



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA
CENTRO DO ENSINO A DISTÂNCIA
Licenciatura em Gestão de Negócios

**Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade
Metodista Unida de Moçambique – UMUM**

Estudante

Domingas Gomes da Silva

Supervisor

Doutor Fernando Lichucha

Inhambane, Abril de 2026

UNIVESIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Centro do Ensino a Distância - EaD

Licenciatura em Gestão de Negócios

Domingas Gomes da Silva

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo na UMUM

Monografia apresentada á Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, para a aprovação pelos membros do júri, como requisito para a obtenção de grau de Licenciatura em Gestão de Negócio.

Supervisor: Doutor Fernando Lichucha

Inhambane, Abril de 2026

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de fim de curso apresentado no Departamento do Ensino a Distância da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane - UEM como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Negócios.

Este trabalho foi apresentado e aprovado no dia dede 2026 por nós, membros do júri, examinadores nomeados pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

SUPERVISOR

Doutor Fernando Lichucha

EXAMINADOR

PRESIDENTE DA MESA DE JÚRI

Inhambane, dede 2026

DECLARAÇÃO

Domingas Gomes da Silva, graduanda do curso de Gestão de Negócios da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, declaro que esta Monografia é da minha autoria e resulta da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na lista das referências.

Declaro, ainda, que este trabalho não foi submetido a nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico.

Inhambane, dede 2026

.....

Domingas Gomes da Silva

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, (Gomes da Silva em memória, e Lúcia Laquício) e a minha tia Maria da Silva, meus maiores e melhores orientadores na vida, pelo apoio incondicional em todos momentos da minha vida. Esta é a prova de que todo o seu investimento e dedicação valeram a pena.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, fonte de toda a minha força e existência. De seguida ao meu noivo, Aldemar dos Santos Amaro Matimbe, minha fonte de inspiração académica, meu pilar, apoio incondicional e maior incentivador, desde o início, acreditou em mim e encorajou-me a trilhar este caminho académico, suas palavras de incentivo e a sua confiança irrestrita abriram-me portas para um futuro promissor na minha carreira estudantil. Sem ele, esta conquista não teria sido possível.

Aos meus docentes da Faculdade de Economia em especial ao meu supervisor, Doutor Fernando Lichucha, agradeço pela orientação, paciência, conselhos valiosos e pela dedicação na supervisão do meu trabalho, contribuindo significativamente para a realização desta monografia.

Agradeço aos meus irmãos, Alexandre Gomes da Silva, Reginaldo Gomes Nhassavele e Azarina Alexandre Huo, pelo carinho, apoio e compreensão durante esta caminhada. Expresso também a minha profunda gratidão aos meus colegas de curso, pela força, e espírito de camaradagem, com quem convivi durante os últimos cinco anos, pelo companheirismo e troca de experiências, que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como académica. A todos que directa ou indirectamente participaram, para desenvolvimento e materialização deste trabalho, enriquecendo o meu processo de aprendizagem.

EPÍGRAFE

“A sustentabilidade financeira não se alcança apenas com números equilibrados, mas com a visão de que cada decisão económica deve garantir o futuro da instituição e o bem comum que ela serve.”

(Peter F. Drucker)

RESUMO

O presente estudo, intitulado “Gestão Sustentável de Recursos Financeiros nas Instituições Privadas do Ensino Superior: Caso da UMUM”, tem como objectivo principal analisar a sustentabilidade financeira no contexto do ensino superior privado, com foco na UMUM. A pesquisa busca compreender como a universidade gerência seus recursos financeiros para garantir sua viabilidade económica, equilíbrio orçamentário e continuidade das suas actividades académicas. O estudo adopta uma abordagem quantitativa, utilizando o método de estudo de caso, com coleta de dados por meio de questionários estruturados e análise documental.

Além disso, o estudo pretende destacar boas práticas e estratégias que possam contribuir para a sustentabilidade financeira da universidade. O trabalho também visa fornecer recomendações para aprimorar a eficiência financeira da instituição, promovendo a continuidade e o fortalecimento do ensino superior privado em Moçambique, com impactos positivos tanto na universidade quanto na comunidade académica.

Palavras-chave: Gestão sustentável, ensino superior privado, sustentabilidade financeira, viabilidade económica e eficiência financeira.

ABSTRACT

This study “Sustainable Management of Financial Resources in Private Higher Education Institutions: The Case of UMUM”, examines the dynamics of financial sustainability in private higher education. Focusing on UMUM as a case of study, the research analyzes how the institution manages its financial resources to maintain economic viability, ensure finance balance, and sustain its academic operations over time.

A quantitative research design was employed, integrating the case study method with data collection through structured questionnaires and documentary review. The analysis aims to identify key challenges in UMUM’s financial management, including resource constraints, reliance on external funding, and the adequacy of investment decisions.

The study proposes strategic recommendations to enhance financial efficiency and institutional resilience. By addressing these factors, the research contributes to strengthening private higher education in Mozambique, promoting long-term sustainability and positive impacts on the university and the wider academic community.

Keywords: financial sustainability, resource management, private higher education, Mozambique, university finance, institutional efficiency.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
EPÍGRAFE.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE TABELAS	x
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema de pesquisa	2
1.2. Objectivos	3
1.2.1. Objectivo Geral	3
1.2.2. Objectivos Específicos	3
1.3. Justificação	3
1.4. Delimitação do espaço e temporal da pesquisa	4
1.5. Descrição da Universidade Metodista Unida de Moçambique.....	4
1.6. Estrutura do Trabalho	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Conceitos fundamentais.....	6
2.2. Estudos teóricos e modelos de referência.....	7
2.3. Estudos empíricos.....	9
2.4. Análise crítica e identificação da literatura	11
3. METODOLOGIA	13
3.1. Abordagem e o Tipo de Pesquisa	13
3.2. População e Amostra	13
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados.....	15
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
4.1. Eficiência da Gestão Financeira e Controlo Orçamental.....	18
4.1.1. Eficiência na utilização dos recursos financeiros.....	18
4.1.2. Suficiência dos recursos financeiros da Universidade	18
4.1.3. Acompanhamento orçamental da UMUM	19
4.1.4. Instrumentos de controlo orçamental	19
4.1.5. Mecanismos de Controlo Orçamental	20

4.2.	Transparência, Comunicação Financeira e Envolvimento de Stakeholders	21
4.2.1.	Clareza na apresentação das prioridades financeiras	21
4.2.2.	Divulgação das informações sobre a situação financeira da UMUM	21
4.2.3.	Transparência e à comunicação orçamentária	22
4.2.4.	Processo de Tomada de Decisão Financeira	23
4.2.5.	Planeamento financeiro versus Envolvimento de stakeholders	24
4.3.	Dependência das Propinas, Resiliência Económica e Planeamento do Longo Prazo	25
4.3.1.	Dependência de receitas e sustentabilidade financeira.....	25
4.3.2.	Resiliência económica da UMUM	25
4.3.3.	Objectivos macroeconómicos a médio e longo prazo	26
4.3.4.	Indicadores de receitas da UMUM.....	27
4.3.4.1.	Indicadores de receita para os cursos de licenciatura	27
4.3.4.2.	Receitas anuais dos cursos de licenciatura.....	29
4.3.4.3.	Indicadores de receita para os cursos de mestrado	29
4.3.4.4.	Receitas anuais dos cursos de mestrado.....	31
4.3.4.5.	Estudo comparativo das receitas anuais.....	32
4.3.4.6.	Resultados financeiros entre 2023 a 2024.....	33
4.4.	Diversificação de Receitas, Parcerias Institucionais e Oportunidades de Expansão .	35
4.4.1.	Diversificação de receitas.....	35
4.4.2.	Parcerias Financeiras Institucionais	35
4.4.3.	Estratégias para captação de recursos financeiros.....	36
4.4.4.	Diversificação de fontes de receita.....	36
4.5.	Discussão analítica interpretativa de resultados e enquadramento teórico.....	38
4.5.1.	Análise de diversificação de receitas e fontes de financiamento	38
4.5.2.	A teoria da dependência de recursos versus a vulnerabilidade estrutural	40
4.5.3.	A teoria da agência versus a eficácia dos mecanismos de controlo	40
4.5.4.	Teoria dos stakeholders versus a crise de comunicação.....	40
4.5.5.	O modelo de negócio em contexto rural (business model canvas)	41
4.5.6.	O paradoxo da eficiência da gestão financeira versus suficiência dos recursos. 41	
4.5.7.	Crescimento de receita versus vulnerabilidade estrutural	41
4.5.8.	Resiliência económica versus objectivos macroeconómicos de longo prazo	42
4.5.9.	Potencial de diversificação no portefólio académico	42
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	43
5.1.	Conclusão	43

5.2.	Recomendações e sugestões	44
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
7.	APÊNDICES E ANEXOS	46
7.1.	Inquéritos para recolha de dados	46
7.1.1.	Instrumento 1: Questionário Semi-Estruturado para Entrevistas	46
7.1.2.	Instrumento 2: Questionário Estruturado (Escala Likert)	48
7.2.	Anexos	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Eficiência na utilização dos recursos da UMUM.....	18
Gráfico 2: Suficiência dos recursos financeiros da UMUM.....	19
Gráfico 3: Acompanhamento orçamental.....	19
Gráfico 4: Instrumentos de controlo orçamental	20
Gráfico 5: Clareza na apresentação das prioridades Financeiras.....	21
Gráfico 6: Divulgação de informações sobre a situação financeira da UMUM.....	22
Gráfico 7: Transparência e a comunicação financeira da UMUM	22
Gráfico 8: Comunicação Financeira	23
Gráfico 9: Planeamento financeiro versus Envolvimento de stakeholders.....	24
Gráfico 10: Dependência de receitas e sustentabilidade financeira.....	25
Gráfico 11: Resiliência económica da UMUM	26
Gráfico 12: Objectivos macroeconómicos a médio e longo prazo	26
Gráfico 13: Estatística de estudantes de licenciatura.....	27
Gráfico 14: Receitas anuais dos cursos de licenciatura	29
Gráfico 15: Estatística de Estudantes por curso (mestrado)	29
Gráfico 16: Receitas anuais dos cursos de mestrado	31
Gráfico 17: Resultado Líquido Anual	33
Gráfico 18: Diversificação de receitas da UMUM.....	35
Gráfico 19: Parcerias financeiras institucionais	36
Gráfico 20: Estratégias para captação de recursos financeiros.....	36
Gráfico 21: Diversificação de fontes de receita.....	37

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1: Indicador de arrecadação de receitas por curso de licenciatura	28
Tabela 2: Indicador de arrecadação de receitas por curso de mestrado	30
Tabela 3: Receita arrecada em todos os cursos de licenciatura.....	32
Tabela 4: Receita arrecada em todos os cursos de mestrado.....	32

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

SIGLAS

IES	Instituições de Ensino Superior
EIT	Engenharia Informática e Tecnologia
EaD	Ensino á Distância
GGRN	Geografia e Gestão de Recursos Naturais
MPD7	Mestrado em Pedagogia e Didáctica, ed. 7
ONG	Organizações Não Governamentais

ACRÓNIMOS

CAG	Ciências de Administração e Gestão
CED	Ciências da Educação
IPES	Instituições Privadas de Ensino Superior
UMUM	Universidade Metodista Unida de Moçambique
TEO	Teologia
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

O ensino superior em Moçambique tem registado um crescimento significativo nas últimas décadas, marcado pela expansão do sector privado como resposta às limitações da oferta pública e à crescente procura por formação superior. Contudo, este processo de expansão ocorre num contexto estruturalmente adverso, caracterizado por restrições orçamentais do Estado, baixa capacidade de pagamento das famílias e fraca diversificação das fontes de financiamento, factores que colocam desafios relevantes à sustentabilidade financeira das instituições privadas de ensino superior. A literatura sobre financiamento do ensino superior em países em desenvolvimento demonstra que as instituições privadas dependem, em grande medida, das propinas como principal fonte de receita, o que as torna particularmente vulneráveis a choques económicos, flutuações na procura e elevados níveis de incumprimento no pagamento das mensalidades (Teixeira et al., 2006). Esta vulnerabilidade é ainda mais acentuada em contextos rurais, onde a base económica local é limitada e as oportunidades de parcerias institucionais e de geração de receitas alternativas são reduzidas.

Neste contexto, a sustentabilidade financeira deixa de ser apenas uma questão de equilíbrio orçamental de curto prazo, passando a constituir um problema estrutural de gestão, planeamento estratégico e diversificação de fontes de financiamento. Assim, a análise das práticas de gestão financeira e das estratégias adoptadas pelas instituições privadas de ensino superior para reduzir a dependência das propinas assume centralidade para a compreensão da sua viabilidade económica e continuidade institucional.

É neste enquadramento que se insere o presente estudo, que analisa a gestão sustentável de recursos financeiros na UMUM, uma instituição privada de ensino superior localizada em contexto rural, tomando-a como estudo de caso para compreender os desafios estruturais, as práticas de gestão financeira e as possibilidades de diversificação de receitas no ensino superior privado moçambicano. No caso moçambicano, diversos estudos salientam que a combinação entre a massificação do acesso ao ensino superior, as restrições orçamentais do Estado e a fraca diversificação das fontes de financiamento exerce pressão adicional sobre a sustentabilidade financeira do sistema de ensino superior, em particular sobre o sector privado (World Bank, 2024a). Esta fragilidade financeira tende a repercutir-se negativamente na qualidade do ensino, na renovação de infra-estruturas e na capacidade de atrair e reter corpo docente qualificado, com efeitos particularmente visíveis em instituições situadas fora dos grandes centros urbanos, onde a pobreza rural e a limitada dinamização económica condicionam fortemente a procura e a capacidade de pagamento dos estudantes (World Bank, 2024b).

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

A UMUM, fundada em 2018 em Cambine, na província de Inhambane, constitui um caso empírico representativo destes desafios, ao combinar uma localização rural com um modelo de financiamento fortemente assente nas propinas dos estudantes, conforme evidenciado pelos seus relatórios internos de gestão e financeiros.

Em 2024, a instituição contava com cerca de 1.200 estudantes e oferecia cinco cursos de licenciatura, operando com uma estrutura de custos que consome uma proporção elevada das receitas correntes e sem fundos de reserva significativos, o que limita a sua margem de manobra para investimentos estratégicos e para a resposta a choques exógenos.

1.1. Problema de pesquisa

As instituições privadas de ensino superior em Moçambique enfrentam desafios estruturais de sustentabilidade financeira, associados à forte dependência das propinas como principal fonte de receita, à limitação do financiamento público directo e à reduzida diversificação de fontes alternativas de financiamento. No caso da UMUM), os relatórios internos de gestão indicam que as propinas representam entre 85% e 95% da receita total da instituição, revelando um elevado grau de concentração das fontes de financiamento.

Esta situação é agravada por uma taxa de incumprimento crescente no pagamento das propinas, que atingiu 28% em 2023, valor superior à média nacional estimada em cerca de 25%.

Adicionalmente, verifica-se uma fraca expressão de fontes alternativas de financiamento, uma vez que as doações e parcerias representam menos de 2% do orçamento institucional.

A combinação entre a elevada dependência das propinas, os elevados custos operacionais - que consomem cerca de 70% da receita - e a inexistência de reservas financeiras robustas limita significativamente a capacidade de investimento e de planeamento estratégico da instituição.

Apesar da relevância destes constrangimentos, observa-se uma escassez de evidência empírica sistematizada sobre como instituições privadas de ensino superior localizadas em contextos rurais podem diversificar de forma sustentável as suas fontes de receita e otimizar a gestão financeira, reduzindo a vulnerabilidade associada à dependência das propinas.

Neste contexto, formula-se a seguinte questão de investigação:

Como pode a Universidade Metodista Unida de Moçambique diversificar de forma sustentável as suas fontes de receita e otimizar a gestão financeira, de modo a reduzir a dependência das propinas e reforçar a sua sustentabilidade económica a médio e longo prazos?

1.2. Objectivos

1.2.1. Objectivo Geral

Analisar a gestão dos recursos financeiros da UMUM e propor estratégias sustentáveis que contribuam para a sua viabilidade económica e para a redução da dependência das propinas como principal fonte de financiamento.

1.2.2. Objectivos Específicos

1. Caracterizar a estrutura de receitas e despesas da Universidade Metodista Unida de Moçambique no período em análise.
2. Identificar os principais desafios financeiros enfrentados pela UMUM, com particular enfoque na dependência das propinas como principal fonte de receita.
3. Analisar as práticas de gestão financeira adoptadas pela UMUM, incluindo mecanismos de planeamento, controlo orçamental e tomada de decisão financeira.
4. Analisar, à luz da literatura, boas práticas e estratégias de gestão financeira e diversificação de receitas adoptadas por instituições privadas de ensino superior em contextos semelhantes.
5. Avaliar o potencial de diversificação das fontes de receita da UMUM, considerando as suas condições institucionais e o contexto socioeconómico local.
6. Propor alternativas viáveis e adaptadas à realidade da UMUM para a diversificação das fontes de receita e o fortalecimento da sustentabilidade financeira institucional.

1.3. Justificação

A sustentabilidade financeira das instituições privadas de ensino superior constitui um tema de elevada relevância académica e prática, sobretudo em países em desenvolvimento, onde a expansão do sector ocorre num contexto de restrições orçamentais do Estado, baixa capacidade de pagamento das famílias e limitada diversificação das fontes de financiamento.

