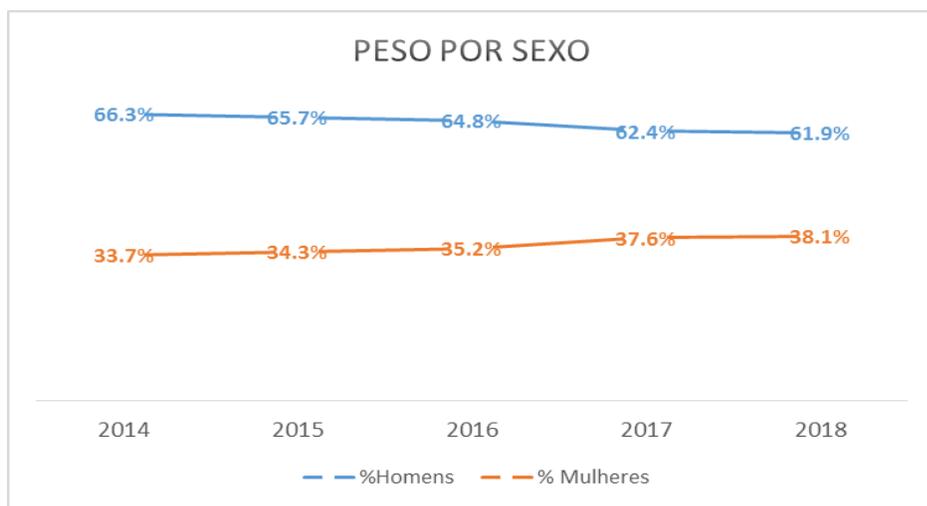
Fonte: Elaboração própria (2020)

**Apêndice C:** Evolução da população estudantil global e por sexo (2014-2018)



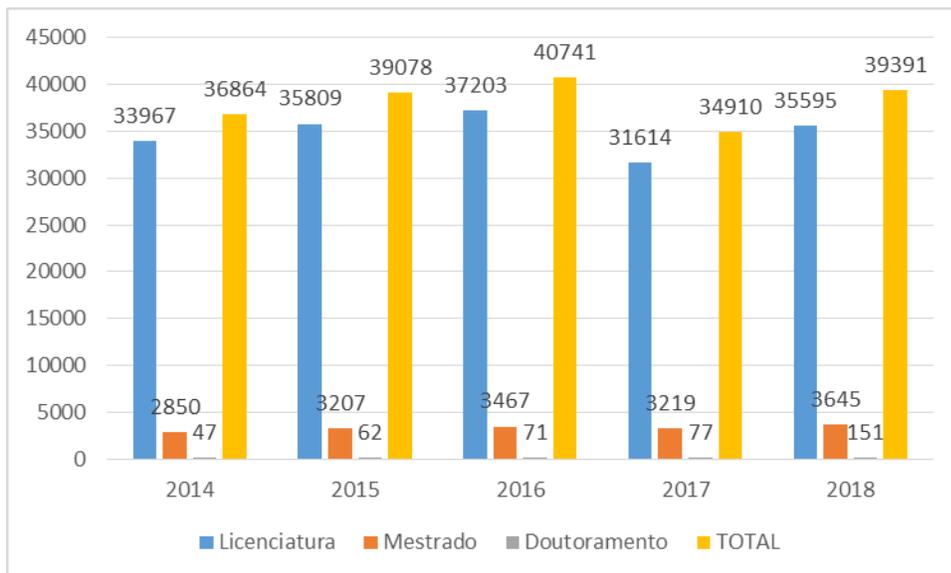
**Fonte:** Adaptado dos dados do Gabinete de Planificação (2014-2018)

