



Aprender para liderar, inovar para transformar: uma contribuição para sua análise a partir do caso de ensino superior de Moçambique

Learning to lead, innovating to transform: a contribution to its analysis based on the case of higher education in Mozambique

Daniel Daniel Nivagara¹

RESUMO

A presente pesquisa propõe-se a contribuir para analisar a pertinência do aprender para liderar e inovar para transformar. Tratando-se de um trabalho que dá ênfase ao caso do ensino superior em Moçambique convencionou-se, primeiro, que a preocupação não consiste em discutir o processo de aprendizagem, mas sim do que deve ser liderado e, no caso, foi determinado o aprender para liderar o desenvolvimento no ensino superior, a saber, primeiro, a liderança para a investigação, extensão universitária e formação do capital humano e, em segundo lugar, o aprender a liderar a qualidade no ensino superior, sendo ambos aspectos essenciais para uma adequada contribuição do ensino superior no desenvolvimento nacional. Nesse âmbito, a relevância do que liderar é discutida em termos dos fundamentos que justificam o seu incremento tendo em conta o contexto de Moçambique, sobretudo a partir dos desafios existentes. Igualmente, em relação à inovação para transformar está em análise a tipologia da proposta de inovações que possam ser desencadeadas nas instituições de ensino superior, principalmente no âmbito académico, de modo a que estas instituições possam desempenhar eficazmente a sua missão. Deste modo, o estudo efectuado à partir da análise de conteúdo aponta para possíveis caminhos para uma liderança transformadora, ética e participativa nas instituições de ensino superior, face aos desafios que o contexto educacional, socio económico e político as impõem.

Palavras chave: ensino superior, liderança, inovação, aprendizagem organizacional, transformação institucional

ABSTRACT

This research aims to contribute to the analysis of the relevance of learning to lead and innovating to transform. As this is a work that emphasizes the case of higher education in Mozambique, it was agreed, firstly, that the concern is not to discuss the learning process, but rather what should be led. In this case, it was determined that learning to lead development in higher education was the key, namely, firstly, leadership for research, university extension and human capital training and, secondly, learning to lead quality in higher education, both aspects being essential for an adequate contribution of higher education to national development. In this context, the relevance of what to lead is discussed in terms of the foundations that justify its increase taking into account the context of Mozambique, especially based on the existing challenges. Likewise, in relation to innovation to transform, the typology of the proposed innovations that can be triggered in higher education institutions, mainly in the academic field, is being analyzed so that these institutions can effectively carry out their mission. Thus, the study carried out based on content analysis points to possible paths for transformative, ethical and participatory leadership in higher education institutions, in the face of the challenges that the educational, socio-economic and political context imposes on them.

Keywords: higher education, leadership, innovation, organizational learning, institutional transformation

¹ Licenciado em Pedagogia e Psicologia pela Universidade Pedagógica de Maputo, e Mestrado e Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade de Nantes, França. E actua como docente na Universidade Pedagógica de Maputo. <https://orcid.org/0009-0002-9022-7980> Email: danivagara2000@yahoo.fr



1. INTRODUÇÃO

Aprender para liderar, inovar para transformar. Eis a grande colocação que remete, antes de mais nada, saber **o que liderar e o que transformar**.

É neste contexto que, estando em meio universitário, pensamos logo *na liderança da investigação, extensão universitária e formação do capital humano (1)*, assim como no potencial do ensino superior *liderar o desenvolvimento nacional (2)*. Tendo estes dois aspectos no centro da liderança no seio da comunidade académica, associamos imediatamente o interesse de inovar para transformar o ensino superior, ciente de que dessa forma este subsistema de ensino cumprirá sua missão.

Aprender para liderar e inovar para transformar surgem como condições para um devido alinhamento do ensino superior às exigências actuais e do mundo contemporâneo, sob o pressuposto de que não seria razoável pensar na liderança universitária sem aprendizagem contínua e sem inovação que gere mudanças significativas. Eis porque todos no ensino superior devem ter esse comprometimento de aprendizagem contínua e visão transformadora com base na inovação, razão pela qual, a presente reflexão visa contribuir na reafirmação do compromisso das Instituições de Ensino Superior (IES) para com um subsistema que atenda a investigação científica, a extensão universitária, a formação de capital humano altamente qualificado e disponível para sua própria inovação contínua em vista a necessidade de sua constituição em suporte adequado para o desenvolvimento do país.

A abordagem colocada não é sobre o mecanismo ou o processo de aprendizagem da liderança, mas sim a indicação do que deve ser liderado no desenvolvimento do ensino superior como parte fundamental do progresso socioeconómico do país, seguindo-se depois uma explicação de parte de aspectos fundamentais em que se crê serem vitais o incremento da inovação institucional como forma de tornar o ensino superior com melhor actuação sóciopolítica e económica.

Ao analisar as interações entre a aprendizagem, o que deve ser liderado no ensino superior e os aspectos (alguns) prementes a considerar quando desejamos inovar no ensino superior, pretende-se enaltecer parte do que pode ser a agenda de trabalho das IES em Moçambique, particularmente na sua componente académica, e, ao mesmo tempo, a reafirmação de que este subsistema tem potencial para ser muito mais relevante e impactante no nosso país.

Em termos de estrutura, o artigo comporta, para além da presente introdução, uma descrição da metodologia de pesquisa e, depois, a análise sobre o **aprender para liderar o desenvolvimento no ensino superior**, subdividida em dois aspectos, sendo o primeiro, o referente **a liderança para a investigação, extensão universitária e formação do capital humano** e, o segundo, sobre o **aprender a liderar a qualidade no ensino superior**.

Posteriormente, antes das considerações finais, há uma análise sobre **o inovar para transformar o ensino superior**, baseada na interpretação do contexto actual do ensino superior em



Moçambique, em especial nos seus desafios de assegurar maior acesso e equidade, qualidade e relevância deste subsistema de ensino.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente artigo é resultante de uma pesquisa exploratória e descritiva, propondo se a analisar a relevância do aprender para liderar, bem como inovar para transformar no contexto do ensino superior em Moçambique. Pelo que, espera se aflorar ideias que levem compreender a relevância do ensino superior e algumas dinâmicas da afirmação da essência das IES e as transformações que lhes são requeridas.

A metodologia adoptada permitiu focalizar uma compreensão do fenómeno educativo no ensino superior como sendo localizado em dado contexto histórico, cultural, político, económico e organizacional em que actuam as instituições de ensino superior, o que salientou a necessidade de uma reflexão interpretativa a partir das vivências educacionais e sócioeconómicas de Moçambique.

Os dados de análise são baseados na consulta bibliográfica e documental. Graças a essa análise, uma revisão bibliográfica sobre liderança educacional, inovação pedagógica e organizacional, aprendizagem organizacional foram mobilizados para compreender a liderança transformacional, ética e participativa, assim como a contextualização dos conceitos de inovação e de cultura organizacional.

E, depois, a consulta de documentos normativos que orientam o ensino superior em Moçambique, tais como a lei do ensino superior, o regulamento de criação e funcionamento das instituições de ensino superior, o Sistema Nacional de Avaliação e Garantia de Qualidade (SINAQES), deram indicação das principais orientações que devem moldar o funcionamento das instituições de ensino superior (IES). Por outro lado, dados estatísticos do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade de Ensino Superior (CNAQ) e do então Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) possibilitaram uma leitura do estado da situação de alguns indicadores que marcam a situação do ensino superior em Moçambique.

Deste modo, o cruzamento dos dados bibliográficos e documentais permitiu uma **análise de conteúdo** e de forma crítica, o que ajudou a se ter uma compreensão interpretativa e reflexiva sobre o aprender para liderar e inovar para transformar à partir do contexto do ensino superior em Moçambique, e partindo de categorias tais como aprendizagem no ensino superior, formação para a liderança, inovação pedagógica e institucional, transformação do ensino superior, políticas públicas e regulação do ensino superior, desafios e oportunidades no ensino superior.



3. APRENDER PARA LIDERAR O DESENVOLVIMENTO NO ENSINO SUPERIOR

3.1. A liderança para a investigação, extensão universitária e formação do capital humano

O ensino superior tem enorme potencial de liderar a investigação científica útil para o desenvolvimento de uma nação, em geral, como de áreas específicas do desenvolvimento sócio económico, cultural e político. De facto, o ensino superior distingue-se dos demais pela sua ênfase na produção, validação e disseminação do saber, transpondo, deste modo, a simples orientação para a transmissão e difusão do conhecimento pré-estabelecido e gerado em outros ambientes e contextos institucionais, sociais ou geográficos.