Do ponto de vista académico, o presente estudo contribui para a literatura sobre financiamento e gestão sustentável do ensino superior, ao analisar um estudo de caso de uma instituição privada de pequena dimensão localizada em contexto rural, uma realidade ainda pouco explorada nos estudos empíricos existentes.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

A investigação aprofunda a compreensão dos mecanismos através dos quais a dependência excessiva das propinas afecta a sustentabilidade institucional e explora estratégias de diversificação de receitas ajustadas a contextos de baixa densidade económica.

Do ponto de vista institucional e prático, o estudo fornece um diagnóstico sistematizado da situação financeira da UMUM e propõe estratégias de diversificação de receitas e de melhoria da gestão financeira que podem apoiar os processos de tomada de decisão e de planeamento estratégico da instituição.

Adicionalmente, os resultados e recomendações desta investigação podem servir de referência para outras instituições privadas de ensino superior em Moçambique que enfrentam desafios semelhantes de sustentabilidade financeira, contribuindo para o debate sobre modelos de financiamento mais resilientes e sustentáveis no sector do ensino superior.

1.4. Delimitação do espaço e temporal da pesquisa

A pesquisa incide sobre o período compreendido entre 2022 e 2024, correspondente à fase que vai desde a fundação da UMUM até ao momento mais recente para o qual existem dados administrativos consolidados. Este intervalo temporal permite analisar a fase de instalação e consolidação da instituição, bem como a sua resposta a choques externos relevantes, como a pandemia da COVID-19 e alterações no enquadramento económico e educativo nacional.

Do ponto de vista espacial, o estudo centra-se na UMUM, localizada em Combene, na província de Inhambane, enquanto estudo de caso de uma instituição privada de ensino superior situada num contexto rural, permitindo uma análise aprofundada da sua gestão financeira e a identificação de estratégias potencialmente aplicáveis a instituições com características semelhantes.

1.5. Descrição da Universidade Metodista Unida de Moçambique

A UMUM é uma instituição privada de ensino superior comprometida com a promoção da educação, da ciência e do desenvolvimento humano sustentável. Fundada oficialmente em 2017 pela Igreja Metodista Unida em Moçambique, a UMUM tem como missão formar cidadãos éticos, competentes e socialmente responsáveis.

A instituição iniciou as suas actividades académicas com cursos de licenciatura e de mestrado e, ao longo dos anos, expandiu o seu portfólio formativo, oferecendo actualmente cursos nas áreas de Ciências da Educação, Engenharia e Tecnologias, Ciências de Administração e Gestão, e Teologia e Ciências Humanas.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

A UMUM funciona nos regimes presencial, pós-laboral, semi-presencial e a distância, contando com um corpo docente composto por professores em regime integral e parcial, nacionais e estrangeiros.

1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. O Capítulo I consiste na introdução, onde são apresentados o enquadramento do tema, o problema de investigação, os objectivos, a justificação, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho em si. O Capítulo II aborda a revisão da literatura, apresentando os principais conceitos teóricos, enquadramentos analíticos e estudos empíricos relevantes para a temática em análise. O Capítulo III descreve a metodologia adoptada, nomeadamente a abordagem de investigação, os procedimentos de recolha e análise de dados e as limitações do estudo. O capítulo IV apresenta e discute os resultados obtidos à luz do quadro teórico. O capítulo V reúne as principais conclusões e formula recomendações para a UMUM e para futuras investigações. O capítulo VI apresenta as referências bibliográficas utilizadas e o capítulo VII integra os apêndices e anexos, incluindo os instrumentos de recolha de dados e a informação documental de suporte.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta o enquadramento teórico e empírico que sustenta a análise da sustentabilidade financeira da UMUM, enquanto instituição privada de ensino superior localizada num contexto rural. Inicialmente, são definidos os conceitos fundamentais relacionados com a gestão financeira sustentável, a estrutura de recursos financeiros e as especificidades das instituições privadas de ensino superior. A seguir, são abordados os principais modelos e marcos teóricos para entender a sustentabilidade financeira institucional. Por fim, é feita uma síntese de estudos empíricos nacionais e internacionais e são analisadas criticamente as principais lacunas da literatura, que justificam e enquadram o presente estudo de caso.

2.1. Conceitos fundamentais

A presente secção define os conceitos fundamentais que enquadram o estudo, nomeadamente a gestão financeira sustentável, a estrutura dos recursos financeiros das Instituições de Ensino Superior (IES) e as especificidades das instituições privadas em contextos rurais e em economias emergentes. Estes conceitos são essenciais para o quadro analítico adoptado e para a interpretação dos resultados empíricos relativos à UMUM.

A gestão financeira nas IES pode ser entendida como o conjunto de práticas, processos e decisões associados à captação, afectação, controlo e avaliação da utilização de recursos monetários e patrimoniais, com vista a assegurar o equilíbrio entre receitas e despesas, a liquidez necessária para o funcionamento corrente e a capacidade de investimento em infra-estruturas, pessoal e inovação académica (Jensen e Meckling, 1976).

No caso das IES privadas, esta gestão assume particular relevância, dado que a maior parte das receitas provém das próprias operações, sobretudo das propinas e de actividades complementares de ensino, pesquisa e prestação de serviços, o que aumenta a sensibilidade da instituição a variações na procura e a choques económicos (Johnstone, 2004).

A literatura sobre organizações sem fins lucrativos e ensino superior sublinha que a sustentabilidade financeira não se esgota no equilíbrio anual das contas, mas envolve também a diversificação de fontes de receita, a constituição de reservas adequadas, a eficiência na gestão de custos e a coerência entre decisões financeiras e objectivos académicos e sociais (Teixeira, Johnstone, Rosa, e Vossensteyn, 2006).

No âmbito deste estudo, os recursos financeiros das IES são entendidos como o conjunto de entradas monetárias provenientes de propinas e taxas estudantis, subvenções públicas, doações

e filantropia, fundos de investigação, actividades comerciais e prestação de serviços, parcerias com o sector privado e rendimentos de investimentos (Johnstone, 2004; Teixeira et al., 2006). A composição, a volatilidade e o grau de concentração destas fontes constituem dimensões analíticas centrais, na medida em que determinam a exposição da instituição ao risco de quebra de receita e a margem de manobra para planear o seu desenvolvimento e investir em qualidade (Johnstone, 2004).

As instituições privadas de ensino superior (IPES) distinguem-se das instituições públicas por dependerem predominantemente de receitas próprias e gozarem de maior autonomia na definição de propinas, portefólio de cursos e prioridades de investimento, mas também por enfrentarem vulnerabilidades acrescidas em contextos de baixa capacidade de pagamento das famílias e de apoio público limitado (Teixeira et al., 2006).

Em países africanos, incluindo Moçambique, estudos sobre financiamento do ensino superior indicam que a conjugação de uma forte dependência das propinas com um acesso restrito a financiamento público torna a sustentabilidade financeira das IPES um desafio permanente, sobretudo nas regiões periféricas, onde a base económica local é mais frágil (Bonde e Matável, 2022).

No caso da UMUM, localizada em Cambine, na província de Inhambane, estes conceitos assumem particular pertinência, uma vez que a instituição obtém a maior parte das suas receitas através das propinas, opera num contexto rural com uma rede reduzida de parceiros económicos e suporta custos operacionais relativamente elevados face à sua base de receitas (Relatório UMUM, 2023 - 2024).

Assim, a gestão financeira sustentável, a estrutura de recursos financeiros e a condição de IPES num contexto rural constituem pilares conceptuais que orientam a análise desenvolvida nos capítulos seguintes, articulando o enquadramento teórico com as especificidades do caso estudado (Relatório UMUM, 2023 - 2024).

2.2. Estudos teóricos e modelos de referência

Esta secção apresenta os principais enquadramentos teóricos e modelos de gestão que sustentam a análise da sustentabilidade financeira da UMUM. O objectivo é identificar referenciais conceptuais amplamente reconhecidos na área da Gestão de Negócios, que permitam enquadrar a análise empírica, sem desenvolver um debate teórico aprofundado.

A Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), fornece um enquadramento útil para compreender a importância de mecanismos de controlo, monitorização e prestação de

contas nas organizações. No contexto das instituições privadas de ensino superior, esta teoria ajuda a analisar práticas de controlo orçamental, auditoria e transparência financeira como instrumentos de utilização eficiente dos recursos e de mitigação de conflitos de interesse entre gestores e a instituição (Jensen e Meckling, 1976).

De forma complementar, a Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984), reconhece que a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de gerir as expectativas de múltiplos grupos de interesse, como estudantes, docentes, funcionários, financiadores e comunidades locais.

Aplicada ao ensino superior, esta abordagem sublinha que a sustentabilidade financeira está associada não apenas ao equilíbrio económico, mas também à legitimidade institucional e à transparência nos processos de decisão (Freeman, 1984).

A Teoria da Dependência de Recursos, formulada por Pfeffer e Salancik (1978), permite compreender os riscos associados à concentração excessiva das fontes de financiamento.

No ensino superior privado, a forte dependência das propinas aumenta a vulnerabilidade das instituições a choques económicos e flutuações na procura, reforçando a necessidade de diversificação das fontes de receita como estratégia de redução do risco financeiro (Pfeffer e Salancik, 1978; Johnstone, 2004; Teixeira et al., 2006).

No domínio da gestão estratégica, o Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1996), oferece uma abordagem integrada para a análise do desempenho organizacional, combinando indicadores financeiros e não financeiros.

Embora desenvolvido para o sector empresarial, este modelo tem sido adaptado a organizações de serviços, incluindo instituições de ensino superior, como referencial analítico para a monitorização da eficiência financeira e da sustentabilidade institucional (Kaplan e Norton, 1996). De forma complementar, o Business Model Canvas, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), constitui um quadro conceptual para a análise de modelos de negócio, permitindo articular fontes de receita, estrutura de custos e parcerias-chave. No ensino superior privado, tem sido utilizado como ferramenta analítica para reflectir sobre a viabilidade económica e a diversificação de receitas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Por fim, os contributos da Economia da Educação enquadram o financiamento do ensino superior em países em desenvolvimento. A Teoria do Capital Humano (Becker, 1964) conceptualiza a educação como investimento com retornos privados e sociais, enquanto a literatura sobre cost sharing analisa a crescente transferência de custos do Estado para estudantes e famílias e as suas implicações para a sustentabilidade institucional (Teixeira et al.,

2006). Em contextos de baixo rendimento, como o moçambicano, estudos do Banco Mundial destaca a importância da diversificação das fontes de financiamento nas instituições privadas de ensino superior (Bonde e Matável, 2022).

2.3. Estudos empíricos

A literatura empírica sobre financiamento e sustentabilidade financeira no ensino superior sugere, de forma relativamente consistente, que a dependência excessiva das propinas aumenta a vulnerabilidade das instituições, sobretudo em contextos de forte restrição orçamental e de reduzida capacidade de pagamento das famílias. No entanto, os estudos disponíveis oferecem ainda pouca evidência detalhada sobre instituições privadas de pequena dimensão situadas em contextos rurais, como a UMUM.

A presente secção sintetiza contribuições relevantes, explicando o contexto e a questão de investigação, os dados e os métodos utilizados, os principais resultados e as limitações face ao problema específico desta pesquisa, que se centra na diversificação de receitas e na gestão financeira de uma instituição de ensino superior privada rural em Moçambique.

Johnstone (2004) analisa, numa perspectiva comparativa, a partilha de custos no ensino superior em vários países, examinando como o esforço financeiro se distribui entre o Estado, as famílias e as instituições, bem como em que medida a introdução ou o aumento das propinas afectam o acesso e a sustentabilidade institucional.

Com base em dados estatísticos nacionais, documentos de política e estudos de caso sintéticos, o autor defende que, em contextos de forte restrição orçamental, as instituições tendem a depender cada vez mais das propinas, tornando desejável a adopção de modelos de financiamento híbridos que combinem receitas estudantis, financiamento público direccionado e outras fontes, como projectos, serviços e doações (Johnstone, 2004; Teixeira, Johnstone, Rosa e Vossensteyn, 2006).

Estes trabalhos focam-se, no entanto, em sistemas nacionais e em universidades de maior dimensão, não se debruçando em pormenor sobre instituições privadas pequenas nem sobre metas quantitativas específicas de reconfiguração da estrutura de receitas, como a redução da participação das propinas para um determinado limiar.

No contexto moçambicano e africano, os relatórios e os estudos sobre o ensino superior documentam a evolução do financiamento do sector, a emergência de instituições privadas e os desafios associados à conjugação de uma taxa bruta de matrícula baixa, uma forte pressão pela expansão do acesso e restrições orçamentais do Estado (Bonde e Matável, 2022).

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

Com base em dados administrativos nacionais, estatísticas internacionais e análise documental, estes trabalhos indicam que as instituições privadas tendem a assentar em modelos de financiamento centrados nas propinas, num ambiente marcado por elevados níveis de pobreza e limitada capacidade de pagamento das famílias, o que fragiliza a sua sustentabilidade financeira, sobretudo em contextos periféricos (Teixeira et al., 2006). Em geral, estas análises operam com unidades de observação agregadas (sistemas nacionais, segmentos do sector privado) e não apresentam estudos de caso aprofundados sobre instituições individuais de pequena dimensão nem analisam em pormenor estratégias concretas de diversificação de receitas em contextos rurais específicos.

Estes estudos sugerem que a diversificação de receitas, por exemplo, através de formação pós-graduada, formação contínua, prestação de serviços e parcerias, combinada com controlo de custos e alinhamento entre o planeamento académico e financeiro, contribui para reforçar a sustentabilidade financeira. Todavia, referem-se maioritariamente a instituições inseridas em contextos urbanos e em mercados educativos relativamente maduros e exploram pouco os constrangimentos específicos de instituições privadas pequenas, localizadas em regiões rurais com mercados locais limitados, como é o caso da UMUM.

A literatura empírica sobre universidades africanas e financiamento do ensino superior em África Subsariana também destaca a tensão entre expansão do acesso, qualidade académica e viabilidade económica. Estudos baseados em análise de relatórios financeiros, entrevistas com gestores universitários e comparação entre instituições apontam que universidades com fontes de receita mais diversificadas – incluindo projectos financiados, consultoria, formação contínua, parcerias internacionais e, em alguns casos, rendimentos de fundos de dotação – tendem a apresentar maior resiliência a choques económicos e políticos (Teixeira et al., 2006). No entanto, esses trabalhos centram-se predominantemente em universidades públicas ou privadas de maior escala, frequentemente localizadas em capitais ou grandes centros urbanos, e são escassas as análises que tratam de forma específica instituições privadas de pequena dimensão situadas em contextos rurais, nem discutem a operacionalização de estratégias como projectos comunitários, cursos técnicos vocacionados para a economia local ou parcerias com actores regionais em cenários de baixa densidade económica.

Em suma, vários estudos empíricos indicam que a estrutura de financiamento e o grau de diversificação das receitas são determinantes para a sustentabilidade financeira das instituições de ensino superior, sobretudo nos países em desenvolvimento, onde os recursos públicos são

limitados e o peso das propinas tende a ser elevado (Johnstone, 2004; Teixeira et al., 2006). No entanto, a evidência disponível é limitada para responder à questão específica abordada neste estudo, que se centra numa instituição privada de ensino superior de pequena dimensão, localizada numa região rural de Moçambique, com uma elevada dependência de propinas e sujeita a constrangimentos particulares de mercado e de infraestruturas (Relatório UMUM, 2023 - 2024).

De facto, a literatura quase não oferece análises que combinem um diagnóstico financeiro detalhado com a identificação de estratégias concretas de diversificação de receitas adaptadas a contextos rurais nem estabelece metas explícitas, como reduzir a dependência das propinas para menos de 60% num horizonte temporal definido, o que reforça a pertinência e a originalidade do presente estudo de caso centrado na UMUM.

2.4. Análise crítica e identificação da literatura

A literatura revista oferece um enquadramento consistente sobre financiamento do ensino superior, dependência de propinas e sustentabilidade financeira institucional, mas revela também lacunas relevantes quando vista a partir da realidade de uma instituição privada de pequena escala localizada em contexto rural, como a UMUM. Em termos de convergências, vários estudos indicam que a dependência excessiva de propinas aumenta a vulnerabilidade financeira das instituições, especialmente em contextos de forte restrição orçamental e baixa capacidade de pagamento das famílias (Johnstone, 2004; Teixeira, Johnstone, Rosa, e Vossensteyn, 2006).

A literatura sublinha igualmente que a diversificação de fontes de receita, combinada com uma gestão estratégica de custos, é frequentemente apontada como um elemento importante para reforçar a sustentabilidade a médio e longo prazos, sobretudo em países em desenvolvimento onde os recursos públicos são limitados (Teixeira et al., 2006).

Como resultado, são escassos os trabalhos que oferecem uma compreensão aprofundada de instituições privadas de ensino superior de pequena escala inseridas em contextos rurais, com mercados locais estreitos e constrangimentos infra-estruturais mais pronunciados. Em segundo lugar, embora a diversificação de receitas seja recorrentemente defendida, poucos estudos apresentam modelos operacionais detalhados ou analisam experiências concretas de diversificação adaptadas a ambientes rurais de baixo rendimento, onde as oportunidades de parcerias e de prestação de serviços são mais limitadas (Johnstone, 2004).

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

Em terceiro lugar, a literatura consultada não oferece, em geral, análises que combinem diagnóstico financeiro granular de uma instituição específica com a definição de metas quantitativas explícitas de reconfiguração da estrutura de receitas, como a redução da participação das propinas para um determinado limiar em horizonte temporal definido (por exemplo, menos de 60% até 2027).