**Apêndice D:** Evolução do peso por sexo (2014-2018)



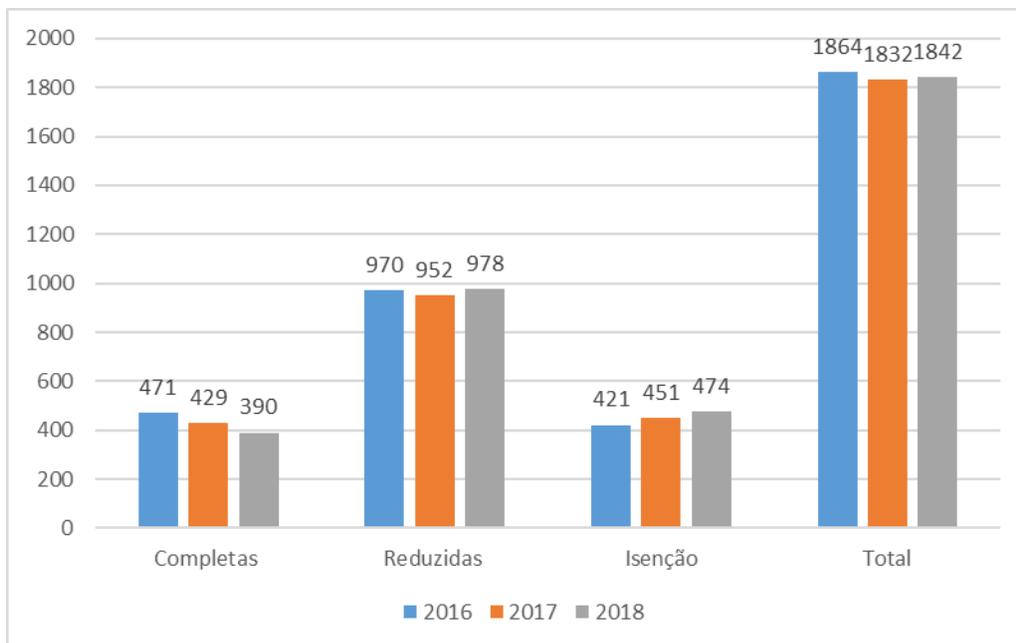
**Fonte:** Elaboração própria (2020)

**Apêndice E:** Evolução do número de estudantes por nível acadêmico (2014-2018)



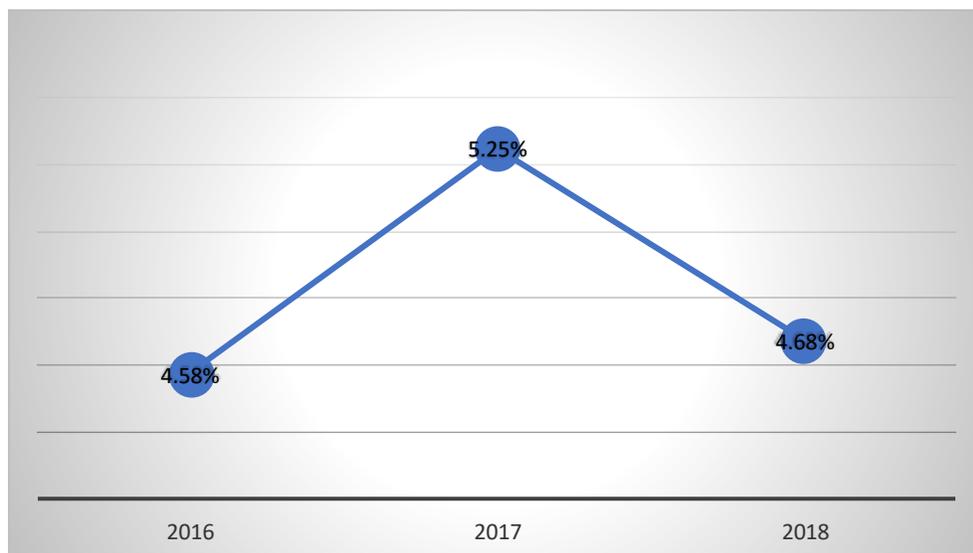
**Fonte:** Adaptado dos dados do Gabinete de Planificação (2014-2018)