Em verdade, a visão de Moçambique a partir da respectiva legislação e das políticas educacionais é no sentido de que a investigação desempenhe papel fundamental no ensino superior, juntamente com o ensino e a extensão universitária. Assume-se a necessidade de produzir conhecimento científico relevante, formar investigadores, promover a inovação e, deste modo, a partir dos desafios nacionais contribuir para o desenvolvimento do país.

Assim, a lei 1/2023, de 17 de Março, atinente ao ensino superior, afirma que “o ensino superior orienta-se pelos princípios da liberdade académica, autonomia, responsabilidade, qualidade e valorização do conhecimento, incluindo a investigação científica (art. 4) e tendo como objectivos, entre outros, o compromisso de “promover a investigação científica, a inovação e a extensão universitária, como meios de produção, difusão e aplicação do conhecimento para o desenvolvimento do país” (art 5), razão pela qual se incentiva a criação de condições para a formação de investigadores, o desenvolvimento da ciência e tecnologia, e a transferência do conhecimento para a sociedade.

Com base no acima exposto, a lei em alusão determina que as instituições de ensino superior devem promover e realizar investigação científica como parte da sua missão e, ainda, considerar que a investigação deve ser orientada para responder aos desafios nacionais, contribuir para o desenvolvimento sustentável e integrar-se em redes nacionais e internacionais.

E para dar maior comando em relação ao estipulado pela lei do ensino superior, o regulamento de criação e funcionamento das instituições de ensino superior, definido pelo decreto 43/2023, de 2 de Agosto, estipula que as “instituições de ensino superior devem criar unidades específicas de investigação (centros, laboratórios, institutos), com linhas de investigação alinhadas com as prioridades nacionais”, o que favorece o pensamento de promoção da ligação entre o ensino superior com o sector produtivo e a necessidade de internacionalização da investigação.

Neste regulamento, importa ainda sublinhar a importância atribuída à investigação científica na avaliação do desempenho institucional, pois a produção científica e a investigação são critérios



fundamentais para a avaliação institucional e dos cursos, dando se assim indicação directa da importância da publicação científica, o registo de patentes e a transferência de tecnologias.

Nos termos mencionados na legislação do ensino superior em Moçambique, a investigação é considerada um indicador chave de qualidade, o que fez que o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade (SINAQES), promulgado através do Decreto 91/2023, de 29 de Dezembro, no seu artigo 17, assumisse que a investigação e a extensão constituem uma dimensão da qualidade que avalia o impacto social e económico da produção científica, a relevância da produção científica, a estratégia e desenvolvimento da investigação, a cooperação na investigação, a ligação com o processo de ensino aprendizagem e pós graduação, os recursos financeiros alocados, a interdisciplinaridade, o monitoramento do processo e a vinculação científica.

É nestes termos que Gibb (2005, p.14) diz que o ensino superior deve ir além da transmissão de conhecimentos, preparando os estudantes para criar soluções, gerar emprego e responder aos problemas reais.

Espera se do ensino superior uma análise crítica do saber e do estágio actual de desenvolvimento técnico científico para, por essa via, contribuir na produção de saberes necessários para o desenvolvimento científico, tecnológico e social.

Pelo que, os centros universitários são considerados centros de produção científica e tecnológica de tal modo que, na historia educacional, tem se assistido a que a pesquisa académica e a inovação tecnológica sejam duas componentes vitais que impulsionam a relevância e o reconhecimento das instituições de ensino superior. Qualquer instituição desse nível de ensino que se preze o desejo de merecer o devido reconhecimento, sua contribuição na ciência, tecnologia e inovação são fundamentais.

É dentro desta lógica que o ensino superior, autêntico, aquele que já tenha superado a simples transmissão do conhecimento, engaja se na validação do conhecimento já existente, de modo a demonstrar a sua objectividade, coerência e testabilidade, o que significa sua contribuição para o rigor científico e conseqüente posicionamento dentro das instâncias de produção científica e tendo em conta o pensamento de Karl Popper, segundo o qual "a ciência não se define por um método indutivo, mas pela possibilidade de falsificação das hipóteses" (Popper, 2002, p. 43).

Isso significa que as instituições de ensino superior devem dar se, constantemente, o trabalho de análise crítica do saber, a verificação permanente de hipóteses, a sua testagem, com o fito de robustecer a confiabilidade do saber científico. Trata se de uma orientação e vocação a ser assumida por todos, requerendo por isso, ambiente institucional apropriado da aprendizagem desta perspectiva como forma de desenvolvimento das competências requeridas, bem como da vontade de liderar atitudes e comportamentos similares e para o efeito.

Como é de depreender, o que acima se diz, conduz a necessidade de maior compreensão da complexidade dos fenómenos contemporâneos, sejam eles económicos, políticos, culturais, éticos,



filosóficos, educacionais., isto é, da globalidade da vida científica e tecnológica de toda a humanidade, mas, sobretudo, de um país como é o caso de Moçambique, e mais ainda da comunidade em que a IES está implantada. E cabe ao ensino superior, como centro, por excelência, de produção científica e tecnológica, promover a integração disciplinar na análise destes fenómenos para que sua compreensão seja integral (e pluridisciplinar), dentro da lógica de Edgar Morin segundo a qual “há necessidade de substituir um pensamento fragmentado, compartimentalizado, por um pensamento que reúna os saberes e enfrente a complexidade do real” (Morin, 2000, p. 25). Esse caráter interdisciplinar possibilita a construção de soluções mais amplas e integradas, ao mesmo tempo que este processo seja orientado por princípios éticos e pelo compromisso com a transformação social.

Cabe, portanto, aos centros universitários liderar a aprendizagem da comunidade académica para a produção de soluções científicas e tecnológicas que suportem o desenvolvimento dos diferentes ramos científicos e, igualmente, de desenvolvimento do país, sobretudo tendo em conta que estes centros tem a responsabilidade de formar sujeitos produtores do saber no lugar de reprodutores do saber.

O posicionamento estratégico das IES no que diz respeito a aprendizagem a fazer para liderar o desenvolvimento está intimamente relacionado com seu potencial de produção da ciência e da tecnologia, o que confere possibilidade de uma profícua interação entre a universidade, o governo e o sector produtivo, incluindo indústrias, sendo que “a nova dinâmica da inovação é baseada na sobreposição recíproca desses três setores, com a universidade assumindo um papel cada vez mais activo” (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, p. 112), quiçá, de liderança, juntamente com todos outros sectores de produção científica e tecnológica, o que confere a obrigatoriedade de que verdadeiros centros educacionais do ensino superior devem posicionar se na aprendizagem necessária que permita que os sujeitos da comunidade académica liderem o processo de interação entre o governo, o sector produtivo e a universidade a partir da produção do conhecimento, da inovação e da transferência de tecnologia.

Nesta ordem, entendemos que as universidades e toda a sua comunidade académica, querendo liderar o desenvolvimento, devem aprender a “não apenas adaptarem se ao meio ambiente, mas a moldarem no activamente através da inovação, pesquisa e ligação com o mercado” Clark (1998, p.7), fazendo juz ao pensamento de que a “ universidade moderna não é apenas um lugar de ensino e pesquisa, mas também um actor chave na geração de inovação, por meio de colaborações com a indústria e o Estado” (Etzkowitz & Leydesdorff, ibid, p. 112), gerando assim um ambiente favorável a transferência de conhecimento, da inovação e da tecnologia da universidade para o sector produtivo e toda a sociedade, de modo geral, tal como fizemos referencia anteriormente.

Em verdade, cabe ao ensino superior formar sujeitos críticos, reflexivos e autónomos, que tenham independência e posição activa em analisar a situação sócio económica, política e cultural de momento para, face as oportunidades existentes e os desafios associados, produzir as soluções científicas e tecnológicas mais adequadas para o avanço da situação de partida e no interesse de



gerar progresso contínuo das sociedades em todas as áreas de interesse científico e tecnológico (ex, saúde, educação, indústria, comércio, transformação digital, etc).

Eis porque vale concordar com Paulo Freire no que ele recomenda no sentido de que, principalmente para o ensino superior, “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (Freire, 1996, p. 47). O estudante é, assim, agente activo no processo de construção do saber, sendo para o efeito necessário que o próprio aluno aprenda os mecanismos desse tipo de aprendizagem sob liderança do professor e de toda a estrutura pedagógica e científica instituída na IES a que pertence.