A maioria dos trabalhos descreve padrões de financiamento, discute princípios de cost sharing e assinala a importância da diversificação, mas não entra no nível de detalhe necessário para orientar, passo a passo, a formulação de estratégias de diversificação e de gestão financeira em instituições privadas pequenas situadas em regiões rurais.

Neste quadro, o presente estudo posiciona-se como uma resposta a estas lacunas, ao centrar-se numa instituição privada de ensino superior de pequena dimensão, localizada em contexto rural moçambicano, e ao combinar uma análise financeira detalhada com a formulação de propostas concretas de diversificação de receitas e de optimização da gestão financeira. (Relatório UMUM, 2023 - 2024).

A UMUM constitui um caso empírico particularmente relevante, na medida em que apresenta uma estrutura de receitas fortemente dependente de propinas, opera num contexto socioeconómico local marcado por limitações de mercado e enfrenta constrangimentos no acesso a financiamento público e a parcerias de grande escala, tal como documentado em estudos sobre o ensino superior em Moçambique e em países africanos com características semelhantes (Bonde e Matável, 2022).

Ao focalizar este tipo de instituição e ao trabalhar com metas explícitas de redução da dependência de propinas, o estudo procura contribuir para o avanço do conhecimento sobre sustentabilidade financeira em IES privadas em economias emergentes e oferecer recomendações aplicáveis a organizações com perfis contextuais próximos.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a abordagem metodológica adoptada para analisar a sustentabilidade financeira da UMUM e responder à questão de investigação formulada. Inicialmente, é apresentada a abordagem e o tipo de estudo, justificando-se a opção por um estudo de caso com uma abordagem mista, que combina técnicas qualitativas e quantitativas.

De seguida, é definida a população e a amostra, detalhando-se os critérios de seleção dos participantes e dos documentos institucionais considerados. Por fim, são descritos os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise, bem como as principais limitações metodológicas do estudo, de modo a garantir a transparência e o rigor científico no tratamento da informação.

3.1. Abordagem e o Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa adopta um estudo de caso centrado na UMUM, recorrendo a uma abordagem mista que combina métodos quantitativos e qualitativos. A componente quantitativa materializa-se sobretudo na aplicação de questionários com escala de Likert e na análise estatística descritiva dos dados obtidos, enquanto a componente qualitativa assenta em entrevistas semiestruturadas e na análise de conteúdo de documentos institucionais. Esta combinação permite captar, de forma integrada, tanto padrões mensuráveis de gestão financeira como perceções e experiências dos vários intervenientes na gestão da UMUM, reforçando a solidez da análise e a validade das conclusões.

3.2. População e Amostra

A definição da população e da amostra é essencial para delimitar o universo de análise e assegurar a coerência entre os objectivos do estudo, os dados recolhidos e os resultados apresentados. Tendo em conta a natureza do estudo de caso, a população de interesse integra, por um lado, o conjunto de dados financeiros e documentos institucionais da UMUM referentes ao período de 2022 a 2024 e, por outro, os principais intervenientes diretamente envolvidos na gestão e no funcionamento da instituição, nomeadamente gestores, responsáveis financeiros e administrativos, coordenadores de curso, docentes e estudantes.

No que se refere aos dados primários, a população abrange membros da direcção, responsáveis financeiros e administrativos, docentes e estudantes da UMUM, tendo em conta o seu envolvimento, conhecimento e impacto diferenciados nos processos de gestão financeira e sustentabilidade institucional. A amostra foi definida com base numa amostragem não

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

probabilística por conveniência e intencional, adequada a estudos de caso com uma abordagem mista, em que o objectivo central não é a generalização estatística, mas sim a obtenção de informação aprofundada e contextualmente relevante. A selecção dos participantes teve como critérios principais o acesso a informação pertinente, a experiência directa com os processos financeiros da instituição e a disponibilidade para participar no estudo.

Para a recolha de dados primários, a amostra foi constituída por informantes-chave, distribuídos da seguinte forma: (i) cinco gestores, incluindo membros da direcção e responsáveis financeiros e administrativos com funções de decisão ou acesso directo a informação financeira, que foram entrevistados através de entrevistas semiestruturadas; (ii) oito docentes, que contribuíram com a sua percepção sobre a gestão de recursos financeiros e o impacto das políticas institucionais, através de entrevistas semiestruturadas ou questionários estruturados; e (iii) 112 estudantes de cursos de licenciatura e mestrado, que responderam a um questionário estruturado com escala Likert, com vista à obtenção de indicadores quantitativos sobre propinas, incumprimento, transparência financeira e percepção da sustentabilidade institucional. A composição da amostra permitiu integrar diferentes perspetivas institucionais, contribuindo para uma compreensão multifacetada da realidade financeira da UMUM.

No que se refere aos dados secundários, a amostra documental abrange relatórios financeiros anuais, mapas de arrecadação de receitas por curso, demonstrações financeiras internas, estatutos, regulamentos internos, planos estratégicos, documentos de prestação de contas e relatórios de auditoria (quando disponíveis), referentes ao período de 2022 a 2024. A utilização combinada de dados primários e secundários possibilitou a triangulação da informação, reforçando a consistência analítica, a credibilidade dos resultados e a solidez das conclusões apresentadas no estudo.

Do ponto de vista do desenho metodológico, a presente investigação adopta um estudo de caso único, de natureza exploratória e explicativa, orientado para a análise aprofundada de um fenómeno complexo num contexto institucional específico. A selecção da UMUM enquanto unidade de análise fundamenta-se no seu carácter representativo das instituições privadas de ensino superior em contextos rurais de economias emergentes, marcadas por uma elevada dependência de propinas, restrições estruturais de financiamento e limitada diversificação de receitas. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende analisar fenómenos contemporâneos em profundidade, preservando a sua ligação com

o contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são difusas. Neste enquadramento, a estratégia adoptada privilegia a generalização analítica, em detrimento da generalização estatística, permitindo interpretar os resultados à luz de quadros teóricos consolidados, nomeadamente a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria da Agência e a Teoria dos Stakeholders, reforçando a sua validade interpretativa e contributo científico.

A robustez metodológica é assegurada por meio de uma abordagem mista e da triangulação sistemática de dados e métodos, integrando evidência quantitativa (questionários com escala de Likert), qualitativa (entrevistas semiestruturadas a informantes-chave) e documental (relatórios financeiros, instrumentos normativos e documentos institucionais). Conforme argumentam Creswell e Creswell (2018), a combinação de métodos quantitativos e qualitativos permite uma compreensão mais abrangente dos fenómenos sociais, potenciando a complementaridade entre mensuração e interpretação. A triangulação de fontes e técnicas contribui para reduzir enviesamentos e reforçar a credibilidade dos resultados (Yin, 2018). Foram considerados critérios de rigor científico, incluindo validade interna (alinhamento entre questão de investigação, objectivos, instrumentos e análise), fiabilidade (consistência dos instrumentos e procedimentos) e transparência metodológica (explicitação dos processos de recolha e tratamento de dados). Não obstante, reconhecem-se limitações inerentes ao desenho adoptado, nomeadamente a utilização de amostragem não probabilística e a dependência de dados institucionais, o que impõe cautela na extrapolação dos resultados. Ainda assim, o estudo oferece contributos relevantes para a compreensão contextualizada e teoricamente informada da sustentabilidade financeira das instituições privadas de ensino superior em contextos de baixa densidade económica.

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

A recolha de dados neste estudo assenta numa abordagem mista, combinando dados primários e secundários, de modo a garantir uma compreensão abrangente da realidade financeira da UMUM e a possibilitar a triangulação dos resultados com os objectivos da investigação. Para esse efeito, foram utilizados três tipos principais de instrumentos, alinhados com as três dimensões de gestão financeira analisadas: sustentabilidade, diversificação de receitas e gestão financeira. Em primeiro lugar, foi utilizado um questionário estruturado com a escala de Likert, aplicado a estudantes e, quando pertinente, a docentes e outros colaboradores, com vista à obtenção de dados quantitativos sobre a percepção da eficiência da gestão financeira, a

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

suficiência dos recursos disponíveis, a clareza das prioridades financeiras, a transparência e a comunicação orçamental, a dependência de propinas e a necessidade de diversificação de receitas. As respostas foram registadas numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), o que permitiu construir indicadores sintéticos e comparar padrões de percepções entre diferentes grupos de inquiridos.

Em segundo lugar, recorreu-se a um guião de entrevista semiestruturada dirigido a gestores, responsáveis financeiros e administrativos, e em alguns casos a docentes com funções de coordenação, com o objetivo de aprofundar a compreensão dos processos de tomada de decisão financeira, dos instrumentos de controlo orçamental em vigor, das estratégias de captação e gestão de recursos, bem como dos principais desafios e oportunidades identificados pelos intervenientes institucionais. O carácter semiestruturado das entrevistas permitiu assegurar a cobertura dos tópicos centrais definidos a partir dos objectivos da pesquisa, mantendo simultaneamente flexibilidade para explorar aspetos emergentes considerados relevantes pelos participantes.

Em terceiro lugar, foi elaborada uma grelha de análise documental destinada à recolha sistemática de informação contida em relatórios financeiros anuais, mapas de arrecadação de receitas por curso, demonstrações financeiras internas, estatutos, regulamentos internos, planos estratégicos, documentos de prestação de contas e relatórios de auditoria referentes ao período de 2022 a 2024. Esta grelha orientou a identificação de categorias como a estrutura de receitas e despesas, o grau de dependência das propinas, as estratégias de contenção de custos, as políticas de investimento e os mecanismos formais de planeamento e controlo financeiro.

A articulação destes três instrumentos permitiu cruzar evidências quantitativas e qualitativas, bem como confrontar as percepções dos intervenientes com os dados financeiros documentais, reforçando a fiabilidade dos resultados e a solidez das conclusões alcançadas sobre a sustentabilidade financeira da UMUM.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos dados recolhidos com base na abordagem metodológica definida no Capítulo 3. Para o efeito, recorreu-se à triangulação de três fontes de dados:

- i. Questionários estruturados com escala de Likert aplicados aos inquiridos;
- ii. Entrevistas semiestruturadas realizadas a informantes-chave da instituição e
- iii. Análise documental de relatórios financeiros, instrumentos normativos e outros documentos institucionais relevantes da UMUM para o período de 2022 a 2024.

A combinação destas técnicas permitiu uma análise mais abrangente e fundamentada da sustentabilidade financeira da UMUM, reforçando a consistência e validade dos resultados obtidos. O instrumento de recolha de dados foi aplicado ao universo de 125 participantes definido no Capítulo 3, tendo sido obtidas 91 respostas válidas, correspondentes a uma taxa de resposta de 73%. As percentagens apresentadas nos gráficos e tabelas resultam da análise deste conjunto de dados, assegurando consistência metodológica entre a amostra efectiva e os resultados discutidos e não constituem, por si só, generalizações absolutas, mas sim indicadores estatisticamente fundamentados da realidade analisada.

A análise dos dados obtidos através do inquérito e das entrevistas realizadas aos gestores financeiros da UMUM permitiu compreender de forma mais profunda o estado actual da gestão financeira e orçamental da instituição, os seus mecanismos de controlo e os desafios enfrentados no caminho para a sustentabilidade económica.

A apresentação dos resultados está organizada em quatro dimensões analíticas derivadas da questão de investigação e dos objectivos específicos do estudo, a saber:

- a) Eficiência da gestão financeira e controlo orçamental;
- b) Transparência, comunicação financeira e envolvimento dos stakeholders;
- c) Dependência das propinas, resiliência económica e planeamento do longo prazo e
- d) Diversificação de receitas, parcerias institucionais e oportunidades de expansão.

Esta estrutura temática permite articular de forma sistemática as percepções dos respondentes com os indicadores financeiros da instituição, oferecendo uma visão integrada dos factores que condicionam a sustentabilidade económica da UMUM.

4.1. Eficiência da Gestão Financeira e Controlo Orçamental

4.1.1. Eficiência na utilização dos recursos financeiros

A análise dos dados recolhidos indica que a maioria dos inquiridos percebe que a UMUM utiliza os seus recursos financeiros de forma eficiente. Concretamente, 51,6% dos respondentes concordam, enquanto 8,8% concordam totalmente, ao passo que 26,4% mantiveram-se neutros. Estes resultados sugerem uma percepção geral positiva quanto à eficiência na gestão dos recursos, embora evidenciem a necessidade de melhorias contínuas para garantir uma utilização ainda mais eficaz dos fundos disponíveis.

Conforme ilustrado no Gráfico 1, a predominância das respostas de concordância e concordância total reforça a ideia de que a gestão financeira da UMUM é, em geral, considerada eficiente pela maioria dos inquiridos, ainda que subsistam margens para o seu aperfeiçoamento.

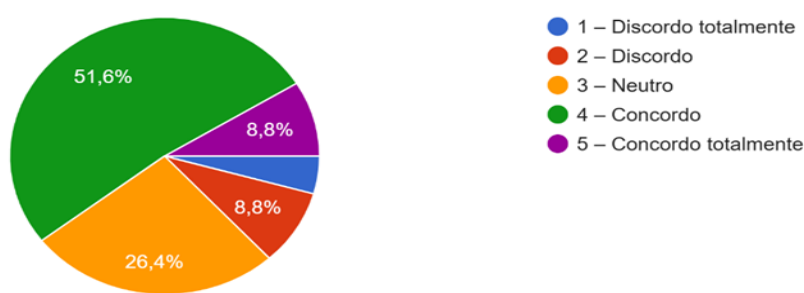


Gráfico 1: Eficiência na utilização dos recursos da UMUM

Fonte: Autora

4.1.2. Suficiência dos recursos financeiros da Universidade

No que tange à suficiência dos recursos financeiros disponíveis para manter as actividades da Universidade, os resultados mostram que 39,6% dos que responderam ao inquérito consideram que os recursos são adequados, enquanto que 23,1 % adoptam uma posição neutra e 22% discordam.

De acordo com o Gráfico 2, a percepção dos inquiridos quanto à suficiência dos recursos financeiros apresenta-se dividida, ainda que com maior incidência de respostas favoráveis. A existência de uma percentagem relevante de respostas neutras e discordantes evidencia que, apesar de os recursos permitirem o funcionamento da instituição, persistem limitações que podem afectar a sustentabilidade financeira a médio e longo prazo, sugerindo que a universidade deve explorar estratégias adicionais para assegurar a manutenção das suas actividades académicas e administrativas e deste modo garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

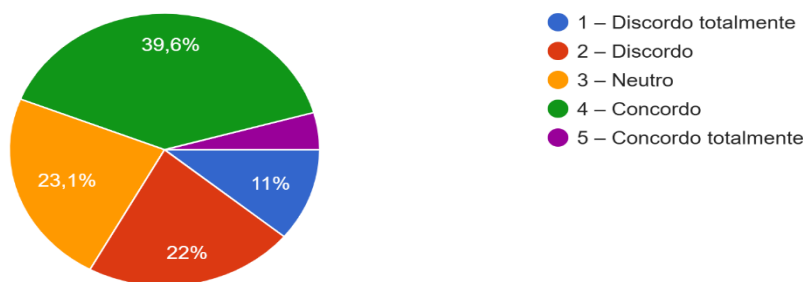


Gráfico 2: Suficiência dos recursos financeiros da UMUM

Fonte: Autora

4.1.3. Acompanhamento orçamental da UMUM

O Gráfico 3 demonstra que uma parte significativa dos respondentes (42,9%), reconhece a existência de acompanhamento orçamental na UMUM. No entanto, o elevado número de respostas neutras (44%) sugere que nem todos os membros da comunidade universitária têm conhecimento claro sobre a periodicidade e os mecanismos utilizados nesse acompanhamento, apontando para a necessidade de maior divulgação interna.

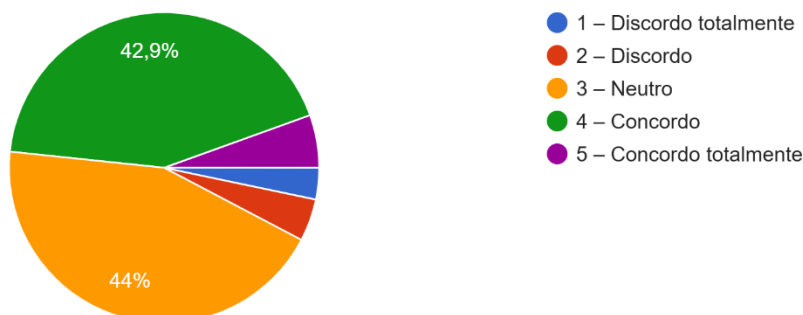


Gráfico 3: Acompanhamento orçamental

Fonte: Autora

4.1.4. Instrumentos de controlo orçamental

Relativamente a esta pergunta analisada, o objectivo era avaliar se a UMUM possui instrumentos eficazes de controlo orçamental e conforme apresentado no Gráfico 4, os resultados indicam que 44% concordam, 35,7% mantiveram-se neutros, 11,9% discordam e 7,1% concordam totalmente, significando que a UMUM dispõe de instrumentos de controlo orçamental considerados eficazes, todavia, a expressiva neutralidade observada revela lacunas na comunicação ou no envolvimento da comunidade académica no conhecimento desses instrumentos.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

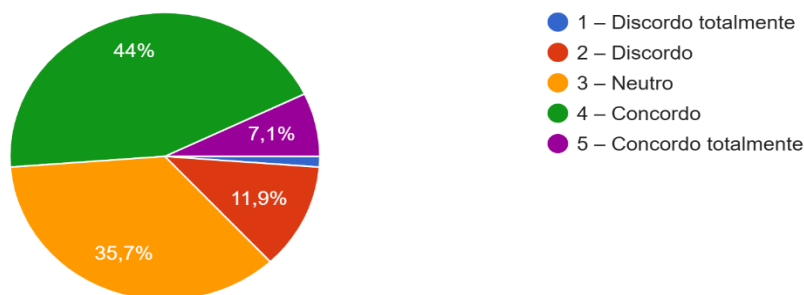


Gráfico 4: Instrumentos de controlo orçamental

Fonte: Autora

4.1.5. Mecanismos de Controlo Orçamental

Relativamente aos mecanismos de controlo orçamental que são levadas a cabo pela UMUM, os gestores financeiros enfatizaram que a instituição dispõe de um conjunto estruturado de instrumentos de controlo orçamental, com maior enfoque nas demonstrações orçamentais mais detalhados por área e departamento, controle regular do orçamento, auditorias internas e externas, aprovação hierárquica de despesas, e revisões periódicas do orçamento.