**Apêndice F:** Evolução da atribuição de bolsas de estudo



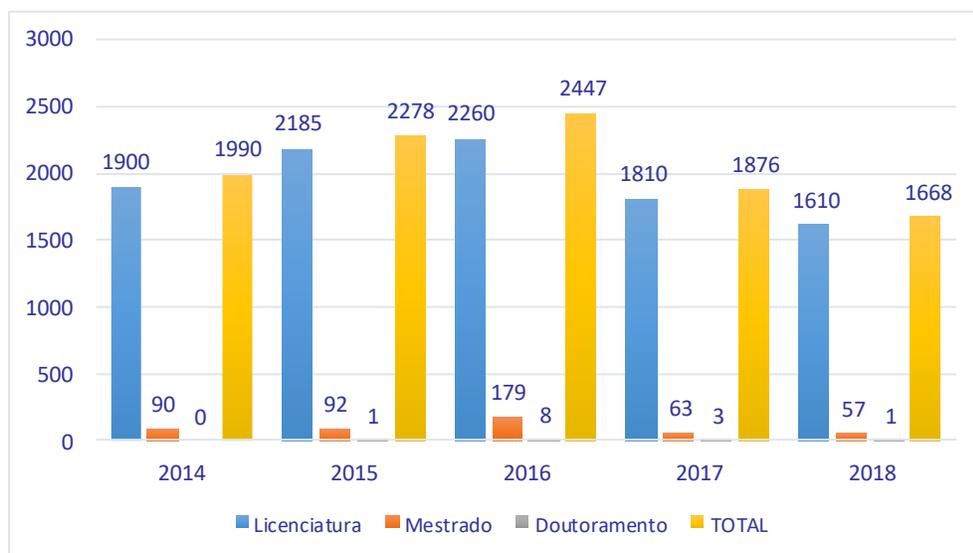
**Fonte:** Informe Anual do Reitor (2019)

**Apêndice G:** Evolução da proporção de bolsas atribuídas por estudantes matriculados



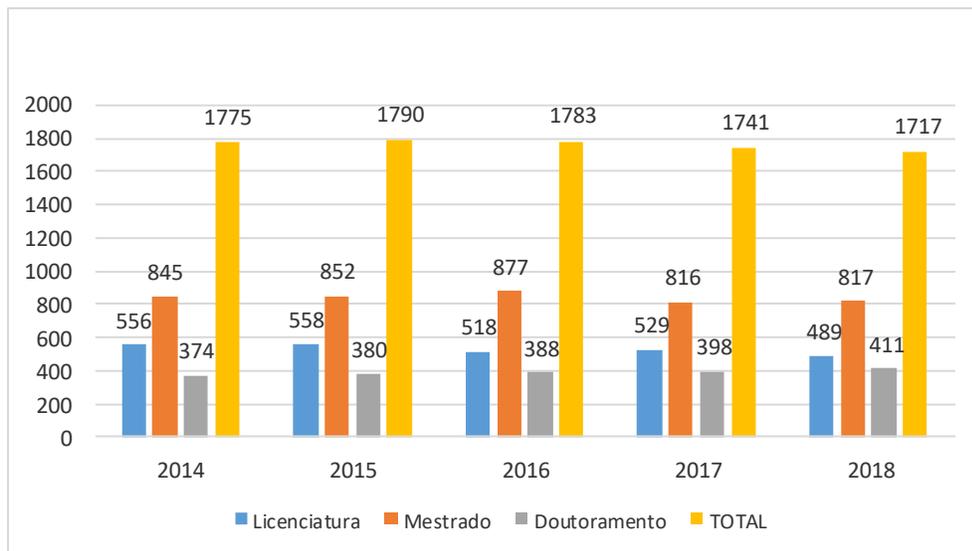
**Fonte:** Elaboração própria (2020)

**Apêndice H:** Evolução da Graduação por níveis acadêmicos (2014-2018)



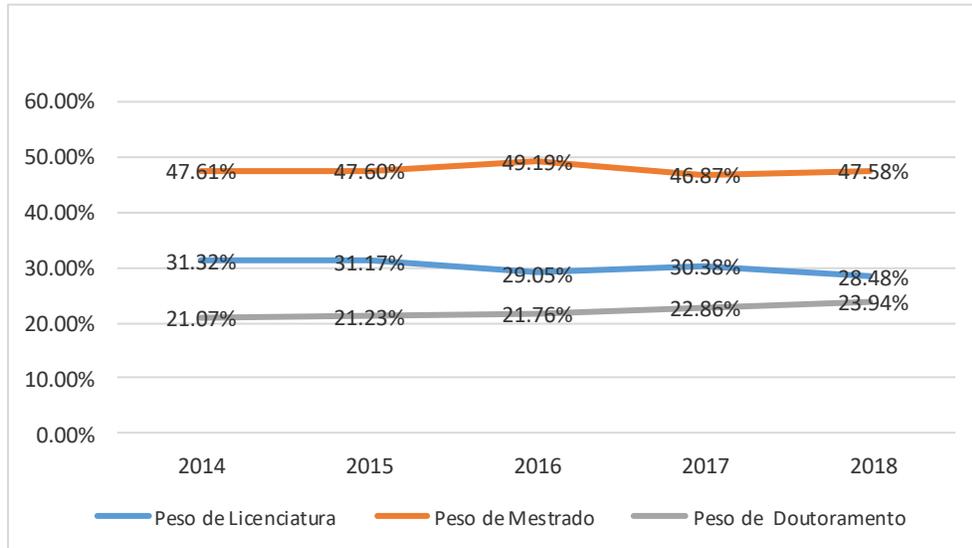
**Fonte:** Adaptado dos dados do Informe Anual do Reitor (2014-2019)