Mais ainda, tanto os estudantes, assim como toda a comunidade académica deve aprender a liderar o desenvolvimento local (*da comunidade*), regional e nacional através de actividades de extensão universitária, graças as quais saberes científicos e tecnológicos produzidos e apropriados pela universidade promovem o incremento da actividade produtiva nos mais variados sectores da economia e da vida social, promovendo assim maior produtividade, inclusão económica e social, sobretudo quando realiza actividades em beneficência à indivíduos e comunidades mais vulneráveis, fazendo com que as universidades sejam dinamizadoras do progresso dos espaços geográficos em que se encontram, bem como outros territórios em face do alcance de aplicação das tecnologias que, depois de experimentadas localmente, sejam aptas a serem reproduzidas em outros contextos sociais e económicos pelo mundo fora.

Ao agir nesse sentido, a IES estará alinhando se com a lei do ensino superior anteriormente citada que estipula que a extensão universitária é uma das funções destas instituições, pois estas devem “realizar actividades de extensão, através da difusão e intercâmbio de conhecimento técnico-científico e da prestação de serviços à comunidade” (alínea f) do art 5), o que reforça seu papel nas instituições deste subsistema a par do ensino e da investigação, sendo que, através da extensão, as IES vão poder contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a solução dos problemas da comunidade, agindo, por exemplo no/a:

- Criação e apoio de startups, cooperativas e negócios da comunidade, por meio de incubadoras e centros de inovação,
- Fomento de iniciativas de empreendedorismo de jovens da comunidade em parceria com empresas públicas e privadas, organizações da sociedade civil, etc.
- Criação de soluções científicas e tecnológicas (exemplo, na agricultura, energia, irrigação, piscicultura e demais áreas) adaptadas a comunidade local
- Educação a comunidade local para a cidadania e práticas cientificamente comprovadas (exemplo, de saneamento do meio, de nutrição, etc

Em complementaridade com a lei do ensino superior, o regulamento de criação e funcionamento das instituições de ensino superior advoga que as actividades de extensão devem ser integradas no plano estratégico das instituições e articuladas com o ensino e a investigação, uma filosofia institucional igualmente defendida pelo SINAQES que inclui indicadores de qualidade relacionados a extensão, tais como o impacto social das actividades, a participação das



comunidades, a sustentabilidade dos programas e a articulação com o ensino e pesquisa. Eis porque, no interesse de liderar a extensão nas respectivas IES, faz se oportuno criar: i) departamentos ou direcções de extensão universitária, ii) elaborar planos anuais ou plurianuais de extensão universitária, iii) monitorar e avaliar o impacto social das acções de extensão universitária, e iv) estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil, empresas e órgãos de Estado.

Esta visão tem igualmente fundamento no facto de que "as instituições de ensino superior tem a capacidade de actuar como âncoras institucionais no desenvolvimento das regiões onde estão inseridas, conectando conhecimento e necessidades locais" (Wold Bank, 2017, p. 29), requerendo se apelo à que todas unidades académicas aprendam os pressupostos técnicos e organizacionais para uma acção tão dignificante quanto impactante do ensino superior em prol do desenvolvimento.

Acrescente se que as IES devem aprender a liderar o desenvolvimento partindo da sua capacidade de qualificação técnico profissional de cidadãos ao nível em que sejam detentores de competências técnicas, científicas e éticas fundamentais para gerar o progresso das nações e de forma sustentável. Pela educação no geral e superior, em particular, os sujeitos desenvolvem liberdades de agir sobre a natureza e a sociedade em função das necessidades de desenvolvimento actuais e futuras.

Eis porque, por exemplo, no interesse de liderar o desenvolvimento de Moçambique, os sucessivos governos deste país têm insistido na relevância do ensino superior como factor preponderante para o desenvolvimento nacional. Assim, o PQG 2025 2029 retoma essa perspectiva ao considerar como um das acções estratégicas a promoção da expansão e o acesso equitativo ao ensino superior com padrões de qualidade internacionais, o que corrobora com a visão da UNESCO (2022, p. 68) segundo a qual investir na educação superior tem impactos significativos no crescimento económico, especialmente pela via do capital humano qualificado que ela gera.

Uma atenção particular nesse processo de desenvolvimento do capital humano e dentro da perspectiva do ensino superior liderar o processo de desenvolvimento, importa sublinhar o imperativo de que este seja um espaço de desenvolvimento de valores democráticos, justiça social e pluralismo epistémico, considerando que "a universidade deve promover uma ecologia de saberes, permitindo o diálogo entre conhecimentos científicos e populares" (Santos, 2008, p. 26), dando assim possibilidade a que os graduados deste subsistema participem de forma activa e consciente da vida social, política, económica e cultural e de forma contextualizada, com referência a uma realidade concreta, a problemas e situações concretas a serem abordados, tornados inteligíveis, para que lhes sejam dados os melhores esclarecimentos que favoreçam o desenvolvimento local.

Vemos que o ensino superior pode e deve ter um protagonismo relevante no desenvolvimento de Moçambique, o que fundamenta a necessidade de a comunidade académica aprender a liderar esse processo através da investigação, inovação, transferência de tecnologia e extensão universitária. Para o efeito, o contexto moçambicano mostra um cenário em que esse protagonismo



é ainda mais relevante, tendo em conta a situação sócioeconómica do país, a estrutura demográfica da população e sua distribuição entre os meios urbano e rural, o potencial de recursos naturais e sua sustentabilidade, ambiente de conflitos políticos endémicos, etc.

No que diz respeito a situação económica, entendemos que os índices de pobreza em nosso país podem ser superados com a formação de profissionais altamente qualificados e competentes para, de um lado, prestarem serviços de qualidade e de maior produtividade (na indústria, no comércio, na saúde, na educação, na aviação, na agricultura, na pecuária, na aquacultura, etc), bem como para contribuírem na elaboração de políticas e estratégias de governação que se afiguram como soluções factíveis e de maior impacto de acordo com o contexto político, sócio económico, cultural de Moçambique.

Nessa senda, destaque se o facto de Moçambique ter uma população maioritariamente jovem (33.6% da população total do país, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística), é jovem, estando entre 15 e 35 anos), o que favorece às instituições de ensino superior de liderarem a criação de cursos com maior potencial de assegurar a inovação tecnológica, a empregabilidade e o empreendedorismo.

A presença massiva de população jovem na estrutura etária de Moçambique faz com que, naturalmente, as zonas urbanas estejam a conhecer forte crescimento populacional, dada a tendência dos jovens migrarem para estas zonas a procura de emprego e de melhores condições de vida, provocando, em consequência, o desafio das IES liderarem pesquisas que orientem para soluções vitais em áreas como salubridade e a saneamento do meio, nutrição, controle de epidemias, ordenamento territorial, infraestruturas, transporte, inovação educativa, transformação digital, governação, etc

O mote da acção das IES, doravante, coloca se não apenas no seu papel de graduação de cidadãos em uma lista de cursos em dada ocasião e descontextualizados da realidade, mas sim na relevância destes cursos e de toda a acção pedagógica, de investigação e extensão implantada e promovida destas instituições sob uma visão pragmática de liderança com propósito de associar o ensino universitário com o desenvolvimento local e nacional.

Nesta perspectiva, no caso, por exemplo, da gestão dos recursos naturais, uma área tão rica em Moçambique com ocorrência de gás natural, carvão mineral, terras aráveis, mar, sol e águas interiores, bem como de outros diversos recursos minerais, espera se do ensino superior que forme engenheiros, economistas, gestores e outros técnicos com competências para uma exploração sustentável destes recursos, e indicação de ideias de políticas para que os recursos tenham valor agregado (para maior rentabilidade económica) e sejam usados numa base de justiça distributiva.