Contudo, a análise da Eficiência da Gestão Financeira e Controlo Orçamental da UMUM, evidencia uma avaliação globalmente favorável quanto à utilização dos recursos financeiros, à existência de práticas de acompanhamento orçamental e à adopção de instrumentos formais de controlo. Os dados demonstram que, apesar de a maioria dos inquiridos reconhecer esforços consistentes na promoção de uma gestão eficiente, evidências indicam uma percentagem significativa de respostas neutras, o que mostra limitações no nível de conhecimento e na divulgação das informações financeiras junto da comunidade universitária.

Por sua vez, a análise qualitativa, confirma a presença de mecanismos alinhados com os pressupostos teóricos da gestão financeira sustentável, tais como o planeamento orçamental, o controlo sistemático da execução financeira, a realização de auditorias internas e externas e a aprovação hierárquica das despesas. Estes resultados convergem com a literatura, que defende que a eficiência financeira institucional depende não apenas da disponibilidade de recursos, mas sobretudo da robustez dos sistemas de controlo e da capacidade de monitorização contínua.

Deste modo, da análise da Eficiência da Gestão Financeira e Controlo Orçamental evidenciado nos Gráficos 1 a 4 conclui-se que, embora existam práticas de gestão e controlo financeiro, torna-se necessário reforçar a comunicação interna e a transparência institucional, de modo a consolidar a confiança e o envolvimento dos diferentes stakeholders na gestão financeira da universidade.

4.2. Transparência, Comunicação Financeira e Envolvimento de Stakeholders

4.2.1. Clareza na apresentação das prioridades financeiras

No que referencia a clareza na apresentação das prioridades financeiras da UMUM, o Gráfico 5 evidencia que uma parte considerável dos inquiridos (cerca de 38,5%) concorda que as prioridades financeiras da UMUM são apresentadas com clareza.

Ainda assim, a presença de respostas neutras (em cerca de 28,6%) indica que essa comunicação pode ser aprimorada, de modo a tornar as orientações financeiras mais compreensíveis e acessíveis a todos os stakeholders internos.

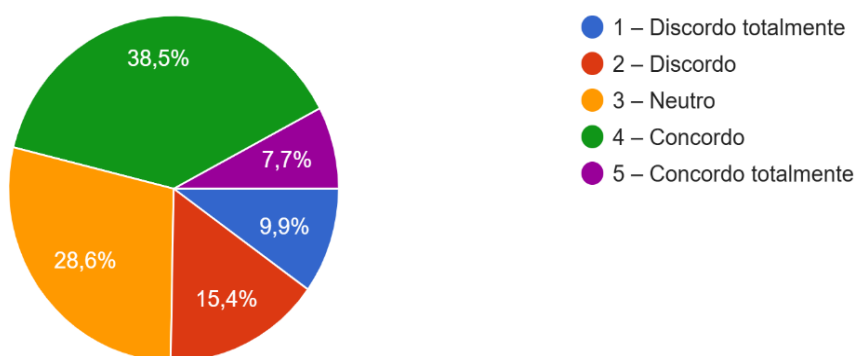


Gráfico 5: Clareza na apresentação das prioridades Financeiras

Fonte: Autora

4.2.2. Divulgação das informações sobre a situação financeira da UMUM

Segundo o Gráfico 6, verifica-se uma percepção crítica relativamente à divulgação das informações financeiras da UMUM, com destaque para respostas de discordância. Apenas 28,6% dos inquiridos discordam da afirmação de que a universidade divulga de forma adequada as suas informações financeiras. Este resultado indica que a comunicação institucional nesta matéria não é suficientemente abrangente nem acessível a todos os públicos internos incluindo docentes, CTA bem como a comunidade.

Por outro lado, 25,3% dos inquiridos afirmaram concordar o que demonstra que existe um grupo que reconhece esforços por parte da gestão na promoção da transparência financeira. Contudo, a proporção reduzida sugere que tais práticas ainda não são amplamente percebidas, sendo necessário reforçar as estratégias de comunicação, de modo a garantir que os stakeholders tenham acesso regular, claro e compreensível às informações financeiras da instituição.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

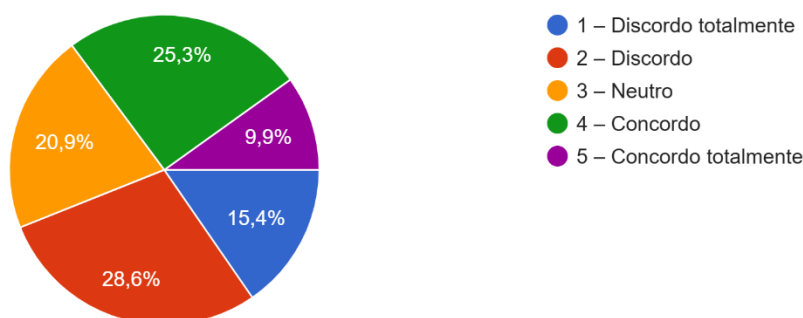


Gráfico 6: Divulgação de informações sobre a situação financeira da UMUM

Fonte: Autora

4.2.3. Transparência e à comunicação orçamentária

O Gráfico 7 revela que a transparência e a comunicação financeira da UMUM são percebidas de forma moderada pelos inquiridos. Embora existam avaliações positivas, a dispersão das respostas indica que a instituição deve fortalecer as suas práticas de comunicação para aumentar a confiança e o envolvimento da comunidade académica.

No que se refere à transparência e quanto as decisões financeiras relevantes, os dados indicam que a universidade divulga informações sobre a sua situação financeira, porém há divergências quanto à percepção de estudantes e docentes sobre a participação nas decisões financeiras. Aproximadamente 27,8% dos participantes concordam que são informados sobre decisões relevantes, enquanto 21,1% expressam neutralidade ou discordância.

Quanto à aplicação das propinas, 32,2 % consideram o processo não transparente, sugerindo que, apesar dos esforços, ainda existem oportunidades para aprimorar a comunicação financeira de forma mais abrangente.

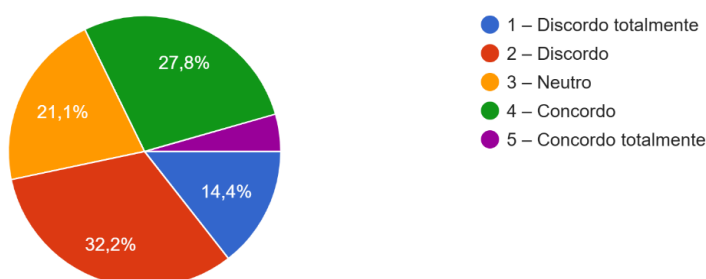


Gráfico 7: Transparência e a comunicação financeira da UMUM

Fonte: Autora

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

No Gráfico 8 pode constatar-se que a comunicação financeira apresenta resultados heterogêneos, reflectindo diferentes níveis de percepção entre os inquiridos com a predominância de respostas neutras (em 44,6%) e respostas negativas (em cerca de 19,2%).

Do ponto de vista da gestão sustentável de recursos financeiros, a clareza na comunicação dos objectivos é essencial, pois permite que todos os sectores actuem de forma coordenada, evitando desperdícios e promovendo um uso eficiente e responsável dos recursos disponíveis.

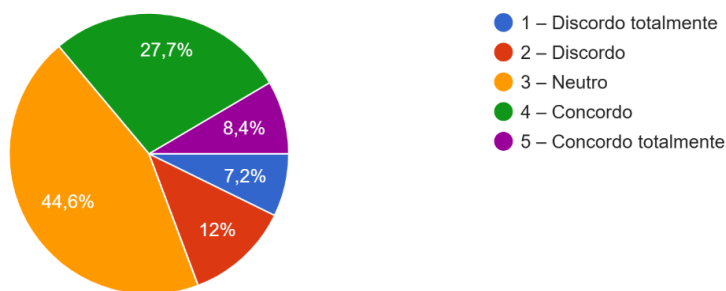


Gráfico 8: Comunicação Financeira

Fonte: Autora

4.2.4. Processo de Tomada de Decisão Financeira

Segundo os gestores entrevistados, a UMUM adota uma abordagem colaborativa e participativa na tomada de decisão financeira, envolvendo o Reitor, a Direção Financeira, o Conselho de Direção e os responsáveis das unidades orgânicas. Outrossim, os inquiridos sustentam que a Universidade possui um Comité de Gestão Financeira encarregado de analisar a execução orçamental, avaliar propostas de despesa e deliberar sobre investimentos estratégicos. Este processo é guiado por princípios de transparência, sustentabilidade e alinhamento com o plano estratégico institucional.

Em conformidade com os resultados obtidos através do inquérito bem como com os pensamentos dos autores acima citados, a análise indica que o envolvimento do comité financeiro no processo da tomada de decisão constitui um elemento positivo para a gestão institucional. Tal participação evidencia uma desconcentração nos meios que através das quais as decisões financeiras são estabelecidas, reduzindo então a centralização das decisões e dessa maneira promove-se uma maior transparência na gestão dos recursos financeiros.

Importa sublinhar que os resultados do inquérito reflectem percepções dos respondentes sobre práticas e processos institucionais. Sempre que possível, estas percepções foram trianguladas com informação das entrevistas e com a documentação consultada, reforçando a consistência da interpretação apresentada.

4.2.5. Planeamento financeiro versus Envolvimento de stakeholders

O Gráfico 9 demonstra que o envolvimento dos stakeholders no planeamento financeiro da UMUM é percebido de forma limitada. A predominância de respostas neutras sugere que muitos actores institucionais não se sentem directamente envolvidos nos processos de tomada de decisão financeira, isto é, nota-se que a elevada percentagem de respostas neutras com 36,6% evidencia que não são todos os membros da comunidade universitária que tem conhecimento ou compreensão plena das estratégias financeiras em vigor. O fortalecimento da comunicação e do envolvimento dos stakeholders nos processos financeiros contribuirá para uma gestão mais sustentável e confiável dos recursos da universidade.

Esta situação demonstra que, embora existam políticas e práticas que sustentam a gestão financeira da universidade, há necessidade de maior transparência e comunicação interna.

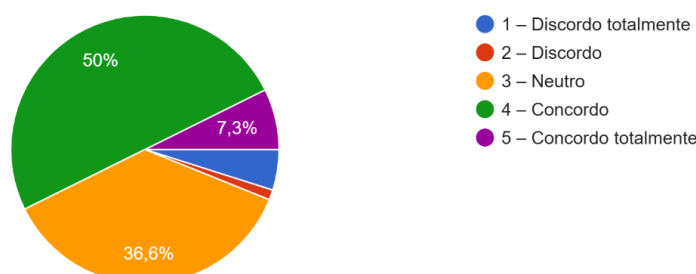


Gráfico 9: Planeamento financeiro versus Envolvimento de stakeholders

Fonte: Autora

Em suma, quanto a análise da Transparência, Comunicação Financeira e Envolvimento de Stakeholders da UMUM, revela avanços moderados, acompanhados de fragilidades significativas no que respeita à divulgação sistemática da informação financeira e ao envolvimento efectivo dos stakeholders.

A análise dos Gráficos 5 a 9 revela que, embora exista uma percepção moderadamente positiva quanto à clareza das prioridades financeiras da UMUM, persistem fragilidades na divulgação, transparência e comunicação das informações financeiras.

Observa-se uma dispersão significativa de respostas, com presença expressiva de posições neutras, o que indica que parte da comunidade académica não se sente plenamente informada ou envolvida nos processos de planeamento e gestão financeira.

Estes resultados evidenciam a necessidade de reforçar mecanismos de comunicação institucional e promover maior participação dos stakeholders, de modo a fortalecer a confiança e a transparência na gestão financeira da universidade.

4.3. Dependência das Propinas, Resiliência Económica e Planeamento do Longo Prazo

4.3.1. Dependência de receitas e sustentabilidade financeira

Os resultados demonstram que a UMUM é amplamente percebida como uma instituição que depende maioritariamente das propinas para garantir o seu funcionamento. Cerca de 36,3% dos inquiridos concordam com esta afirmação, enquanto 42,9% mantêm uma posição neutra, o que sugere falta de clareza ou pouca visibilidade de outras fontes de financiamento. Apenas 15,4% consideram que a universidade não depende exclusivamente das propinas.

De acordo com o Gráfico 10, a maioria dos inquiridos reconhece a elevada dependência das receitas provenientes das propinas. Este resultado reforça a vulnerabilidade financeira da UMUM e a necessidade de diversificação das fontes de financiamento para assegurar maior sustentabilidade.

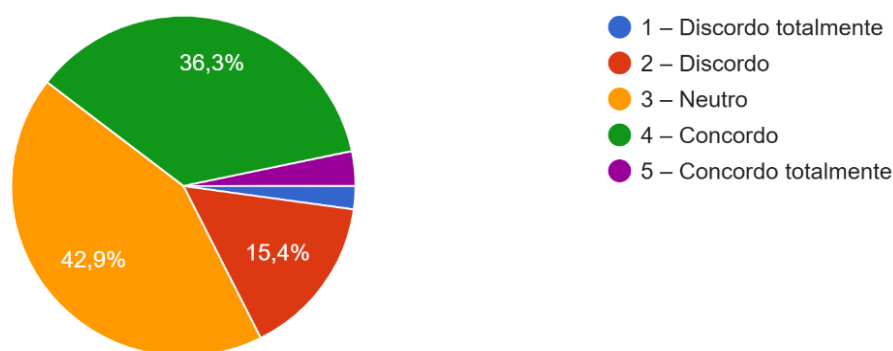


Gráfico 10: Dependência de receitas e sustentabilidade financeira

Fonte: Autora

4.3.2. Resiliência económica da UMUM

Os resultados revelam que 34,1% dos inquiridos consideram que a UMUM consegue adaptar-se bem a crises económicas, enquanto 41,8% mantêm-se neutros e 13,2% discordam. A predominância da neutralidade indica que muitos inquiridos não dispõem de informação suficiente para avaliar a eficácia das estratégias adoptadas pela universidade em períodos de instabilidade. A concordância moderada sugere que parte da comunidade reconhece alguma capacidade de adaptação, possivelmente relacionada com medidas internas de ajustamento financeiro.

O Gráfico 11 indica que a resiliência económica da UMUM é avaliada de forma cautelosa pelos inquiridos. Embora existam percepções positivas, a presença de respostas neutras e discordantes revela incertezas quanto à capacidade da instituição em enfrentar choques económicos.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

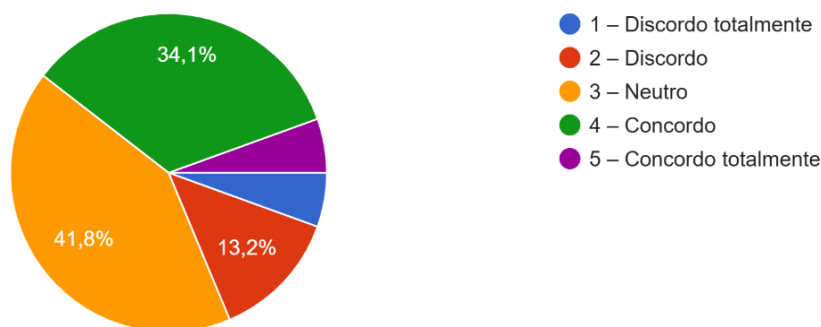


Gráfico 11: Resiliência económica da UMUM

Fonte: Autora

4.3.3. Objectivos macroeconómicos a médio e longo prazo

No que tange a existência de um plano financeiro bem definido a médio e longos prazos, os resultados demonstram que embora exista algum reconhecimento da existência de um plano financeiro de médio e longo prazo, uma grande parte dos inquiridos permanece incerta quanto à sua eficácia ou clareza.

Isto evidencia a necessidade de uma maior transparência, envolvimento e comunicação sobre a gestão financeira, de modo a fortalecer a sustentabilidade financeira.

Os dados apresentados no Gráfico 12 sugerem que os objectivos macroeconómicos da UMUM a médio e longo prazo não são amplamente conhecidos ou compreendidos pela comunidade académica, evidenciando a necessidade de maior alinhamento estratégico e comunicação institucional.