**Apêndice I:** Evolução da qualificação acadêmica dos docentes e investigadores (2014-2018)



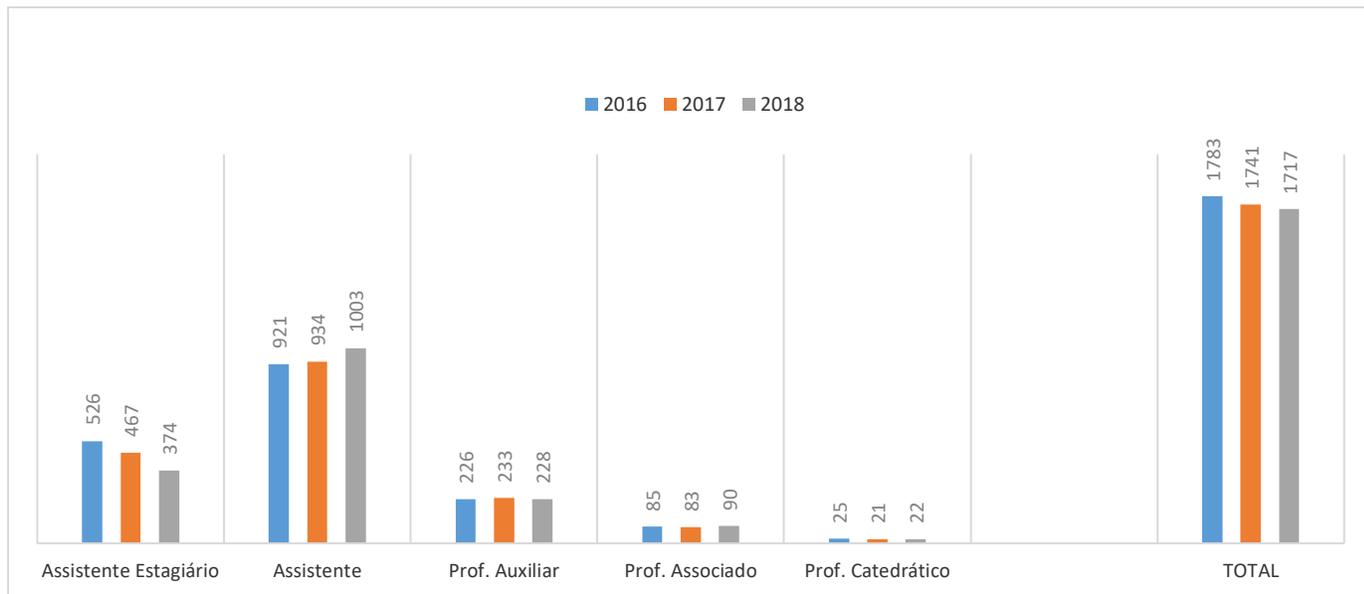
**Fonte:** Adaptado dos dados do Gabinete de Planificação (2014-2018)