É nesse sentido que, à par de outras necessidades de transformação do ensino superior em Moçambique, urge que cada uma das instituições deste subsistema lidere uma maior representação formativa e de investigação em áreas de Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemáticas (CTEM), dado que:



- a. Tradicionalmente, os cursos desta área são mais susceptíveis de: i) gerar inovação e competitividade económica, ii) formar graduados com maiores probabilidades de empregabilidade, assegurando maior estabilidade e boa remuneração e, nesse sentido, mão de obra activa na produção que incrementa a economia e, conseqüentemente, disponibilidade de recursos para uma política distributiva e redistributiva do bem estar social entre os moçambicanos, iii) acelerar o desenvolvimento tecnológico que sirva de fonte directa de aumento da produtividade em diversas áreas tais como indústria, serviços, agricultura, produção animal, transportes, navegação, etc, iv) problemas emergentes, tais como as mudanças climáticas, segurança alimentar, revolução energética, escassez de água, epidemias, etc requerem saberes científicos e tecnológicos dessa área para a sua prevenção e mitigação.
- b. Em Moçambique, de acordo com os dados estatísticos disponíveis, a área de CTEM, apesar de estar a registar progresso nos últimos anos, ainda continua aquém do desejável, de tal modo que, em 2023, de acordo com o MCTES (2024, pg. 141) apenas 26.9% da população do ensino superior faz cursos de Ciências, Tecnologias, Engenharias e Matemáticas (CTEM). Apesar do índice baixo, nota-se um avanço de 0.3% em relação ao ano 2022. Nota-se também uma evolução da taxa de graduação de 15%, em 2021 para 19.9% em 2022”

Um aspecto a não deixar de vista na liderança para um ensino superior impactante no desenvolvimento do país diz respeito a necessidade do mesmo dinamizar pesquisas em prevenção e resolução de conflitos, direitos humanos e inclusão social, e que seja base para formação de opinião pública credível com foco sobre o interesse nacional, o progresso da humanidade baseado numa consciência crítica e reflexiva dos cidadãos, fazendo os sujeitos participantes na história do país que se almeja desenvolver.

Dessa forma, as IES devem ser centros de cidadania activa e responsável para com o bem comum, dentro da afirmação de Freire (1999), segundo a qual “a educação não transforma o mundo. A educação muda as pessoas. As pessoas transformam o mundo”, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e melhoria da sociedade moçambicana. Isso num contexto em que, sobretudo, o quadro legal do ensino superior já determina que as IES devem contribuir para a formação do cidadão com sentido crítico, ético, criativo e responsável e, igualmente, prestar serviços à comunidade e promover o desenvolvimento local, regional e nacional, bem como o exercício da cidadania.

2.2. Aprender a liderar a qualidade no ensino superior

A comunidade académica das IES deve ser capacitada para promover a qualidade do ensino, dado que as exigências legais e políticas do subsistema de ensino superior determinam um conjunto de princípios e normas para que Moçambique tenha um ensino superior a altura de formar técnicos



altamente qualificados, baseados nos padrões de qualidade. Isso exige dos gestores das IES e de toda a comunidade acadêmica não apenas conhecer e apropriar-se da legislação, mas também liderar processos e práticas de mudança e transformação pedagógica, inovação educacional e excelência acadêmica.

Nos termos da legislação em vigor, a garantia de qualidade é da responsabilidade de estudantes, docentes, gestores, corpo técnico administrativo, sem deixar de parte os empregadores, ordens profissionais e potenciais empregadores.

Eis porque, no que se deve aprender para promoção e garantia da qualidade de ensino superior, importa, primeiro, ter o domínio da legislação aplicável, com maior ênfase sobre a lei do ensino superior, o regulamento de criação e funcionamento das IES, o sistema nacional de avaliação e garantia de qualidade (SINAQES), o quadro nacional de qualificações do ensino superior (QUANQES), o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), o sistema nacional de avaliação, certificação e transferência de aprendizagens (SNACTA), entre outros.

A partir da análise da legislação em apreço, importa ter o domínio sobre os padrões, dimensões e indicadores de qualidade requeridos no subsistema de ensino superior em Moçambique e o carácter de avaliação e acreditação institucional, dos cursos e programas do ensino superior. Considerando a complexidade desse processo e as resistências que os sujeitos são susceptíveis de demonstrar, sugere-se uma aprendizagem adequada sobre a liderança transformacional, ética e participativa.

De facto, a qualidade do ensino superior constitui uma das prioridades estratégicas para o desenvolvimento de Moçambique, conforme estabelecido na Lei n.º 1/2023 e no Decreto n.º 43/2023, que reforçam a necessidade de boas práticas de governação, avaliação e melhoria contínua. Nesse contexto, a liderança académica adquire um papel central, não apenas como função administrativa, mas como motor de transformação institucional.

A liderança transformacional, ética e participativa nos parecem fortemente alinhadas com a ideia de construção de culturas de qualidade nas IES em Moçambique, tendo em conta que a liderança transformacional é apontada como propícia para estimular mudanças organizacionais e inovação em processos de trabalho institucional.

Em verdade, a liderança transformacional, segundo Burns (1978, p. 4-5), refere-se à capacidade de inspirar, motivar e transformar indivíduos e organizações, promovendo mudanças significativas. Para Bass (1985, p. 20-21), o líder transformacional vai além da troca de recompensas, influenciando valores e visão de futuro.

Para o caso do ensino superior em Moçambique, a liderança transformacional é útil porque, nos termos da legislação em vigor, é preciso estimular visões institucionais nem sempre compreendidas à primeira vista por toda a comunidade académica, para depois alinhar com as do subsistema de ensino superior como um todo. Trata-se aqui de um trabalho de mobilização que deve funcionar aos vários níveis e sob comprometimento de todos os órgãos colegiais da instituição. Ademais, este tipo de liderança deve ser usado para motivar docentes, corpo técnico



administrativo e estudantes à estarem integrados com maior envolvimento no projecto de melhoria continua da instituição à partir dos resultados de avaliação interna e, sobretudo, da avaliação externa vertido no competente relatório da missão dos avaliadores externos.

Nesse exercício de melhoria contínua, a liderança transformacional aplicar se á também para mobilizar a comunidade académica, especialmente docentes e gestores, para incrementarem práticas de inovação pedagógica e de investigação aplicada, de acordo com os problemas identificados e que requeiram essas práticas e cujo fim último deve ser o desenvolvimento de um melhor ambiente institucional de qualidade de ensino em comparação com o ponto de partida, do momento da avaliação interna e da avaliação externa.

No que diz respeito a liderança ética, a razão à partir dos documentos orientadores tem a ver com a necessidade de garantir a integridade e responsabilidade de todos, sendo, por isso, importante agir com base em valores como transparência, justiça, respeito e responsabilidade social. Ciulla (2004, p. 9) defende que a ética não é um complemento da liderança, mas o seu núcleo, principalmente em instituições educativas.

Neste sentido, no contexto da garantia de qualidade no ensino superior, a aprendizagem da liderança ética visa assegurar decisões justas e transparentes quer dos avaliadores, bem como da instituição avaliada e com a equidistância necessária para tomar acções de seguimento objectivas em conformidade com as constatações da equipa de avaliação. E isso irá fortalecer a responsabilidade institucional em relação os resultados de avaliação e as consequências supervenientes em termos de acções de seguimento, o que incrementará uma excelente relação interinstitucional com a entidade responsável pela promoção da qualidade do ensino superior em Moçambique, e, igualmente, uma maior confiança com os utentes da instituição de ensino por causa de ser exemplo na adopção de boas práticas de seguimento de recomendações aplicáveis para a melhoria da qualidade de ensino na respectiva instituição.

Quanto a liderança participativa na construção da cultura de qualidade nas IES, o fundamento está no facto de que, de acordo com o modelo de garantia de qualidade em Moçambique, que requer participação de todos (docentes, gestores, corpo técnico administrativo, etc), este tipo de liderança promove inclusão dos membros nos processos de decisão, o que se refletirá numa maior colaboração.

Alias, importa lembrar que a liderança participativa promove a inclusão de todos os membros da organização nos processos de decisão, permitindo, dessa forma o envolvimento das partes interessadas na avaliação e melhoria continua dos processos, a construção de uma governação universitária democrática e sustentável, o que corresponde a visão do SINAQES, dado que este recomenda, por exemplo, que o processo de autoavaliação deve ser conduzido dentro das instituições de ensino superior envolvendo :

- **Docentes e estudantes** que devem participar na colecta e análise de dados sobre o desempenho institucional



- **Corpo técnico administrativo** que contribui com informações sobre os processos de gestão e apoio ao ensino
- **Gestores institucionais** que devem coordenar o processo, promovendo uma reflexão e análise crítica e a melhoria contínua, à partir de um plano de melhoria a ser definido colectivamente na base dos resultados da análise da situação vigente na respectiva instituição de ensino superior.

Por outro lado, o modelo de gestão das IES enfatiza a necessidade destas instituições de ensino superior terem estruturas de gestão que reflectem uma estrutura de governação participativa, devendo, por isso:

- **Ter órgãos colegiais** tais como conselhos pedagógicos e científicos com envolvimento de representantes de diferentes segmentos da comunidade académica,
- **Primar por processos transparentes**, o que sugere a necessidade de as decisões serem tomadas de forma transparente e com a participação dos interessados, garantindo legitimidade e eficácia das acções institucionais.