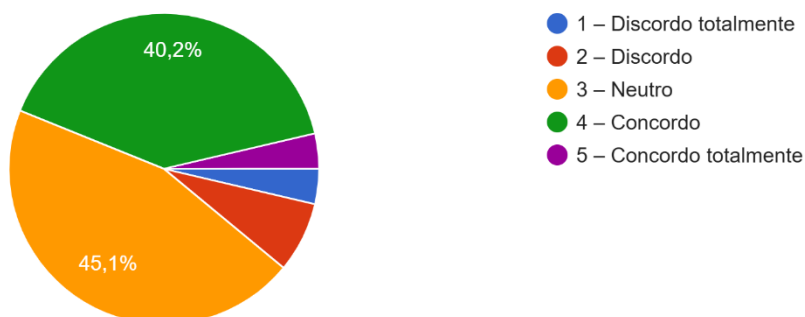


Gráfico 12: Objectivos macroeconómicos a médio e longo prazo

Fonte: Autora

4.3.4. Indicadores de receitas da UMUM

4.3.4.1. Indicadores de receita para os cursos de licenciatura

O Gráfico 13 ilustra a distribuição dos estudantes de licenciatura na UMUM, evidenciando a base estudantil que sustenta grande parte das receitas institucionais. Estes dados são fundamentais para compreender a dependência financeira da universidade em relação às propinas.

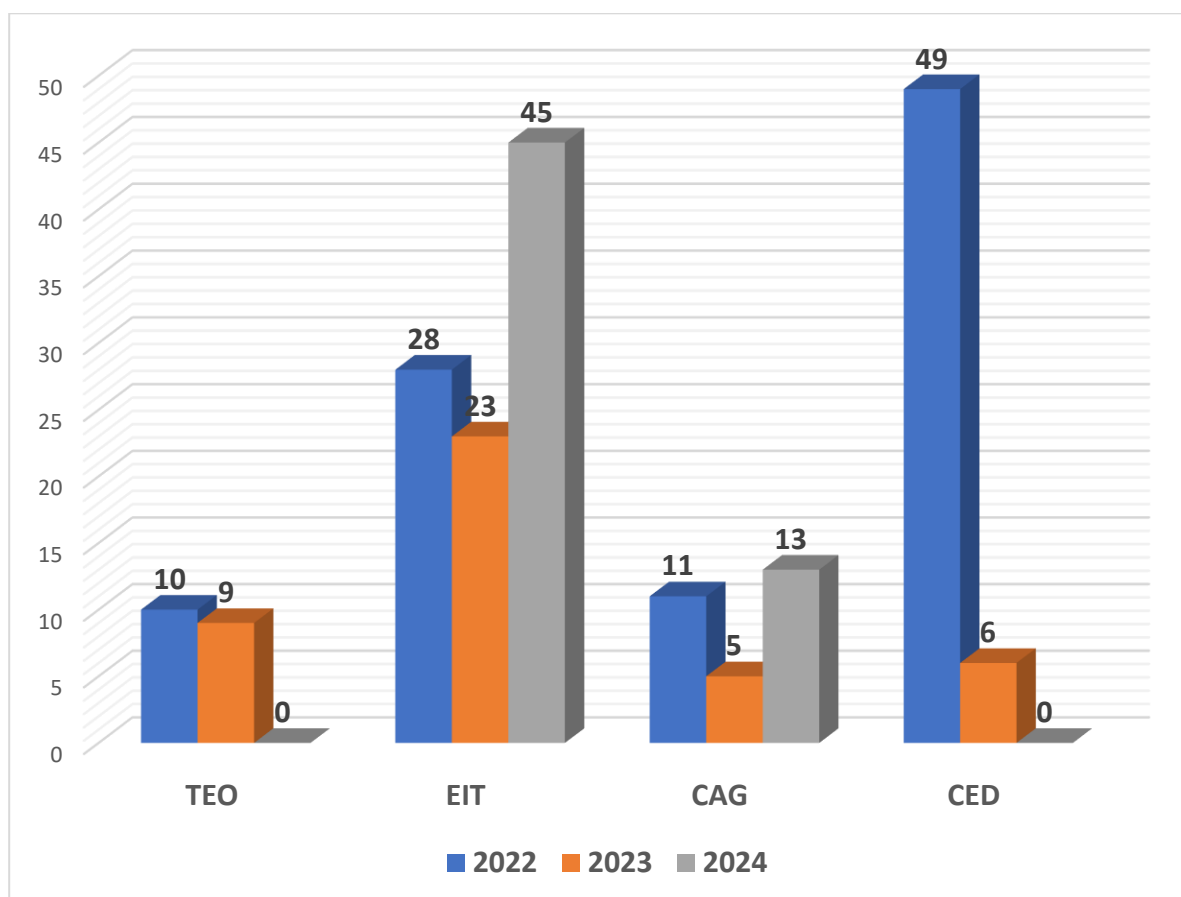


Gráfico 13: Estatística de estudantes de licenciatura

Fonte: Autora

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

Tabela 1: Indicador de arrecadação de receitas por curso de licenciatura

INDICADORES DE RECEITAS PARA OS CURSOS DE LICENCIATURA								
ANO ACADÉMICO	CURSOS LECCIONADOS	TOTAL DE ESTUDANTES		PROPINA MENSAL POR CURSO	RECEITAS			
					PRESENCIAL		DISTÂNCIA	
		PRESENCIAL	DISTÂNCIA		MENSAL	ANUAL	MENSAL	ANUAL
2022	TEO	10	0	4 900,00 MZN	49 000,00 MZN	539 000,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN
	EIT	17	11	5 600,00 MZN	95 200,00 MZN	1 047 200,00 MZN	61 600,00 MZN	677 600,00 MZN
	CAG	11	0	4 900,00 MZN	53 900,00 MZN	592 900,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN
	CED	0	49	4 900,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	240 100,00 MZN	2 641 100,00 MZN
SUBTOTAL - 2022		38	60		198 100,00 MZN	2 179 100,00 MZN	301 700,00 MZN	3 318 700,00 MZN
TOTAL CUMULATIVO DE RECEITA - 2022					5 497 800,00 MZN			
2023	TEO	9	0	4 900,00 MZN	44 100,00 MZN	485 100,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN
	EIT	15	8	5 600,00 MZN	84 000,00 MZN	924 000,00 MZN	44 800,00 MZN	492 800,00 MZN
	CAG	0	5	4 200,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	21 000,00 MZN	231 000,00 MZN
	CED	0	6	4 200,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	25 200,00 MZN	277 200,00 MZN
SUBTOTAL - 2023		24	19		128 100,00 MZN	1 409 100,00 MZN	91 000,00 MZN	1 001 000,00 MZN
TOTAL CUMULATIVO DE RECEITA - 2023					2 410 100,00 MZN			
2024	TEO	0	0	4 900,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN
	EIT	33	12	5 600,00 MZN	184 800,00 MZN	2 032 800,00 MZN	67 200,00 MZN	739 200,00 MZN
	CAG	0	13	4 200,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	54 600,00 MZN	600 600,00 MZN
	CED	0	0	4 200,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN
SUBTOTAL - 2024		33	25		184 800,00 MZN	2 032 800,00 MZN	121 800,00 MZN	1 339 800,00 MZN
TOTAL CUMULATIVO DE RECEITA - 2024					3 372 600,00 MZN			

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

Como pode-se observar na tabela 1 acima, a projeção de receitas anuais nos cursos de licenciatura em 2024, são de:

- Para curso de EIT: 2,032,800.00MZN para o ensino presencial e 739,200.00MZN para o ensino a distância, isto é, representa um aumento de receita em cerca 54,54% (ensino presencial) e um aumento de receita em cerca 33,33% (ensino a distância) comparativamente ao ano de 2023.
- Para curso de CAG: 600,600.00MZN para o ensino a distância, isto é, representa um aumento de receita em cerca 61,54% comparativamente ao ano de 2023.
- Para curso de CED: 277,200.00MZN para o ensino a distância, isto é, representa uma redução de receita em cerca 100% comparativamente ao ano de 2023.

4.3.4.2. Receitas anuais dos cursos de licenciatura

O Gráfico 14 evidencia que os cursos de licenciatura constituem a principal fonte de receitas da UMUM. Esta concentração reforça a necessidade de diversificação de receita para garantir maior equilíbrio financeiro.

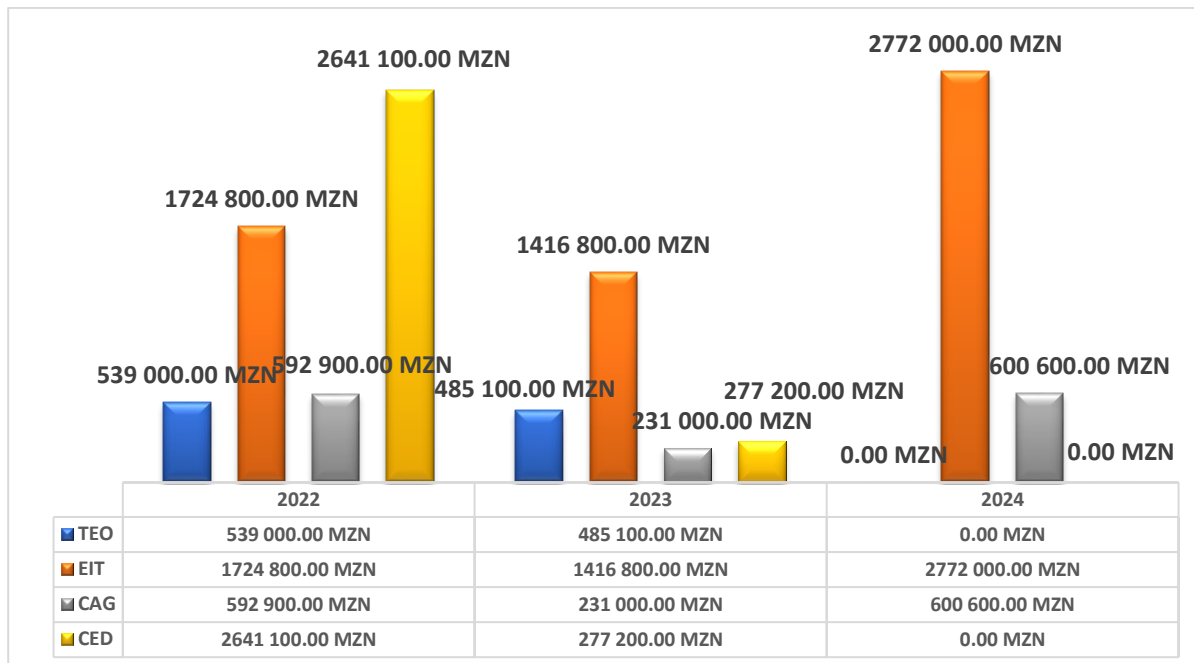


Gráfico 14: Receitas anuais dos cursos de licenciatura

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

4.3.4.3. Indicadores de receita para os cursos de mestrado

Segundo o Gráfico 15, o número de estudantes de mestrado apresenta menor expressão quando comparado ao de licenciatura. Este resultado indica potencial para expansão da oferta de pós-graduação como estratégia de diversificação de receitas.

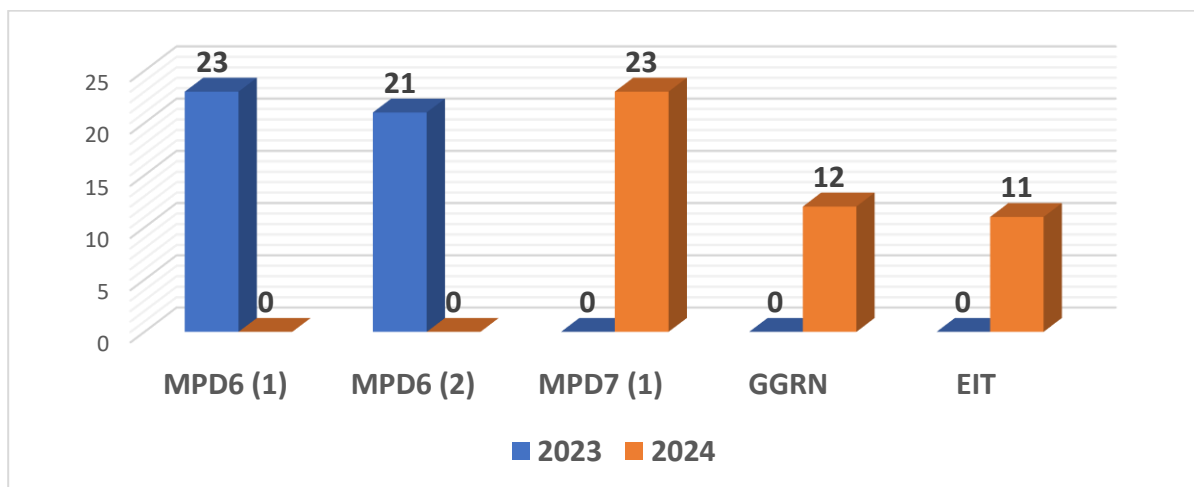


Gráfico 15: Estatística de Estudantes por curso (mestrado)

Fonte: Autora

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

Tabela 2: Indicador de arrecadação de receitas por curso de mestrado

INDICADORES DE RECEITAS PARA OS CURSOS DE MESTRADO								
ANO ACADÊMICO	CURSOS LECIONADOS	TOTAL DE ESTUDANTES		PROPINA MENSAL POR CURSO	RECEITAS			
		PRESENCIAL	DISTÂNCIA		PRESENCIAL		DISTÂNCIA	
					MENSAL	ANUAL	MENSAL	ANUAL
2023	MPD6 (1)	0	23	8 715,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	200 445,00 MZN	2 204 895,00 MZN
	MPD6 (2)	0	21	8 715,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	183 015,00 MZN	2 013 165,00 MZN
SUBTOTAL - 2022		0	44		0,00 MZN	0,00 MZN	383 460,00 MZN	4 218 060,00 MZN
TOTAL CUMULATIVO DE RECEITA - 2023					4 218 060,00 MZN			
2024	MPD7 (1)	0	23	8 715,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	200 445,00 MZN	2 204 895,00 MZN
	GGRN	0	12	9 500,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	114 000,00 MZN	1 254 000,00 MZN
	EIT	0	11	11 620,00 MZN	0,00 MZN	0,00 MZN	127 820,00 MZN	1 406 020,00 MZN
SUBTOTAL - 2024		0	46		0,00 MZN	0,00 MZN	442 265,00 MZN	4 864 915,00 MZN
TOTAL CUMULATIVO DE RECEITA - 2024					4 864 915,00 MZN			

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

Como pode-se observar na tabela 2 acima, a projeção de receitas anuais nos cursos de mestrado em 2024, são de:

- Para curso de MPD7 (1): 2,204,895.00MZN, o que representa uma variação estável comparativamente ao ano de 2023 (não houve variação da receita).
- Para curso de GGRN: 1,254,000.00MZN e
- Para curso de EIT: 1,406,020.00MZN.

Todos os cursos de mestrado indicaram uma projecção de arrecadar em 2024 uma receita mensal total de 442 265,00 MZN equivalentes a uma receita anual de 4 864 915,00 MZN (quatro milhões, oitocentos e sessenta e quatro mil e novecentos e quinze meticais).

4.3.4.4. Receitas anuais dos cursos de mestrado

No Gráfico 16 evidencia-se que as receitas provenientes dos cursos de mestrado ainda representam uma parcela reduzida do total. Este dado sugere oportunidades para reforçar a contribuição financeira deste segmento académico.

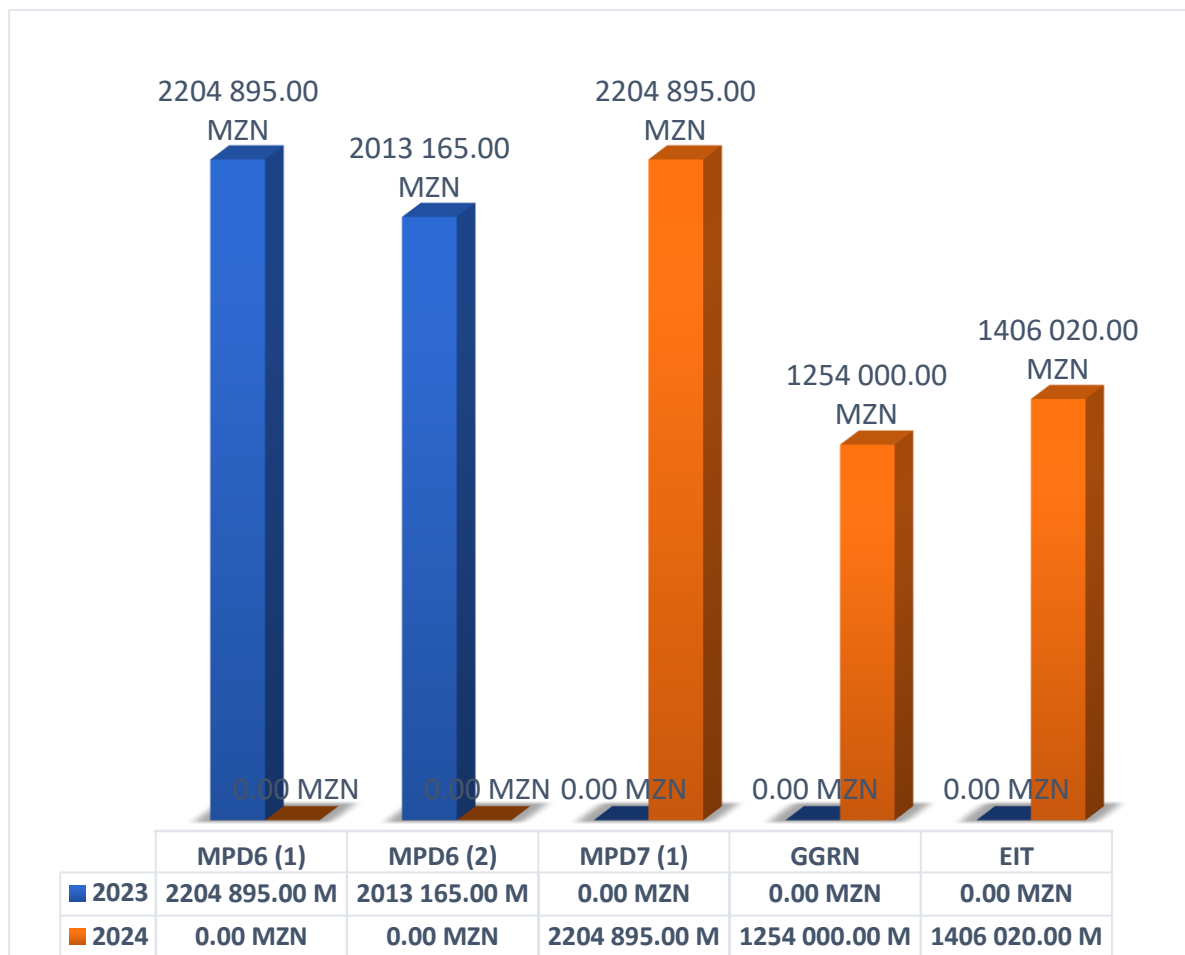


Gráfico 16: Receitas anuais dos cursos de mestrado

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

4.3.4.5. Estudo comparativo das receitas anuais

Tabela 3: Receita arrecada em todos os cursos de licenciatura

RECEITA ARRECADA EM TODOS OS CURSOS EM 2023			
RECEITA MENSAL	219 100,00 MZN		
RECEITA ANUAL	241 000,00MZN		
RECEITA ARRECADA EM TODOS OS CURSOS EM 2024		AUMENTO PERCENTUAL 2023 VS 2024	AUMENTO PERCENTUAL 2023 VS 2024
MÉDIA MENSAL	306 600,00 MZN	962 500,00 MZN	28,54%
MÉDIA ANUAL	3 372 600,00 MZN		

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

Observa-se na tabela 3, que os resultados indicam que a UMUM, só com cursos de licenciatura, arrecadou em 2024 cerca de 3,372,600.00MZN (três milhões, trezentos e setenta e dois mil e seiscentos meticaís), isto é, 962,500.00MZN a mais do que em 2023, representando um aumento de receita em 28,54% comparativamente ao igual período de 2023.