**Apêndice J:** Evolução do peso por nível académico dos Docentes da UEM



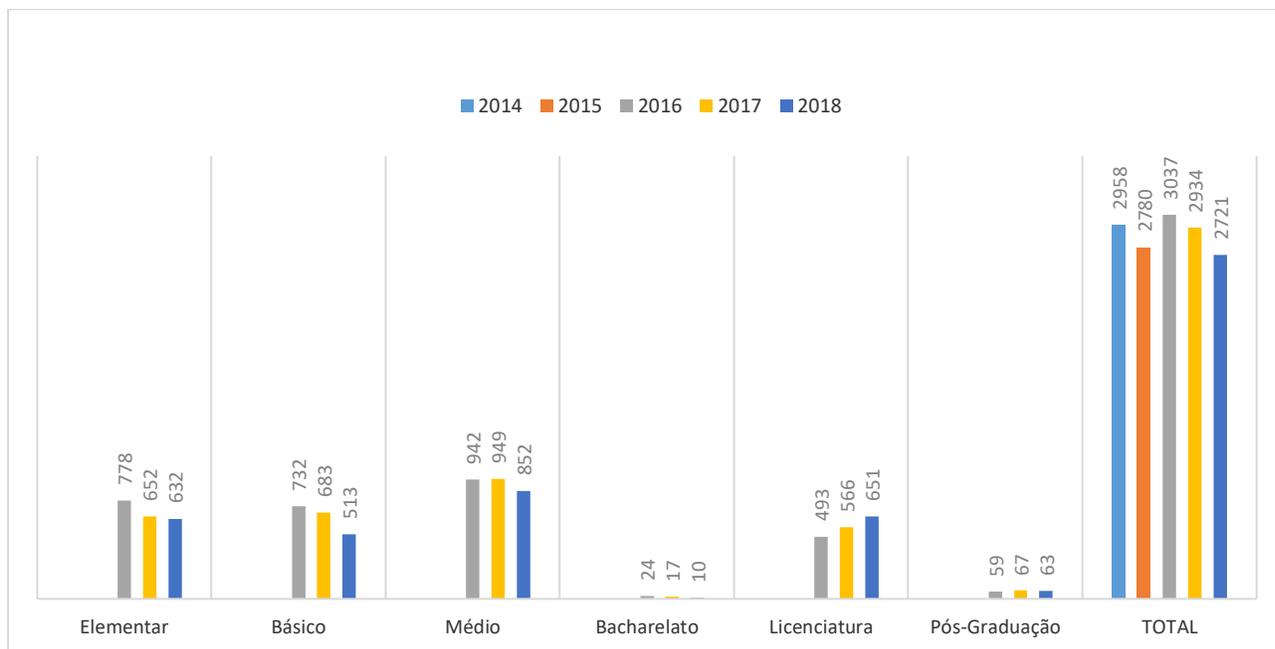
**Fonte:** Elaboração própria (2020)

**Apêndice K: Evolução da qualificação profissional dos docentes e investigadores (Carreira)**



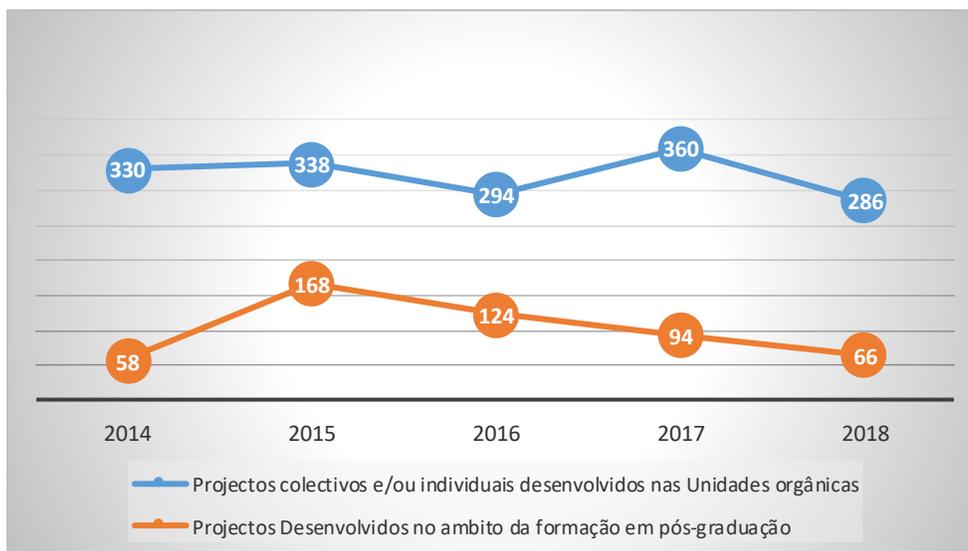
**Fonte:** Informe Anual do Reitor (2019)