Evidentemente, os dois aspectos acima mencionados devem ser considerados como sendo relevantes em todo o processo de avaliação e acreditação institucional, dos cursos e dos programas.

Concluindo, para um trabalho profícuo à favor da promoção da qualidade no ensino superior moçambicano, urge uma aprendizagem continua no seio da comunidade académica de modo que a gestão das IES vá para além da administração formal e burocrática, e favoreça uma liderança transformacional (que inspira e inova), ética (que age com integridade) e participativa (que escuta e envolve). Estes estilos, juntos, contribuem decisivamente para a construção de uma cultura institucional de qualidade, essencial para o desenvolvimento sustentável do país através da contribuição do ensino superior assente e orientado pelos padrões e indicadores de qualidade.

Nestes moldes, um aspecto importante a ser considerado de forma colectiva no seio das IES tem a ver com a necessidade da aprendizagem para uma rigorosa planificação, avaliação e melhoria contínua de processos e do ambiente institucional, baseando se em dados contextuais para tomar decisões que contribuam para a melhoria da qualidade na respectiva IES.

O desejável no subsistema de ensino superior em Moçambique é que todas as instituições desenvolvam a cultura de qualidade, dado que a legislação moçambicana determina a obrigatoriedade da avaliação institucional, dos cursos e programas no ensino superior, como parte do cumprimento e implementação do SINAQES. Mais ainda, o Decreto 43/2023, de 2 de Agosto, em vista ao reforço da necessidade de as **IES** liderarem os processos internos em prol da qualidade, advoga que a criação de novas unidades orgânica e a introdução de novos programas e cursos estão condicionados a acreditação prévia e a avaliação institucional, conforme estabelecidos pelo SINAQES.



Tabela 1. Cursos Avaliados e Acreditados em relação aos existentes nas IES 2016-2024 por Região

Região	Nº de Cursos Existentes	Nº de Cursos Avaliados	Nº de Cursos Acreditados	% de Cursos Avaliados	% de Cursos Acreditados
Sul	1258	563	488	44.52	38.71
Centro	755	242	225	32.05	29.8
Norte	511	155	148	30.33	28.96
Total	2524	960	861	38.03	34.11

Fonte: Relatório de Avaliação Externa de Cursos, 2024 (CNAQ, 2024)

Apesar desta obrigatoriedade estabelecida pela legislação aplicável no ensino superior, os dados da Tabela 1 mostram que as IES em funcionamento no país oferecem um total de 2524 cursos ou programas de formação, sendo que apenas 34.11% são os que estão na condição de avaliados e acreditados. Desta média de cursos, destacam-se os oferecidos por IES da região sul com 38.71% de entre os que estão avaliados e acreditados, seguindo-se depois os oferecidos por IES que actuam na região centro (29.8%) e, finalmente, os de IES da região norte cujo desempenho na acreditação dos seus cursos situa-se somente em 28.96%.

Tabela 2. Cursos Avaliados e Acreditados em relação aos existentes nas IES 2016 - 2024 por Província (CNAQ, 2024)

Província	Nº de Cursos Existentes	Nº de Cursos Avaliados	Nº de Cursos Acreditados	% de Cursos Avaliados	% de Cursos Acreditados
Cidade de Maputo	810	350	313	43.21	38.64
Província de Maputo	138	98	77	71.01	55.80
Gaza	173	53	47	30.64	27.17
Inhambane	137	62	51	45.26	37.23
Sofala	249	88	80	35.34	32.13
Manica	139	59	58	42.45	41.73
Tete	167	51	50	30.54	29.94
Zambézia	200	44	37	22.00	18.50
Nampula	280	105	101	37.50	36.07
Cabo Delgado	118	32	30	27.12	25.42
Niassa	113	18	17	15.93	15.04
Total	2524	960	861	38.03	34.11

Fonte : Brochura de Dados Estatísticos do Ensino Superior, 2023 (CNAQ, 2024)



Quando os dados de cursos e programas de formação são analisados ao nível das províncias, a Tabela 2 oferece a indicação de que, na região sul, as IES da província de Maputo (55.80%) destacam-se na acreditação dos seus cursos e programas a frente da Cidade de Maputo (38.64%), de Inhambane (37.23%) e Gaza (27.17%). Em relação à região centro, as IES que mais se destacam na acreditação de cursos e programas são Manica (41.73%) e Sofala (32.13%), estando com menor engajamento as províncias de Tete (29.94%) e Zambézia (18.50%). Da parte da região norte, Nampula tem mais cursos avaliados e acreditados (36.07%), enquanto Niassa tem a menor percentagem (15.04%), incluindo em comparação com Cabo Delgado (25.42%).

Estes dados sugerem o quanto o processo de implementação do SINAQES deve ser assumido como parte estratégica de liderança na governação universitária das IES em Moçambique, requerendo o desenvolvimento da visão de qualidade de acordo com a legislação em vigor, mas também: i) a formação nos gestores institucionais de uma sensibilidade e comprometimento para com um ensino superior responsável e relevante perante os desafios do progresso nacional, ii) promoção de competência estratégica ética e relacional capaz de suscitar sentido de bem em termos de funcionamento das IES e mobilizando activamente os seus actores.

A insistência sobre a necessidade das IES aderirem e liderarem a implementação do comando legal de acreditação institucional e dos cursos e programas revela interesse de que, na parte dos cursos, estes estejam a funcionar conforme dimensões e indicadores de qualidade predefinidos, o que confere legitimidade institucional, social e académica dos cursos, transmitindo à sociedade de que os mesmos funcionam obedecendo às dimensões, indicadores e padrões de qualidade exigidos ao nível nacional e, quiçá, internacional.

Esta exigência não é exclusiva de Moçambique, cuja lei do ensino superior determina, entre os artigos 21 e 29, que este nível de ensino deve orientar-se pelos princípios de qualidade, pertinência e relevância social, promovendo respostas às necessidades do desenvolvimento nacional, incluindo o mercado de trabalho.

A título de exemplo, no Brasil a lei número 10.861/2004 que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estabelece que a acreditação (reconhecimento de curso) deve garantir a melhoria da qualidade da educação superior e a orientação da expansão da sua oferta. Por seu turno, a nível da união europeia, a acreditação é regulada por princípios definidos pela *European Association for Quality Assurance in High Education (ENQA)*, em conformidade com os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, o que cria o mecanismo para a transparência, comparabilidade e mobilidade académica (ENQA, 2015).

Mais ainda, nos EUA, as agências como a *Midle States Commission in High Education (MSCHE)* ou *High Learning Comission (HLC)* conduzem o processo de acreditação. Segundo o *Council for Higher Education Accreditation (CHEA)*, a acreditação representa o reconhecimento de que uma instituição ou programa cumpre padrões mínimos de qualidade acordados colectivamente (CHEA, 2020, pg.4).



Deste modo, no seio do subsistema de ensino superior em Moçambique requiere se aprender para liderar mudanças, superar obstáculos, transformando os em oportunidades para maior crescimento organizacional, fortalecimento da cultura de qualidade como parte da cultura organizacional. Porque a meta de se ter um ensino de qualidade não pode ser negligenciada seja quaisquer adversidades à que as IES e o país, no geral, se colocam, sob risco de se ter um ensino superior que, no lugar de gerar progresso, condiciona o retrocesso social e económico.

Este pensamento exclui qualquer tentativa de considerar a educação superior numa visão mercantilista, de sua assunção como empresa para gerar lucros e enriquecimento do patronato, principalmente no caso de IES privadas. Sem querer que elas não sejam lucrativas, rentáveis sob ponto de vista financeiro, nunca devem deixar de vista a qualidade de formação e, portanto, a sua submissão ao SINAQES. Em verdade, a par da rentabilidade financeira (privadas, no caso), as IES têm uma missão a cumprir e que corresponde ao serviço público a prestar (nomeadamente, formação, investigação, extensão, inovação, incubação e transferência de tecnologia) e que constitui a essência da sua existência e razão pela qual estão autorizadas a operar como IES pela entidade competente em representação do interesse público em questão.

Para o efeito, a aprendizagem requerida para liderar tanto a qualidade do ensino, bem como da investigação, extensão e desenvolvimento do capital humano deve ser individual e, principalmente, organizacional no sentido de que “os membros da organização detectam erros e os corrigem, modificando comportamentos e estruturas institucionais” (Argys e Schoen, 1978, p. 2), mas também analisando uma situação particular do funcionamento dessa organização no sentido de melhorar o seu desempenho para os resultados desejados, como é o caso do que se faz alusão liderar neste artigo e que requerem que o conhecimento seja compartilhado, institucionalizado e utilizado para promover mudanças organizacionais sustentáveis.