Tabela 4: Receita arrecada em todos os cursos de mestrado

RECEITA ARRECADA EM TODOS OS CURSOS DE MESTRADO EM 2023			
MÉDIA MENSAL	383 460,00 MZN		
MÉDIA ANUAL	4 218 060,00 MZN		
RECEITA ARRECADA EM TODOS OS CURSOS DE MESTRADO EM 2024		AUMENTO PERCENTUAL 2023 VS 2024	AUMENTO PERCENTUAL 2023 VS 2024
MÉDIA MENSAL	442 265,00 MZN	646 855,00 MZN	13,30%
MÉDIA ANUAL	4 864 915,00 MZN		

Fonte: Relatório da UMUM, 2023 - 2024

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

A partir da tabela 4, os resultados indicam que a UMUM, só com cursos de mestrado, arrecadou em 2024 cerca de 4,864,915.00MZN (quatro milhões, oitocentos e sessenta e quatro mil e novecentos e quinze meticais), isto é, 646,855.00MZN a mais do que em 2023, representando um aumento na arrecadação de receitas para os cursos de mestrado de 13,30% comparativamente ao igual período de 2023.

4.3.4.6. Resultados financeiros entre 2023 a 2024

O gráfico 17 mostra um aumento de 15.067.417,92MZN de cobranças de propina em comparação com o ano 2023, para dizer que houve melhoria 46,69% em relação as cobranças do ano anterior.

A evolução do resultado líquido anual da UMUM, evidencia oscilações ao longo do período analisado. Estes resultados demonstram a sensibilidade da situação financeira da instituição às variações das receitas e despesas.

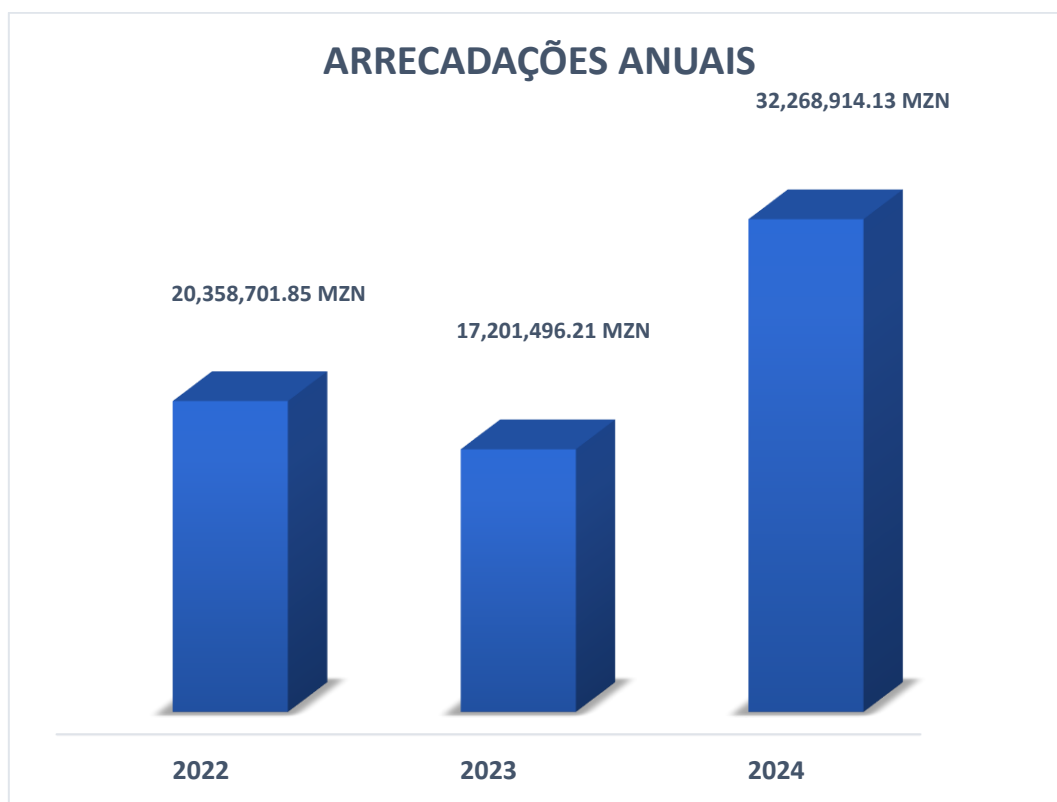


Gráfico 17: Resultado Líquido Anual

Fonte: Autora

Contudo, quanto a análise Dependência das Propinas, Resiliência Económica e Planeamento do Longo Prazo evidencia que a sustentabilidade financeira da UMUM se encontra fortemente condicionada pela sua dependência das receitas provenientes das propinas, situação claramente

percebida por uma parte significativa dos inquiridos e confirmada pelos indicadores financeiros analisados para o período de 2022 a 2024.

À luz da Teoria da Dependência de Recursos, esta configuração expõe a instituição a vulnerabilidades estruturais, uma vez que a concentração das fontes de financiamento reduz a sua autonomia estratégica e aumenta a sua sensibilidade a flutuações económicas, variações no número de estudantes e crises externas. Embora os dados revelem um crescimento consistente das receitas, tanto nos cursos de licenciatura como de mestrado, esse aumento reforça paradoxalmente a dependência de uma única fonte de financiamento, não se traduzindo, por si só, em maior diversificação de recursos.

No que respeita à resiliência económica, os resultados apontam para uma capacidade adaptativa moderada, sustentada sobretudo por ajustamentos internos e pelo esforço de maximização da cobrança das propinas, mas com limitada visibilidade de estratégias estruturais orientadas para a mitigação de riscos financeiros. A elevada percentagem de respostas neutras relativamente à existência e clareza de objectivos financeiros de médio e longo prazo sugere fragilidades na comunicação e no envolvimento dos stakeholders no planeamento estratégico, factores que, segundo a literatura, são determinantes para a construção de resiliência organizacional.

Deste modo, conclui-se que, apesar dos sinais positivos de crescimento da arrecadação de receitas, a redução da dependência das propinas constitui um desafio central para a UMUM, exigindo a implementação de estratégias alinhadas com a Teoria da Dependência de Recursos, nomeadamente a diversificação das fontes de financiamento, o fortalecimento de parcerias institucionais e a captação de recursos alternativos, como condição essencial para reforçar a resiliência económica e assegurar a sustentabilidade financeira no longo prazo.

4.4. Diversificação de Receitas, Parcerias Institucionais e Oportunidades de Expansão

4.4.1. Diversificação de receitas

Os resultados indicam que 52,7% dos inquiridos concordam que a diversificação das receitas é necessária para garantir a sustentabilidade financeira da UMUM, evidenciando uma percepção colectiva de que a dependência exclusiva das propinas constitui um risco institucional.

A respostas neutras representam 29,7%, demonstrando, contudo, parte da comunidade ainda carece de informação ou clareza sobre as possibilidades e mecanismos de diversificação financeira.

De acordo com o Gráfico 18, a diversificação de receitas da UMUM é ainda limitada, confirmando a forte dependência das propinas. Este cenário reforça a urgência de implementar estratégias alternativas de geração de receitas.

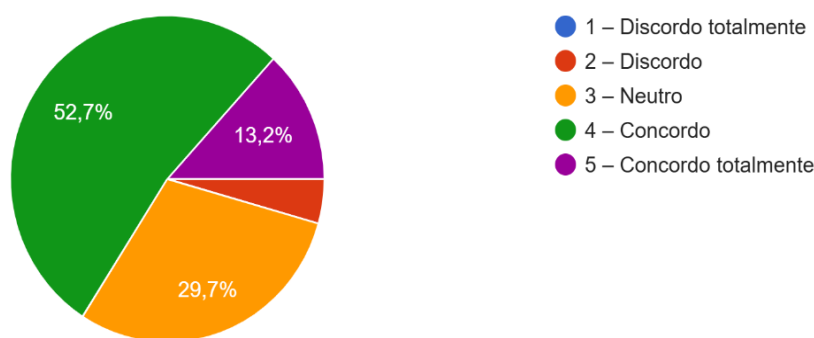


Gráfico 18: Diversificação de receitas da UMUM

Fonte: Autora

4.4.2. Parcerias Financeiras Institucionais

Os resultados revelam que 66% dos respondentes concordam que a UMUM deve investir na criação de parcerias com outras instituições para a captação de recursos, demonstrando amplo reconhecimento da relevância desta estratégia para a sustentabilidade financeira. Apenas 9,9% discordam, indicando que a oposição é residual.

O Gráfico 19 indica que as parcerias financeiras institucionais ainda são pouco expressivas, evidenciando um campo estratégico a ser explorado pela UMUM para fortalecer a sua sustentabilidade financeira.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

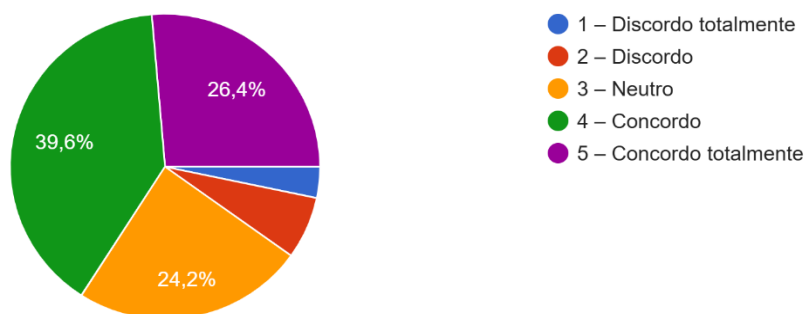


Gráfico 19: Parcerias financeiras institucionais

Fonte: Autora

4.4.3. Estratégias para captação de recursos financeiros

Os resultados mostram que 46,2% dos respondentes concordam, enquanto 41,8% mantiveram-se neutros. O facto de quase metade dos inquiridos perceber que existem estratégias significa que a universidade tem feito algum esforço direccionado para garantir receitas adicionais, o que é fundamental para a sustentabilidade financeira. Conforme apresentado no Gráfico 20, os inquiridos reconhecem a importância de estratégias de captação de recursos financeiros, embora estas ainda não estejam plenamente consolidadas na prática institucional.

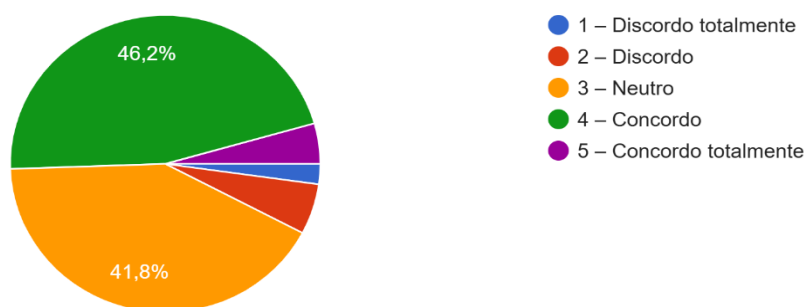


Gráfico 20: Estratégias para captação de recursos financeiros

Fonte: Autora

4.4.4. Diversificação de fontes de receita

O Gráfico 21 reforça a percepção de que a diversificação das fontes de receita é essencial para a sustentabilidade financeira da UMUM. Os resultados indicam que 42,9% dos inquiridos concordam e 44% mantiveram-se neutros, a existência de inquiridos a concordarem isso é positivo e significa que a universidade tem interesse em estabelecer parcerias estratégicas, o que é importante para aumentar receitas, reduzir dependência de fontes internas e fortalecer a sustentabilidade financeira.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

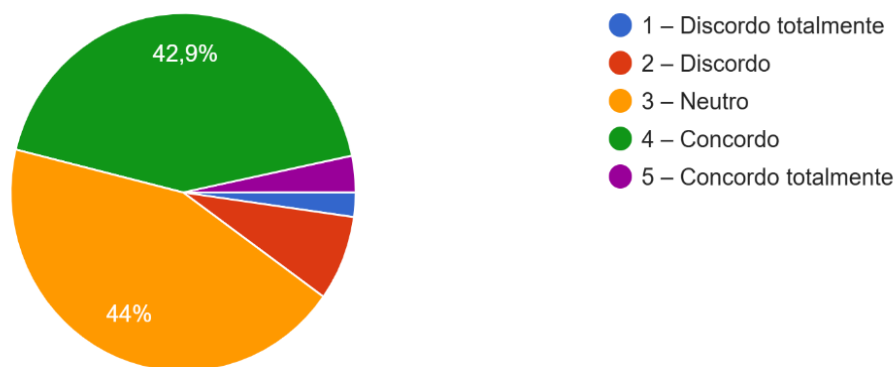


Gráfico 21: Diversificação de fontes de receita

Fonte: Autora

Em suma, quanto a análise da Diversificação de Receitas, Parcerias Institucionais e Oportunidades de Expansão evidencia-se um consenso alargado quanto à necessidade da UMUM adoptar estratégias financeiras mais amplas e menos dependentes das propinas, como forma de reforçar a sua sustentabilidade e resiliência económica.

Os resultados do inquérito demonstram que a maioria dos respondentes reconhece a diversificação de receitas e o estabelecimento de parcerias institucionais como elementos estratégicos centrais para a mitigação de riscos financeiros, em consonância com a literatura que defende a ampliação das redes de cooperação como mecanismo de redução da dependência de recursos e de fortalecimento da autonomia organizacional. Contudo, a elevada percentagem de respostas neutras em várias variáveis analisadas revela limitações ao nível da comunicação interna e do envolvimento efectivo dos stakeholders.

Assim, esta dimensão reforça a necessidade de uma abordagem estratégica mais proactiva, orientada para a consolidação de parcerias nacionais e internacionais, o desenvolvimento de serviços que gerem as receitas e a inovação institucional, criando as bases analíticas que sustentam as conclusões gerais do estudo e fundamentam as recomendações apresentadas no capítulo subsequente.

4.5. Discussão analítica interpretativa de resultados e enquadramento teórico

4.5.1. Análise de diversificação de receitas e fontes de financiamento

A análise da diversificação das receitas sob ponto de vista da relação entre a diversificação de receitas e a Teoria dos Stakeholders que também pode ser interpretada à luz da Stakeholder Theory, proposta por R. Edward Freeman 1984, segundo a qual as organizações devem considerar os interesses e expectativas de todos os grupos que influenciam ou são influenciados pelas suas actividades.

No contexto das instituições de ensino superior privadas, tal como a UMUM os principais stakeholders incluem estudantes, docentes, funcionários administrativos, entidades governamentais, parceiros institucionais e a comunidade em geral.

Sob esta perspectiva, a diversificação das fontes de receita não deve ser vista apenas como uma estratégia financeira, mas também como um mecanismo para fortalecer as relações entre a universidade e os seus diferentes stakeholders.

A análise comparativa das receitas entre 2022 e 2024 evidencia uma tendência geral de crescimento das receitas provenientes dos cursos de licenciatura, particularmente nos cursos de Engenharia Informática e Tecnologia (EIT) e Ciências de Administração e Gestão (CAG). Este crescimento está associado principalmente ao aumento do número de estudantes matriculados e à expansão das modalidades de ensino, nomeadamente o ensino a distância.

Os dados apresentados nos gráficos anteriores evidenciam que as propinas provenientes dos cursos de licenciatura continuam a representar a principal fonte de receitas da universidade. Este padrão é consistente com a realidade de muitas instituições privadas de ensino superior em países em desenvolvimento e em particular a UMUM, onde as propinas constituem frequentemente o principal mecanismo de financiamento institucional.