**Apêndice L: Evolução do nível de formação académica**



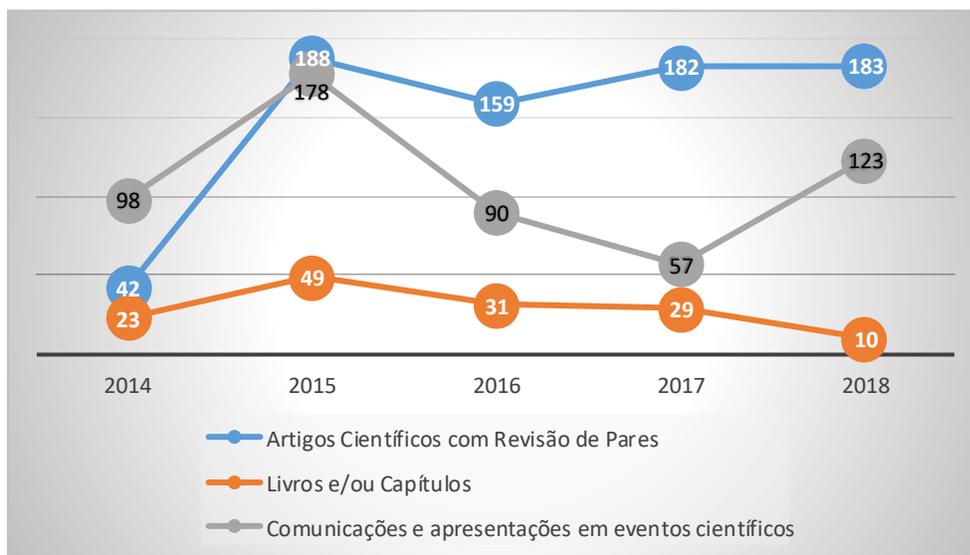
**Fonte:** Adaptado dos dados do Gabinete de Planificação (2014-2018)

**Apêndice M:** Evolução do número de projectos de investigação de 2014-2018



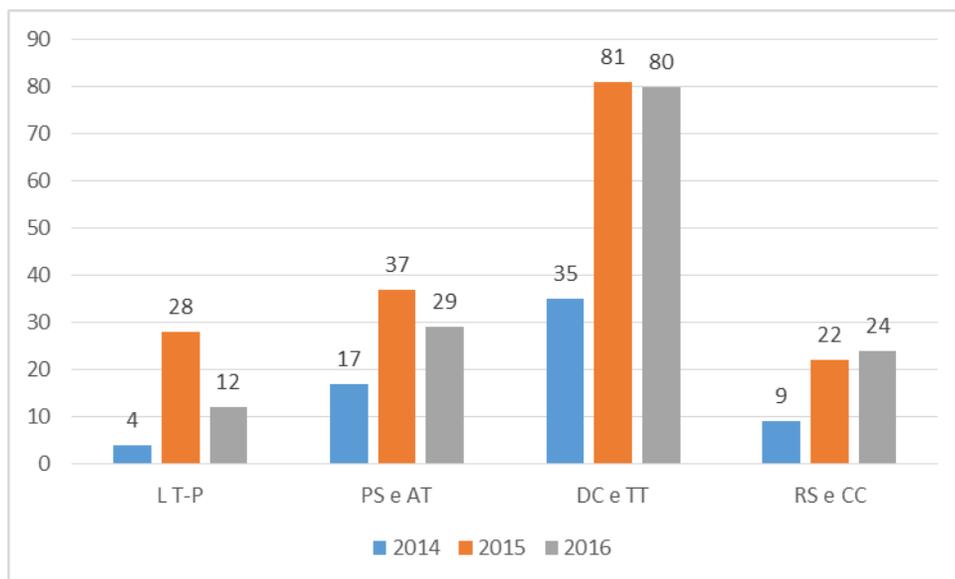
**Fonte:** Relatório Anual de Actividades e Financeiro de 2018

**Apêndice N:** Evolução das publicações na UEM (2014-2018)



**Fonte:** Adaptado do Relatório Anual de Actividades e Financeiro (2018)

**Apêndice O:** Evolução percentual das actividades de extensão na UEM (2014-2018)



**Fonte:** Relatório Anual de Actividades e Financeiro (2018)