4. Inovar para transformar o ensino

O ensino superior em Moçambique ainda apresenta muitos desafios e uma crescente crítica em termos de promoção do acesso para todos os graduados do ensino superior, inclusão e equidade, qualidade, relevância e sustentabilidade. Face a estes desafios, o pensamento mais adequado orienta para a necessidade de inovação como elemento fundamental para fazer face aos desafios em causa e, sobretudo, alinhar o ensino superior moçambicano com as exigências contemporâneas no sector de educação e formação, bem como com as do mercado de trabalho e do desenvolvimento nacional.

Deste modo, para as IES em Moçambique, tanto públicas como privadas, a inovação pode ser uma alternativa para enfrentar as limitações orçamentais, de recursos humanos qualificados, persistência de metodologias de ensino tradicionais ou não compatíveis com o estágio de desenvolvimento actual do pensamento pedagógico para o ensino superior. Igualmente, apesar da ausência de dados sistematizados sobre a pesquisa nas IES em Moçambique, pode afirmar se que se verifica fraca produção científica nestas instituições de ensino.



Pelo que, urge inovar para melhoria dos currículos, promoção de ensino participativo e gerador de aprendizagens significativas, fortalecimento da investigação científica, e cumprimento de todos os padrões, dimensões e indicadores de qualidade previstos no SINAQES, o que pode ser uma orientação para uma maior qualidade do ensino, de investigação, de extensão universitária e de governação universitária.

E inovar nesse sentido pode ser pressuposto fundamental para que a visibilidade, a relevância e reconhecimento das IES moçambicanas sejam cada vez mais notórias, incluindo uma melhor classificação nos *rankings* internacionais de qualidade do ensino superior e maior potencial do ensino superior contribuir para a empregabilidade dos seus graduados. Nada obsta que, a nível nacional, também comece se à desenhar uma metodologia e procedimentos para o estabelecimento de um *ranking* entre as IES em função do desempenho destas em matéria de qualidade do ensino superior.

Em verdade, com esta classificação nos *rankings*, o ensino superior moçambicano cumpriria uma condição essencial para sua maior internacionalização que, por sua vez, vai gerar elementos dinamizadores de melhoria contínua da sua qualidade.

Sobre a pretensão de assegurar maior empregabilidade, consideremos o facto de Moçambique ser um país com predominância de população jovem, o que requer disponibilidade de oportunidades para o exercício de actividades formais de geração de renda que assegurem estabilidade financeira e início da vida adulta com responsabilidades (ex, familiares). Também importa reconhecer que Jones, Santos e Xerinda (2019) conduziram um inquérito de transição ensino - emprego aos finalistas universitários, tendo observado que: i) a entrada de graduados do ensino superior no mercado de trabalho raramente é suave ou linear, ii) subemprego e desemprego são comuns, iii) existe uma incompatibilidade na área de estudo, iv) as mulheres enfrentam mais dificuldades do que os homens para ingressar no mercado de trabalho.

Eis porque urge maior inovação nas práticas formativas de modo ao desenvolvimento de competências para o empreendedorismo e uma maior aposta na promoção da inovação dos estudantes e incubação de empresas. De facto, este subsistema deve fomentar o empreendedorismo e a criação de emprego através da promoção de iniciativas inovadoras, incubadoras e parques tecnológicos e promover a formação e investigação orientadas para o desenvolvimento económico e social do país.

Em complemento a esta orientação, que é de lei, o Decreto 43/2023, estipula, na componente de serviços de apoio a inserção na comunidade (art 41), ser da responsabilidade das IES: *a)* apoiar a participação dos estudantes na vida activa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo com a actividade académica; *b)* reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de actividades profissionais, em tempo parcial, pela IES aos estudantes, em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo com a actividade académica; *c)* apoiar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho; e *d)* estabelecer incubadoras de empresas, centros de inovação, de



desenvolvimento tecnológico e de transferência de tecnologia para o sector produtivo e para as comunidades.

Nos termos deste mesmo artigo, insta se às IES à assumirem como um indicador de desempenho o desenvolvimento de actividades, estudos e outras iniciativas visando promover a empregabilidade e empreendedorismo dos estudantes e graduados por meio de: *a)* feiras de emprego em parceria com o sector produtivo; *b)* incubadoras de empresas e negócios; *c)* estudos de seguimento e monitoria de inserção dos graduados no mercado de trabalho; *d)* oficinas de desenvolvimento de competências para empregabilidade e empreendedorismo estudantil; e *e)* centros de desenvolvimento de carreira.

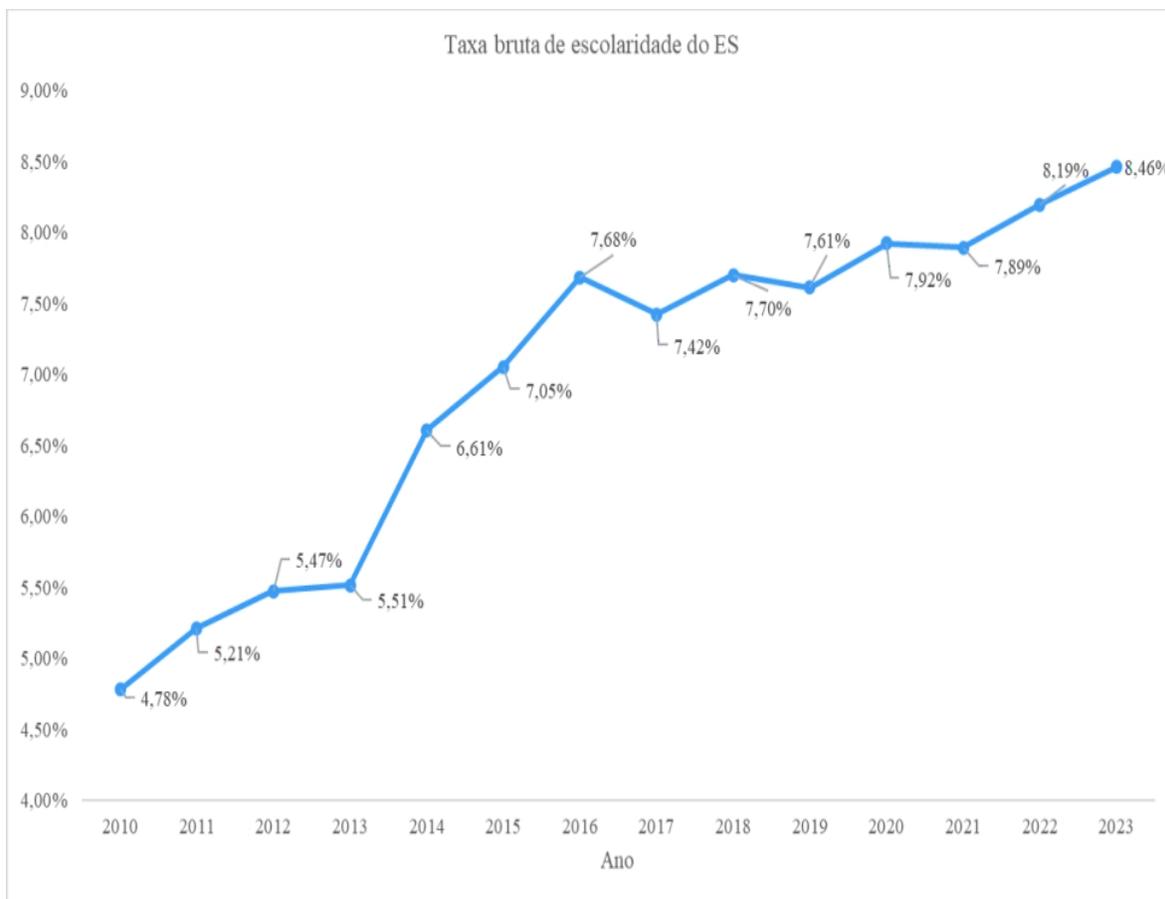
Para efeitos dos n.ºs 1 e 2 do presente artigo, as IES devem ter um serviço de monitoria de empregabilidade, incluindo uma base de dados fidedigna, acessível, abrangente em relação a todos os programas e cursos de formação e interoperável, com actualização permanente.