No caso do curso de **Engenharia Informática e Tecnologia (EIT)**, observa-se um crescimento significativo das receitas entre 2023 e 2024, tanto no regime presencial como no ensino a distância. Este aumento, estimado em cerca de 54,54% no regime presencial e 33,33% no ensino a distância, sugere uma tendência positiva de procura por cursos ligados às tecnologias de informação, área que apresenta crescente relevância no mercado de trabalho. Este resultado pode indicar uma oportunidade estratégica para a universidade reforçar investimentos em programas ligados à tecnologia e inovação. A transformação digital da economia, tanto a nível global como nacional, tem aumentado a valorização de competências tecnológicas, tornando os cursos relacionados com informática e tecnologia particularmente atrativos para os estudantes.

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

Consequentemente, estes programas tendem a apresentar maior estabilidade na procura e maior potencial de geração de receitas.

Por outro lado, o curso de **Ciências de Administração e Gestão (CAG)** também apresenta uma evolução positiva das receitas, com um crescimento estimado de cerca de 61,54% entre 2023 e 2024. Este desempenho pode estar associado à versatilidade das competências adquiridas neste tipo de formação, que permitem aos graduados atuar em diversos sectores económicos, incluindo empresas privadas, instituições públicas e iniciativas empreendedoras. Esta amplitude de oportunidades profissionais tende a manter uma procura relativamente constante por programas académicos na área da gestão.

Em contraste, o curso de **Ciências da Educação (CED)** apresenta uma participação relativamente menor na geração de receitas institucionais. Este resultado pode estar relacionado com factores como a saturação do mercado de trabalho para docentes em algumas regiões, a concorrência com outras instituições de ensino superior que oferecem programas semelhantes e a menor atratividade económica associada à carreira docente.

De forma geral, os dados indicam que a estrutura de receitas da UMUM continua fortemente concentrada nos cursos de licenciatura, o que reforça a dependência institucional das propinas como principal fonte de financiamento. Embora o crescimento das receitas em determinados cursos represente um sinal positivo, esta concentração pode aumentar a vulnerabilidade financeira da instituição em cenários de redução da procura ou de aumento do incumprimento no pagamento das propinas.

Do **ponto de vista estratégico**, os resultados sugerem a necessidade da UMUM adoptar medidas orientadas para a diversificação das fontes de receita, nomeadamente através da expansão de programas de pós-graduação, cursos de curta duração, prestação de serviços à comunidade e estabelecimento de parcerias institucionais e adoptar uma abordagem mais integrada na gestão do seu portefólio de cursos. Isto implica não apenas a manutenção e fortalecimento dos programas com maior procura, mas também a avaliação periódica dos cursos com menor desempenho em termos de captação de estudantes e geração de receitas.

Em alguns casos, poderá ser necessário proceder à reformulação curricular, à modernização dos conteúdos programáticos ou ao desenvolvimento de estratégias de marketing académico que aumentem a visibilidade e a atratividade desses cursos. Tais iniciativas podem contribuir para

reduzir a dependência das propinas e fortalecer a sustentabilidade financeira da instituição a médio e longo prazo.

Outrosim, aspecto relevante identificado na análise refere-se à distribuição desigual do crescimento das receitas entre os diferentes cursos. Enquanto alguns programas académicos apresentam crescimento significativo, outros evidenciam estagnação ou redução do volume de receitas, o que sugere a necessidade de uma gestão estratégica mais diferenciada do portefólio de cursos da UMUM.

4.5.2. A teoria da dependência de recursos versus a vulnerabilidade estrutural

Os resultados confirmam a Teoria da Dependência de Recursos devidamente citada no capítulo II, que alerta para os riscos da concentração excessiva de fontes de financiamento constituindo desse modo, forte dependência e vulnerabilidade das instituições de ensino superior. Na UMUM, a dependência das propinas situa-se entre 85% e 95% da receita total. Este diferencial sugere que a localização rural e a baixa base económica local agravam a dependência, transformando-a num problema estrutural de sobrevivência.

4.5.3. A teoria da agência versus a eficácia dos mecanismos de controlo

Em alinhamento com a Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976), que compreende a importância de mecanismos de controlo, monitorização e prestação de contas, a UMUM implementou instrumentos de monitorização como auditorias internas e externas, aprovação hierárquica de despesas e revisões orçamentais periódicas. A percepção de 51,6% dos inquiridos de que os recursos são utilizados de forma eficiente corrobora com a tese de que a robustez dos sistemas de controlo é fundamental para a disciplina financeira institucional.

Entretanto, apesar da existência destes mecanismos, o estudo aponta para uma "neutralidade expressiva" (cerca de 44%) no conhecimento desses instrumentos pela comunidade, o que indica que a eficiência técnica não está a ser convertida em transparência percebida.

4.5.4. Teoria dos stakeholders versus a crise de comunicação

A Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) defende que a sustentabilidade depende da legitimidade e da gestão de expectativas de todos os grupos de interesse, e na UMUM estudo revelou que apenas 27,8% dos participantes sentem que são informados sobre decisões financeiras relevantes e a elevada percentagem de respostas neutras sobre o planeamento financeiro (36,6%) e a comunicação (44,6%) contrasta com a literatura que aponta o

envolvimento dos stakeholders como factor determinante para a resiliência organizacional, daí que a falta de comunicação efectiva mina a "legitimidade institucional" preconizada por Freeman.

4.5.5. O modelo de negócio em contexto rural (business model canvas)

A aplicação de modelos como o Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) à realidade da UMUM destaca a fragilidade da sua estrutura de parcerias, pois a literatura sugere que a diversificação através de parcerias é vital, no entanto, na UMUM, as doações e parcerias representam menos de 2% do seu orçamento.

Com isso, estudo mostra que a meta de reduzir a dependência das propinas para menos de 60% até 2027 exige uma reconfiguração do modelo de negócio para incluir projectos comunitários e cursos vocacionados para a economia local, colmatando a lacuna de estratégias detalhadas para contextos rurais de baixa densidade económica.

4.5.6. O paradoxo da eficiência da gestão financeira versus suficiência dos recursos

Embora a eficiência da gestão seja considerada eficiente por 51,6% dos inquiridos (gráfico 1) a percepção sobre a suficiência dos recursos (Gráfico 2) é dividida: apenas 39,6% consideram os recursos adequados. Esta discrepância sugere que a UMUM opera num estado de "eficiência de escassez", isto é, a UMUM gere bem o que tem, mas o que tem é percebido como insuficiente para a expansão ou robustez institucional.

O acompanhamento orçamental apresentado no Gráfico 3 e os instrumentos de controlo (Gráfico 4) apresentam taxas de neutralidade elevadas (44% e 35,7%, respetivamente). Analiticamente, isto indica uma falha na gestão financeira: ou seja, os mecanismos técnicos existem (auditorias, revisões), mas a comunidade universitária não os conhece ou não se sente parte deles, o que fragiliza a transparência institucional.

4.5.7. Crescimento de receita versus vulnerabilidade estrutural

O Gráfico 17 mostra um aumento significativo nas arrecadações anuais, atingindo 32.268.914,13 MZN em 2024, uma melhoria de 46,69% em relação ao ano anterior. De um ponto de vista contabilístico, o resultado é positivo, contudo, sob a óptica da Teoria da Dependência de Recursos, este crescimento é insatisfatório porque reforça a dependência das propinas, que continuam a representar entre 85% e 95% do orçamento da UMUM.

O aumento da receita não veio da diversificação, mas sim de uma maior eficácia na cobrança e do aumento do número de estudantes, mantendo a instituição vulnerável a qualquer queda na procura estudantil.

4.5.8. Resiliência económica versus objectivos macroeconómicos de longo prazo

A percepção de resiliência económica apresentada no Gráfico 11 é preocupante, com 41,8% de respostas neutras. Esta incerteza está directamente ligada ao Gráfico 12, que mostra que os objectivos macroeconómicos de longo prazo não são amplamente compreendidos pela comunidade académica e associada á falta de envolvimento dos stakeholders no planeamento (Gráfico 9) cria uma resiliência económica instável, ou seja, sem uma comunicação clara de que existe um fundo de reserva (atualmente inexistente) ou metas de diversificação, percebe-se uma saúde financeira da universidade como instável, apesar dos números crescentes de arrecadação.

4.5.9. Potencial de diversificação no portefólio académico

Uma análise dos indicadores de receita (gráficos 13 e 14) mostra que a UMUM pode adoptar a diversificação de fontes de receita internamente através da expansão da Pós-Graduação pois as receitas de mestrado cresceram em 13,30% em 2024, indicando que este é um segmento com potencial de alta margem para reduzir a pressão sobre a dependência dos cursos de licenciatura. O Ensino à Distância (EaD) com cursos como Ciências de Administração e Gestão (CAG) no regime EaD registaram um crescimento de receita de 61,54%, sugerindo que a expansão tecnológica pode superar as barreiras da localização rural e atrair estudantes de fora da província de Inhambane.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

O presente estudo permitiu concluir que a sustentabilidade financeira da UMUM permanece fortemente condicionada pela dependência das propinas. A análise detalhada dos dados obtidos através do inquérito e dos indicadores financeiros da UMUM mostra que a instituição possui uma gestão financeira estruturada, com mecanismos de planeamento e controlo orçamental já implementados. A maior parte da comunidade universitária reconhece a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e os esforços da gestão em manter a sustentabilidade financeira.

Contudo, os resultados evidenciam desafios relevantes que impactam a estabilidade económica da universidade. A alta dependência das propinas como fonte de receita entre 85% e 95% das receitas agravada por uma taxa de incumprimento de 28% e custos operacionais que absorvem cerca de 70% da receita anual. Essa realidade confirma o diagnóstico apresentado pela literatura, segundo o qual instituições privadas de ensino superior, especialmente em contextos rurais, enfrentam sérias dificuldades para garantir sustentabilidade a longo prazo quando dependem maioritariamente das propinas estudantis colocando então, a instituição a vulnerabilidades financeiras e limitando a sua capacidade de resposta a crises económicas. Observa-se, igualmente, fragilidades na comunicação interna sobre prioridades financeiras, instrumentos de controlo e estratégias de diversificação de receitas, refletindo numa elevada proporção de respostas neutras entre os participantes do inquérito.

Em suma, a UMUM apresenta fundamentos sólidos para a gestão financeira sustentável, mas carece de estratégias mais robustas de diversificação de receitas, transparência institucional e envolvimento efectivo dos stakeholders para consolidar a sua resiliência financeira a médio e longo prazo.

Contudo, conclui-se que a meta de reduzir a dependência de propinas para menos de 60% até 2027 é viável, desde que a UMUM adopte uma estratégia de diversificação financeira integrada, melhore os processos de gestão, consolide a transparência institucional e fortaleça as relações com actores externos. A concretização dessas medidas permitirá à UMUM alcançar maior estabilidade económica, melhorar a qualidade académica e aprofundar o seu impacto social no distrito de Morrumbene e na província de Inhambane.

5.2. Recomendações e sugestões

Para reforçar a sustentabilidade financeira da UMUM, recomenda-se, em primeiro lugar, a diversificação das fontes de receita, em linha com a Teoria da Dependência de Recursos, reduzindo a elevada concentração nas propinas. Para tal, a instituição deve desenvolver actividades geradoras de rendimento, como cursos de extensão, consultorias, prestação de serviços e eventos, bem como estabelecer parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais.

No plano da transparência e controlo, e de acordo com a Teoria da Agência, importa reforçar os mecanismos de prestação de contas, por meio da divulgação regular de informação financeira (relatórios periódicos) e da melhoria dos sistemas de controlo interno. A racionalização de custos, a digitalização dos processos financeiros e a clareza na alocação de recursos são igualmente essenciais para aumentar a eficiência e reduzir assimetrias de informação.

À luz da Teoria dos Stakeholders, recomenda-se o envolvimento efectivo de docentes, estudantes e colaboradores na definição e acompanhamento das prioridades financeiras, por meio de fóruns consultivos e mecanismos de feedback contínuo, reforçando a transparência e a legitimidade das decisões.

Adicionalmente, a UMUM deve fortalecer parcerias com actores locais e internacionais, nomeadamente empresas, organizações não governamentais e entidades públicas, de forma a promover projectos de extensão, investigação aplicada e acesso a novas fontes de financiamento, especialmente relevantes no contexto rural em que a instituição se insere.

No domínio da resiliência financeira, recomenda-se a criação de reservas e fundos patrimoniais que permitam cobrir, pelo menos, seis meses de despesas operacionais. Além disso, é importante a implementação de práticas de gestão de risco, incluindo monitorização de indicadores de vulnerabilidade e definição de planos de contingência.

Por fim, é fundamental consolidar o planeamento financeiro estratégico por meio da definição de metas claras de diversificação de receitas, indicadores de desempenho e mecanismos de monitorização contínua. Isso deve ser feito nomeadamente no âmbito de um Plano Estratégico Financeiro (2025–2030), assegurando maior coerência entre planeamento, execução e controlo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research / Columbia University Press.
- Bonde, R. A., & Matável, P. A. (2022). Education financing in Mozambique and its challenges.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Educação & Realidade, 47, e119894. <https://doi.org/10.1590/2175-6236119894vs0>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnstone, D. B. (2004). The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives. *Economics of Education Review*, 23(4), 403–410.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Our World in Data. (2025). Tertiary education enrollment, gross (% of age group) – Mozambique. *Our World in Data database*. <https://ourworldindata.org>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Teixeira, P. N., Johnstone, D. B., Rosa, M. J., & Vossensteyn, H. (Eds.). (2006). *Cost-sharing and accessibility in higher education: A fairer deal?* Springer. <https://doi.org/10.1007/1-4020-4660-X>
- UMUM – Universidade Metodista Unida de Moçambique. *Relatórios internos de gestão e financeiros 2023 –2024*. Documentos administrativos internos (não publicados).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- World Bank. (2024a). *Mozambique education public expenditure review*. World Bank, Washington, DC.
- World Bank. (2024b). *Mozambique economic update: Navigating headwinds*. World Bank, Washington, DC.

7. APÊNDICES E ANEXOS

7.1. Inquéritos para recolha de dados

Foram elaborados dois instrumentos de recolha de dados com o objectivo de obter maior participação da população amostra, a saber:

7.1.1. Instrumento 1: Questionário Semi-Estruturado para Entrevistas

Objectivo: Obter perspectivas aprofundadas sobre a gestão financeira, desafios, estratégias e oportunidades de diversificação de receitas na UMUM, a partir da experiência e percepção dos seus *stakeholders* internos. Este instrumento foi dividido em cinco (5) secções a saber:

Secção A1: Informações Demográficas e Contextuais do Participante (Preencher pelo entrevistador ou pedir ao participante para preencher)

1. Função/Vínculo com a UMUM:

- () Gestor Administrativo/Financeiro
- () Docente
- () Estudante (Licenciatura / Mestrado - especificar curso e ano)
- () Outro (especificar): _____

2. Tempo de Vínculo com a UMUM: _____ anos

3. Área/Departamento (se aplicável): _____

Secção B1: Gestão Financeira e Controlo Orçamental na UMUM

1. Como descreveria o processo actual de tomada de decisão financeira na UMUM? Quem está envolvido e quais são os principais factores considerados?
 - *Sondagem: Existe um comité de gestão financeira? Como são definidas as prioridades de gasto?*
2. Quais são os principais instrumentos ou mecanismos de controlo orçamental utilizados pela UMUM? Considera-os eficazes para garantir a disciplina financeira e a utilização optimizada dos recursos? Porquê?
 - *Sondagem: Há orçamentos detalhados para cada área/departamento? São monitorizados regularmente? Existem auditorias internas/externas?*
3. Na sua opinião, quais são os maiores desafios internos relacionados com a gestão das despesas da UMUM?
 - *Sondagem: Existem áreas onde se pode otimizar custos sem comprometer a qualidade? Há desperdícios ou ineficiências identificadas?*

Secção C1: Fontes de Receita e Dependência de Propinas

4. Quais são as principais fontes de receita da UMUM actualmente?
 - *Sondagem: Qual a percentagem estimada que as propinas representam na receita total? (Se não souber a percentagem, pedir uma estimativa da magnitude).*
5. Como avalia a actual dependência da UMUM em relação às propinas estudantis como principal fonte de receita? Que impactos esta dependência tem na sustentabilidade e no planeamento estratégico da instituição?
 - *Sondagem: Esta dependência já causou problemas financeiros significativos?*
6. (Para Estudantes e Docentes): Como a questão das propinas (valor, pagamentos, inadimplência) afecta a sua experiência ou o seu trabalho na UMUM? Que desafios observa?

Secção D1: Estratégias de Diversificação de Receitas e Sustentabilidade Futura

7. Na sua perspectiva, que alternativas viáveis para a diversificação das fontes de receita a UMUM poderia explorar? Pode dar exemplos concretos?
 - *Sondagem: A instituição tem explorado activamente novas fontes? Quais as principais barreiras para a diversificação? (e.g., falta de recursos humanos, experiência, capital inicial, parceiros).*
8. Considerando o contexto rural de Inhambane e a realidade económica do país, que tipo de parcerias locais ou o sector privado seriam mais promissoras para a UMUM?
 - *Sondagem: A UMUM tem algum projecto de extensão comunitária ou de consultoria que possa gerar receita?*
9. Que papel as tecnologias de informação e comunicação (TICs) e o ensino à distância podem ter na melhoria da sustentabilidade financeira da UMUM?
 - *Sondagem: A instituição tem planos de expandir a sua oferta de EaD ou de cursos online?*
10. Que outra estratégia, além da diversificação de receitas, considera fundamentais para fortalecer a sustentabilidade económica da UMUM a longo prazo?
 - *Sondagem: Como a eficiência operacional ou a gestão de endowments podem contribuir?*
11. Quais seriam os principais desafios na implementação destas novas estratégias de diversificação e sustentabilidade na UMUM? E quais as oportunidades?