Face a esta situação, as IES são chamadas a inovar no que seja necessário para inverter o cenário acima descrito por Jones, Santos e Xerinda (2019), sobretudo actuando em termos de: i) maior ajustamento do currículo com as necessidades do mercado em termos de competências profissionais dos graduados ii) melhorias continuas nas parcerias com o mercado de trabalho no sentido de criação de mais oportunidades de estágios pré profissionais que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais práticas nos graduados do ensino superior, incluindo os *soft skills*, iii) organização de feiras de emprego ou outras iniciativas que promovam interação entre as IES, empresas publicas e privadas, e os estudantes, promovendo oportunidades de inserção profissional, estágios, e desenvolvimento de carreira.

Por outro lado, devemos reconhecer que o acesso e equidade do ensino superior em Moçambique ainda é desproporcional e limitado, de tal ordem que, em média, estamos com uma taxa de escolarização no ensino superior de 8.46%, conforme indica a figura 1



Figura 1: Evolução da Taxa bruta de Escolarização do Ensino Superior 2010-2023



Fonte: MCTES (2024, pg.)

Dados adicionais indicam que “a região sul do país apresenta a maior população do ensino superior em relação as regiões centro e norte. Porém, este facto é devido apenas a maior concentração estudantil na cidade de Maputo (a cidade de Maputo detém 78.8% da população estudantil da região sul do país), sendo que as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane apresentam números menos expressivos. Apesar disso, nota-se uma redução significativa dessas discrepâncias entre as regiões, visto que, enquanto em 2000 a região sul apresentou cerca de 89% da população do ensino superior, em 2022 reduziu para 55% ” (MCTES, 2024, pg. 47)

Em face deste cenário, agravado por situações geográficas e socioeconómicas, assim como de género, faz se oportuno pensar numa inovação importante das instituições de ensino superior que possa assegurar maior expansão das oportunidades de ensino superior para mais moçambicanos, sendo por isso necessárias modalidades de ensino mais flexíveis como o ensino a distância.

Contudo, face ao que se tem observado no ensino à distancia no ensino superior em Moçambique, o inovar requerido para adopção do ensino à distância como parte da transformação do ensino



superior para assegurar maior acesso com equidade nesse subsistema pressupõe inovações fundamentais em termos de infraestrutura e acesso digital, com maior enfoque para uma maior expansão da conectividade rural, criação de centros de apoio tecnológico em zonas remotas e criação de facilidades para disponibilização de equipamentos digitais, tais como laptops e tablets, fundamentalmente para estudantes em condições de maior vulnerabilidade socioeconômica.

Em seguida, é licito pensar que as IES devem seguir com determinação uma gestão baseada na regulação e regulamentação existente sobre o ensino à distância, ao mesmo tempo que, neste quesito, encoraja se o seu melhoramento constante em função das condições do nosso país, dado que se deve ter e consolidar um referencial de qualidade específico para o ensino à distância, um mecanismo de avaliação periódica de instituições que oferecem essa modalidade de ensino e a incorporação do ensino à distância no sistema integrado do ensino superior para o rastreamento de dados e tomada de decisões baseadas em evidências (sobretudo de índole acadêmica, tais como aulas/ tutorias, materiais instrucionais, avaliação dos estudantes, interação pedagógica entre os estudantes e estes com os docentes e tutores etc)

De igual modo, ainda tendo em conta o contexto nacional, urge maior inovação em termos de formação e valorização docentes, sobretudo tendo em conta obrigatoriedade dessa formação prevista no artigo 10 do Decreto 43/2023, de 2 de Agosto, e, ao mesmo tempo, a necessidade de existência de uma carreira específica para tutores de educação à distância com incentivos e progressão baseadas no mérito profissional, quer em termos de docência, investigação, extensão, gestão e mais, o que vai impulsionar investigação sobre metodologias digitais e inovação pedagógica nas IES de modo a que esta modalidade seja realizada com qualidade e relevância, sendo que os docentes precisam, entre outras competências, as referentes ao desenho instrucional, uso de metodologias de ensino online, uso de tecnologias e plataformas educativas, com destaque para uma pedagogia multimídia defendida por autores tais como Mayer (2001), Vygotsky (2001) Papers (1980), Levy (1999), etc.

O desafio, portanto, é mesmo de se ter um ensino à distância de qualidade, razão pela qual precisa se de uma maior inovação pedagógica em recursos educativos com a finalidade, entre outros aspectos, de poder ter se: i) conteúdos interactivos produzidos e adaptados ao público estudantil moçambicano, de acordo com cada um dos cursos, ii) adopção de recursos educacionais abertos à partir dos repositórios científicos institucionais e nacionais (uma base para esse efeito é já o RECIMO- Repositório Científico de Moçambique, já estabelecido em termos de Regulamento e de Infraestrutura Digital, requerendo, por enquanto, sua maior divulgação e uso), iii) massificação de plataformas de dados/ conteúdos pedagógicos que sejam sustentáveis no seu uso em *smartphones* que estejam ao nível sócioeconómicos da população estudantil, por forma a que sejam mais inclusivos.

Assim, com um ensino à distância de qualidade, uma exigência igualmente colocada para o ensino presencial, o ensino superior em Moçambique precisa de proporcionar maior relevância e empregabilidade, o que aconselha a que as IES tenham e mantenham ofertas formativas em função das reais necessidades do mercado de trabalho. Significa não apenas escolha de cursos a oferecer,



mas também uma inovação curricular alinhada com as prioridades de desenvolvimento do país e de cada área científica. Isso deve levar ao questionamento sobre que tipo de engenheiros a formar, que médicos formar, gestores e economistas, etc formar em termos de perfil profissional e ocupacional.

A lógica a que se deve posicionar é de que o trabalho de desenho curricular deve ser profundo, rigoroso e de especialidade, considerando seu fim último o desenvolvimento de um ensino superior apto a formar capital humano altamente qualificado para incrementar o desenvolvimento do país. Trata-se de pensar numa actividade de desenho curricular, tanto para ensino presencial, como para o ensino à distância, que seja exigente, contando com especialistas em currículo, contextualizada, em colaboração com ordens profissionais e empregadores, em suma, de forma colaborativa e participativa.

E nunca esquecer que, de acordo com a legislação em vigor, entre outros aspectos, deduz-se que os currículos, sejam da modalidade presencial ou a distância, devem: i) integrar de forma coerente o ensino, a investigação científica e extensão universitária, reflectindo os desafios e prioridades do desenvolvimento nacional, ii) promover o desenvolvimento de competências transversais como pensamento crítico, ética, comunicação, resolução de problemas, inovação e cidadania, e iii) prever actividades práticas, como estágios, laboratoriais, prática profissional e trabalho de campo, especialmente em cursos práticos e profissionalizantes. Esta prerrogativa legal faz com que oriente para uma inovação curricular e do trabalho pedagógico alinhado a estes princípios, razão pela qual, em caso de necessidade, os currículos devem ser revistos periodicamente tendo como base as avaliações internas e externas, *feedback* dos estudantes, docentes e empregadores (incluindo ordens profissionais), mudanças no contexto sócioeconómico e científico

Com efeito, o alinhamento do ensino superior com o SINAQES e com demais legislação aplicável deve levar a que se tenha um ensino superior com: i) cultura de qualidade, ética, responsabilidade social e inovação contínua, ii) atendimento às práticas de garantia de equidade e inclusão estudantil, iii) reconhecido engajamento da inovação permanente quanto ao uso de tecnologias digitais, iv) inovação na pesquisa e extensão com relevância e impacto substancial na economia local e nacional, v) uma relação com as comunidades e com o sector produtivo alicerçada na contribuição do ensino superior em prover soluções científicas e tecnológicas sempre em constante actualização e de maior eficácia e produtividade, vi) engajamento permanente na formação e valorização do corpo docente como agentes centrais de geração de mudanças pedagógicas e científicas nas IES, vii) inovação adequada e permanente nos currículos e nas metodologias de ensino conforme as especificidades das áreas científicas, o seu desenvolvimento contínuo e as necessidades locais de Moçambique, viii) inovação na gestão e governação universitária que atenda o imperativo de uma maior mobilização dos actores da comunidade académica para maior compromisso individual e institucional para com os desafios da realização da missão de cada uma das IES.

Como se pode depreender, toda inovação para transformar o ensino superior em Moçambique requer a formação do corpo docente. Primeiro, uma formação para incremento progressivo do nível académico, e, depois, uma formação contínua obrigatória para todos os docentes.



A esse propósito, a emergência da necessidade de formação para elevação do nível académico dos docentes justifica-se face aos dados estatísticos referentes à composição do corpo docente em Moçambique. De acordo com MCTES (2024, pg. 56), em 2023 havia 15307 docentes, dos quais 7095 (49.6%) são por regime de tempo inteiro e 7709 (50.4%) por regime de tempo parcial. Do total dos docentes das IES privadas (7635), apenas 22.8% são do regime de tempo inteiro. Por outro lado, nas públicas, 5654 (83.1%) são por regime de tempo inteiro.

Ainda de acordo com MCTES (ibid. pg. 56), dos 5654 docentes a tempo inteiro nas IES públicas, 31.5% são Licenciados, 49.7% Mestres e 18.6% Doutores. E dos 1944 docentes a tempo inteiro nas IES privadas, 28.7% são licenciados, 55.0% são Mestres e 16.2% Doutores.

Considerando o facto de que a legislação considera o nível de Mestrado como o básico para o início da função docente numa IES, sendo o doutoramento o grau mais adequado para essa função, pode crer-se que uma inovação necessária tem a ver com a introdução de mais cursos de pós-graduação, mas respeitando os indicadores e padrões de qualidade, o que pode ser útil para a formação de mais docentes em níveis de pós-graduação e, ainda, elevação dos níveis de produção científica, dado que os cursos de pós-graduação são considerados como sendo, principalmente, orientados para a investigação.

No que diz respeito à formação contínua obrigatória, o interesse está no seu alinhamento com as demandas de transformação digital, das metodologias activas (ex sala de aula invertida, aprendizagem baseada em projectos, gamificação etc) e da inclusão e equidade pedagógica, sobretudo para atendimento à estudantes vulneráveis e com necessidades educativas especiais. Para o efeito, o regulamento de criação e funcionamento das IES, no seu artigo 10, estabelece que: i) para o exercício da actividade de docência, o pessoal docente das IES deve ter cumulativamente formação psicopedagógica e competência em inovação educativa, ii) os docentes da modalidade do ensino à distância devem possuir uma formação específica em metodologias de ensino para esta modalidade de ensino.

Nessa perspectiva, inovações substanciais em matéria de formação contínua dos docentes deveriam ser sempre visíveis nas IES. E o CNAQ iniciou uma formação em inovação educativa que, havendo possibilidades, pode ser transformada num certificado profissional apropriado para docentes do ensino superior (incluindo melhorias curriculares e pedagógicas que se julgarem convenientes), devendo, assim, ser incorporado nas práticas organizacionais e de trabalho das IES, sobretudo, caso essa formação esteja estruturada em níveis de competências que permitem ser obtidos dentro de um certo ciclo de tempo de formação e em função das qualificações mais ajustadas à actividade docente no ensino superior e respeitando a necessidade de cumprimento das demandas em termos de formação, investigação, inovação, extensão, incubação e transferência de tecnologias. Trata-se apenas numa das alternativas a considerar, dado que as próprias IES, no quadro da autonomia que lhes é consagrada estariam em melhores condições de institucionalizar outras acções de formação contínua.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise acima exposta alude a ideia de que aprender para liderar e inovar para transformar não pode ser uma demanda esvaziada de propósito. No caso, atenção dada centrou-se sobre o liderar a investigação, a extensão universitária e a qualidade do ensino, bem como inovar para transformar o ensino superior.

Dessa análise fica evidente o quanto são pertinentes o comprometimento estratégico e ético, bem como a formação de sujeitos críticos e reflexivos que acreditam na mudança positiva com propósito de elevar o progresso das IES no interesse da missão à que são colocadas.

Eis porque essa liderança requer competências e capacidades de mobilizar saberes para gerenciamento do interesse público realizável graças ao empenho da actividade académica. E inovar surge como meio para construção de soluções institucionais face aos desafios actuais do ensino superior, fazendo com que cada instituição adopte uma perspectiva de organização aprendente e focalizada na sua capacidade transformadora.

Assim, a construção de uma IES capaz de liderar o desenvolvimento e a qualidade e, ainda, com ambição de transformar-se continuamente requer uma cultura organizacional com práticas de gestão democráticas e uma valorização do pessoal (docente, estudantil e do Corpo Técnico Administrativo), a saber que todos devem ser parte significativa de apoio na auto mobilização e mobilização interindividual para os desafios institucionais.

Vale sublinhar que a reflexão exposta direcciona para o compromisso a ser assumido por todos de que a instituição do ensino superior deve ser um espaço de reinvenção permanente e de forma colectiva com o propósito de assegurar sua qualidade organizacional, a qualidade processo educativo e do seu produto institucional, a satisfação dos sujeitos da comunidade académica e dos que devem ser servidos pela universidade (estudantes, público em geral, comunidades e o país, globalmente).

Em suma, cada IES deve ver-se intrinsecamente conectada à comunidade e à sociedade, de modo geral, assumindo, assim, o desafio de ser parte fundamental do seu desenvolvimento graças a formação do capital humano altamente qualificado (de acordo com as necessidades locais e da humanidade), da investigação científica (sobretudo, da investigação aplicada) e da extensão universitária.

Nessa perspectiva de orientação para maior relevância das IES moçambicanas, cada uma delas e as respectivas unidades académicas devem ser factor relevante de transformação e modernização social, económica e política da comunidade e do país em que se encontra à partir de uma adequada integração entre a formação, investigação, extensão, inovação, incubação e transferência de tecnologia, cujo indicador de medida deve ser a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico e social, sem deixar de parte o desenvolvimento do capital humano com elevados padrões de competências socioprofissionais, de reflexão ética e crítica, de cidadania e patriotismo.



BIBLIOGRAFIA

- Argys, C. e Schoen, D. A (1978). *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*. Reading, MA. Addison Wesley
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. pp. 20–21.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University* (4th ed.). Open University Press.
- Brasil (2004). Lei n. 10.861, de 14 de Abril de 2004
- Burns, J. M (1978). *Leadership*. Harper & Row
- CHEA (2020). CHEA at a Glance Council for Higher Education Accreditation. <https://www.chea.org>
- Ciulla, I. B (2004). *The ethics of leadership*. Wadsworth Thomson & Learning
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pegamon
- CNAQ (2018). *Referenciais de Avaliação para Acreditação de Instituições de Ensino Superior em Moçambique*.
- CNAQ (2020). *Guia para Autoavaliação Institucional*, Maputo
- CNAQ (2022). *Manual de Avaliação Externa Institucional*, Maputo
- CNAQ (2024). *Brochura de Dados Estatísticos do Ensino Superior, 2023*, Maputo
- CNAQ (2024). *Relatório de Avaliação Externa de Cursos, 2024* , Maputo
- ENQA. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels. Euoepan Association for Quality Assurance in Higher Education
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Freire, P (1996). *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessarios a Pratica Educativa*. São Paulo: Paz e Terra
- Gibb, A (2005) *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. National council for Graduate Entrepreneurship
- INE (www.ine.gov.mz)



- Jones, S, Santos, R. & Xirinda, G (2019). Inquérito a transição ensino emprego de finalistas universitários, UNN e ONU - WIDER, Maputo
- Levy, P (1999). Cibercultura. Sao Paulo, Editora 34
- Mayer, R. E (2009). Multimedia Learning (2nd ed.). Cambridge University Press
- Mayer, R.E (2001). Multimedia Learning. Cambridge Universty Press
- MCTES (2024). Estatísticas e Indicadores do Ensino Superior em Mocambique 2022, Maputo, não publicado
- Morin, E. (2000). Os Sete Saberes Necessarios a Educacao do Futuro: São Paulo, Cortez/ UNESCO
- Papert, S. (1980). Mindstorms: Children, Computers and Powerful Ideas. New York: Basic Books
- Piaget, J. (1975). A Epistemologia Genetica. São Paulo. Abril Cultural
- Popper, K (2002). The Logic of Scientific Discovery. London: Routledge
- República de Moçambique (2023). Decreto n.º 43/2023, de 25 de Julho – Regulamento de Criação e Funcionamento de Instituições do Ensino Superior.
- República de Moçambique (2023).Lei n.º 1/2023, de 3 de Janeiro – Lei do Ensino Superior.
- Santos, B. de S. (2008). A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez.
- UNESCO (2007). Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions.
- UNESCO (2022) Raimaginig our future together. A new social contrat for education. Paris. UNESCO
- Vygotsky, L.S (2001). A formacao Social da Mente. São Paulo, Martins Fontes
- Word Bank (2017). Higher Education for Development. An Evaluation of the wordl bank Groups Support. Washingtomn, DC: Worl Bank