Secção E1: Comentários Finais

12. Gostaria de adicionar mais algum comentário que considere relevante para este estudo?

7.1.2. Instrumento 2: Questionário Estruturado (Escala Likert)

Objectivo: Avaliar a percepção sobre a eficiência da gestão financeira, suficiência de recursos, clareza das prioridades, transparência e comunicação orçamental, dependência de propinas, necessidade de diversificação e percepção geral de sustentabilidade. Este instrumento foi dividido em oito (8) secções:

- **Escala de Resposta:** 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Neutro | 4 – Concordo | 5 – Concordo totalmente.

Secção A2: Gestão Financeira da UMUM

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A UMUM utiliza os seus recursos financeiros de forma eficiente.					
Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para manter as actividades da universidade.					
Há clareza na apresentação das prioridades financeiras da instituição.					

Secção B2: Transparência e Comunicação Orçamentária

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A UMUM divulga informações sobre sua situação financeira.					
Os estudantes/ Docentes são informados sobre decisões financeiras relevantes.					
Existe transparência na aplicação das propinas pagas pelos estudantes.					

Secção C2: Fontes de Financiamento

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A UMUM depende exclusivamente das propinas para se financiar.					
A diversificação de receitas é necessária para garantir a sustentabilidade da UMUM.					

Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade Metodista Unida de Moçambique

A universidade deve buscar parcerias com outras instituições para captar recursos.					
--	--	--	--	--	--

Secção D2: Percepção de Sustentabilidade

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A UMUM é financeiramente sustentável no longo prazo.					
A actual gestão financeira compromete o futuro da universidade					
A universidade consegue adaptar-se bem a crises económicas.					

Secção E2: Planeamento Financeiro

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A instituição possui um plano financeiro de médio e longo prazo bem definido.					
O planeamento financeiro é baseado em dados confiáveis e actualizados.					
Os objectivos financeiros são comunicados de forma clara para todos os sectores.					

Secção F2: Processo de tomada de decisão financeira

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
As decisões financeiras são tomadas com base em evidências e análises criteriosas.					
O processo de decisão financeira envolve diferentes níveis da gestão.					
Existe autonomia suficiente para que a gestão financeira seja eficiente.					

Secção G2: Instrumentos de controle orçamentário

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
A universidade possui instrumentos eficazes de controlo orçamental.					
Os desvios orçamentais são prontamente identificados e corrigidos.					
O acompanhamento do orçamento é feito regularmente.					

**Gestão sustentável de recursos financeiros: Um estudo de caso na Universidade
Metodista Unida de Moçambique**

Secção H2: Estratégias actuais e futuras de captação de recursos

Afirmativa	Escala de resposta				
	1	2	3	4	5
Existem estratégias definidas para captação de recursos financeiros.					
A universidade busca parcerias com entidades externas para diversificar receitas.					
As fontes de financiamento são avaliadas quanto à sua viabilidade e sustentabilidade.					

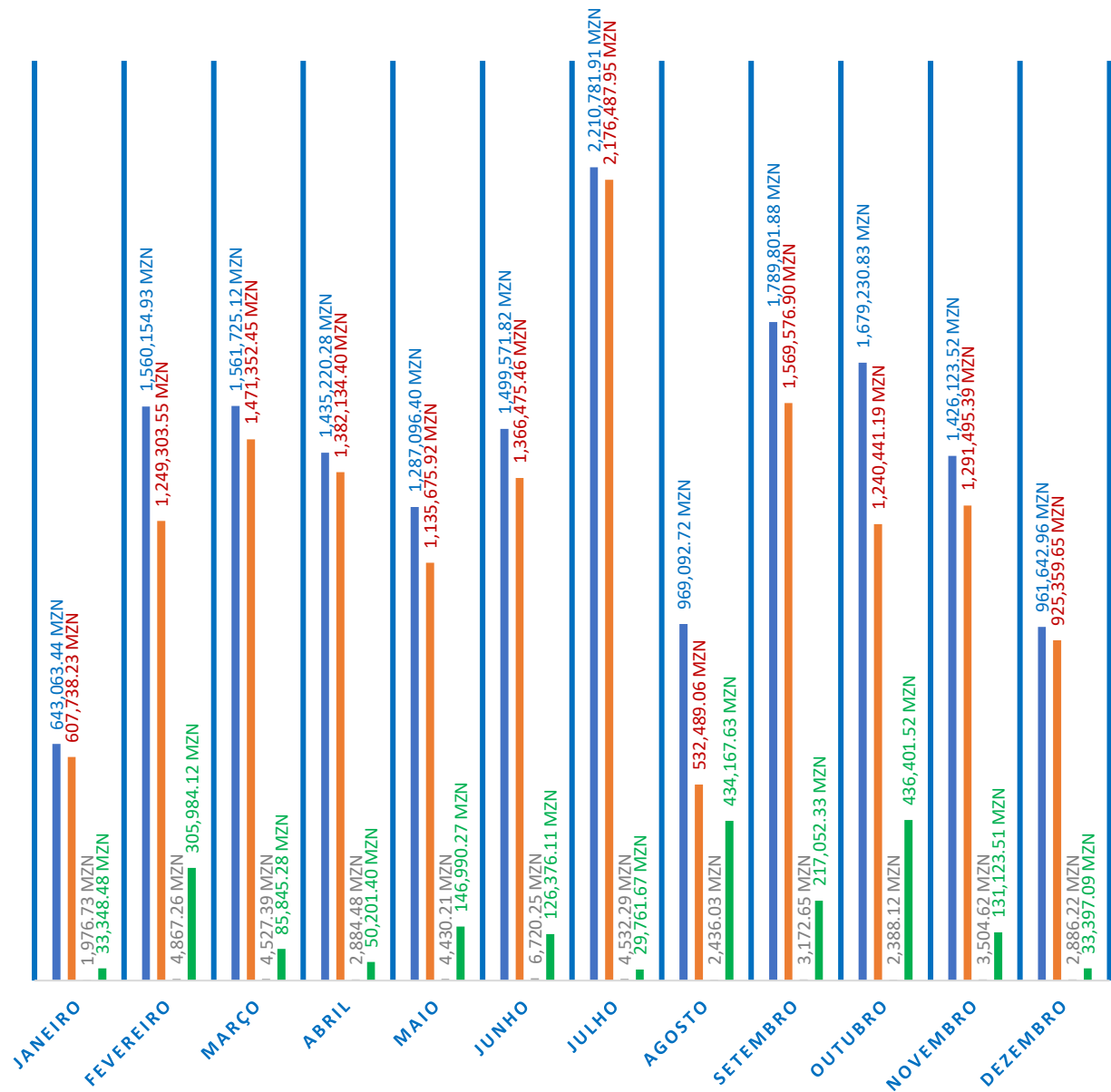
7.2. Anexos

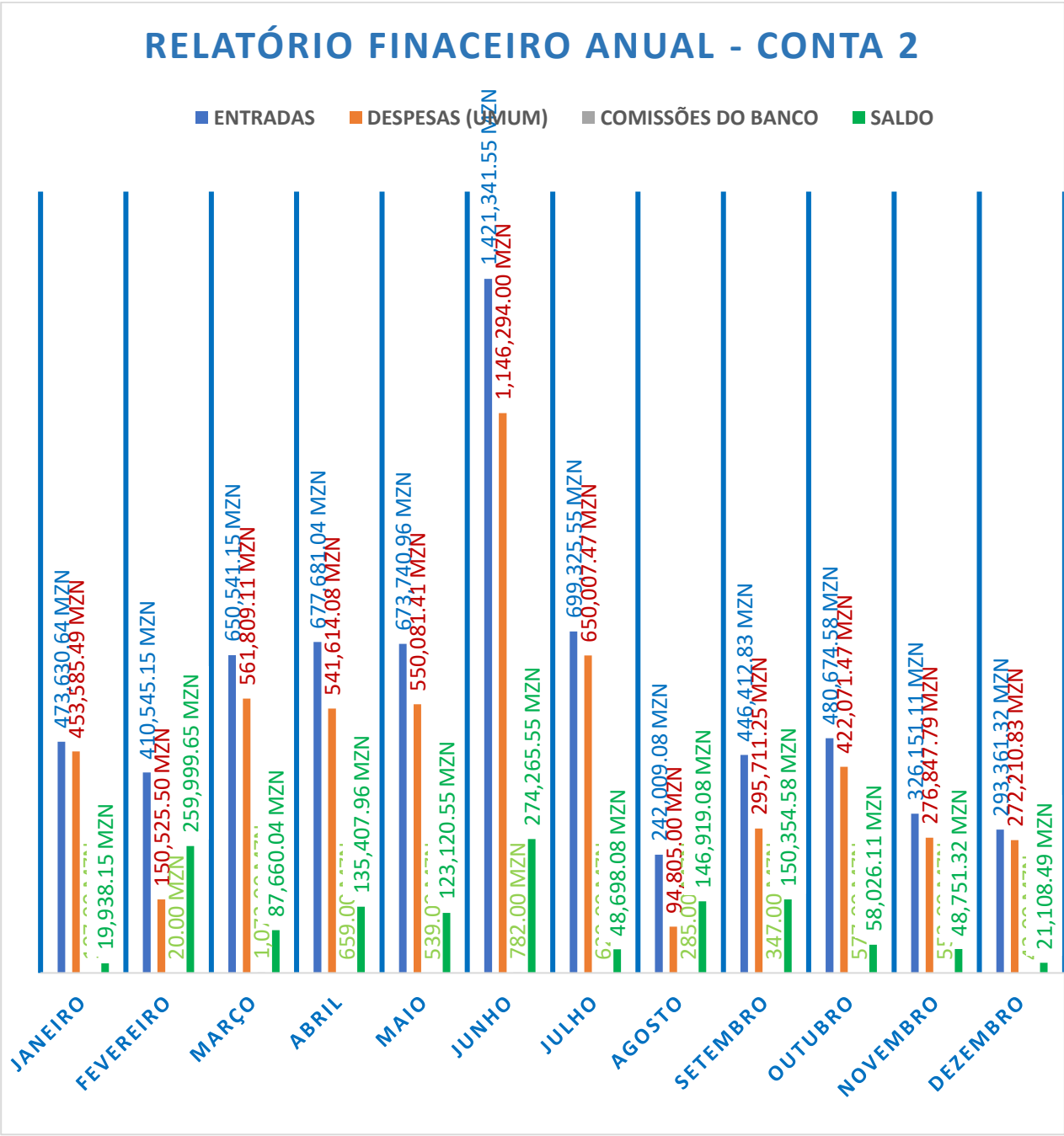
INFORMAÇÃO BANCÁRIA 2024					
MÊS	BIM 1 320163536	BIM 578254152	BCI 19962328510001	BCI 19962328510002	TOTAL MENSAL
Janeiro	1,202,232.16 MZN	368,472.58 MZN	1,432,636.78 MZN	17,531.96 MZN	3,020,873.48 MZN
Fevereiro	1,924,110.70 MZN	456,542.08 MZN	681,118.27 MZN	34,961.96 MZN	3,096,733.01 MZN
Março	804,894.63 MZN	277,020.08 MZN	729,970.59 MZN	43,676.96 MZN	1,855,562.26 MZN
Abril	1,206,571.07 MZN	303,844.58 MZN	1,010,706.13 MZN	52,391.96 MZN	2,573,513.74 MZN
Mai	1,401,469.92 MZN	369,825.58 MZN	900,190.63 MZN	197,461.96 MZN	2,868,948.09 MZN
Junho	1,926,301.10 MZN	433,947.08 MZN	1,070,943.46 MZN	355,140.42 MZN	3,786,332.06 MZN
Julho	1,456,392.05 MZN	306,352.50 MZN	988,417.25 MZN	307,055.00 MZN	3,058,216.80 MZN
Agosto	698,445.50 MZN	209,522.50 MZN	258,075.00 MZN	300,450.00 MZN	1,466,493.00 MZN
Setembro	667,102.00 MZN	270,888.00 MZN	4,139,894.25 MZN	237,764.00 MZN	5,315,648.25 MZN
Outubro	643,281.50 MZN	220,601.50 MZN	214,570.00 MZN	213,290.00 MZN	1,291,743.00 MZN
Novembro	625,073.94 MZN	1,159,405.00 MZN	133,759.00 MZN	360,859.00 MZN	2,279,096.94 MZN
Dezembro	711,153.50 MZN	435,783.00 MZN	292,302.00 MZN	216,515.00 MZN	1,655,753.50 MZN
TOTAL	13,267,028.07 MZN	4,812,204.48 MZN	11,852,583.36 MZN	2,337,098.22 MZN	32,268,914.13 MZN

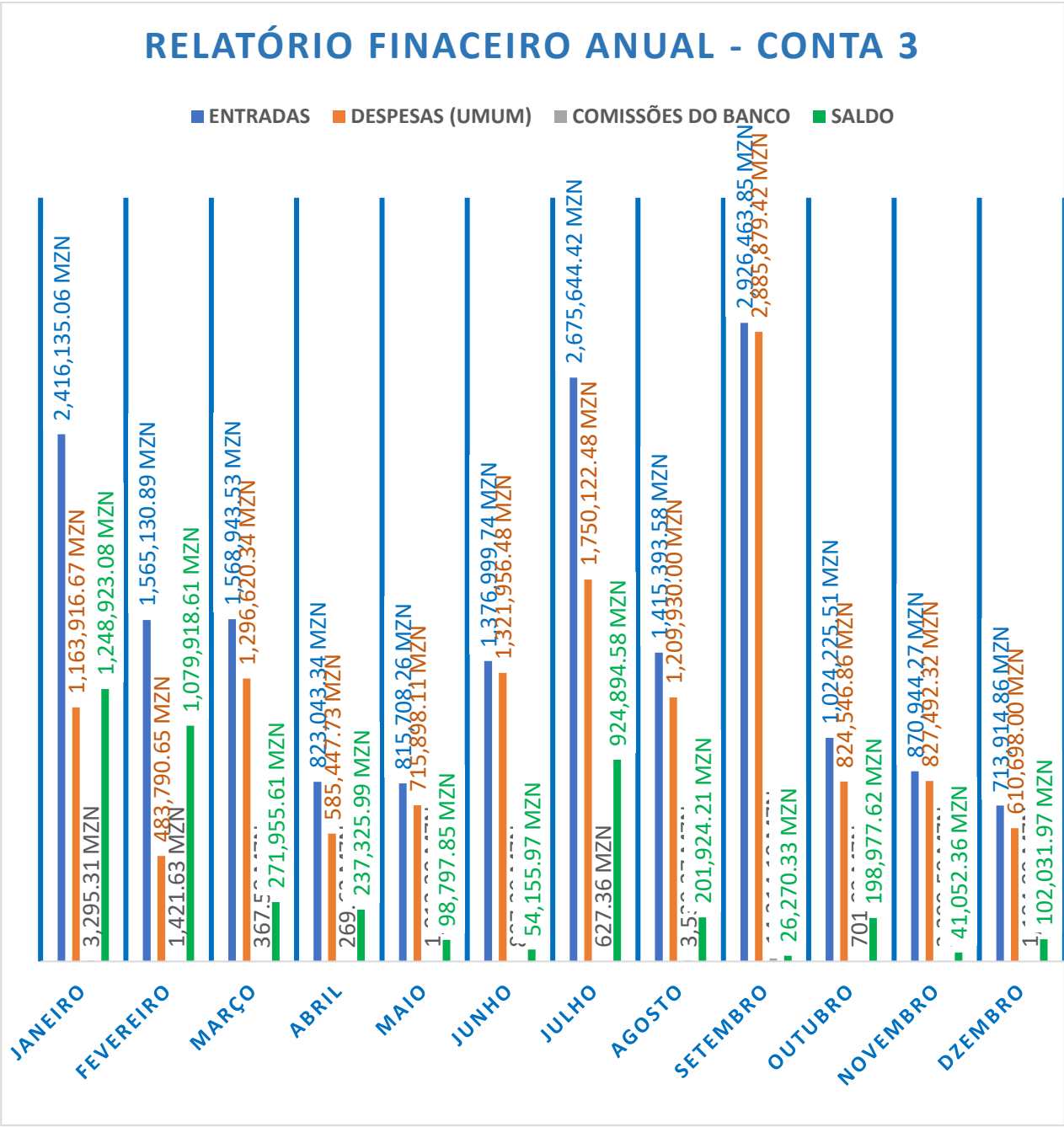
INFORMAÇÃO BANCÁRIA		
2024 VS 2025		
CONTAS BANCÁRIAS	2024	2025
BIM 1	81,395.15 MZN	33,397.09 MZN
BIM 2	126,207.86 MZN	21,108.49 MZN
BCI 1	2,124,863.26 MZN	102,031.97 MZN
BCI 2	87,896.76 MZN	295,426.34 MZN
SALDO	2,420,363.03 MZN	451,963.89 MZN
VARIAÇÃO EM BAIXA (%)	81.3%	

RELATÓRIO FINACEIRO ANUAL - CONTA 1

■ ENTRADAS ■ DESPESAS (UMUM) ■ COMISSÕES DO BANCO ■ SALDO







RELATÓRIO FINACEIRO ANUAL - CONTA 4

■ ENTRADAS ■ DESPESAS (UMUM) ■ COMISSÕES DO BANCO ■ SALDO

