

A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM MOÇAMBIQUE

CARLOS ESTRELA BRITO

MARCOS FERASSO

SANDRA MANUEL P.P.LOPES ESTRELA BRITO

5ª Conferência FORGES

Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa

**AUTONOMIA E OS MODELOS DE GOVERNO E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR**

Painel 1 - Modelos de Governo e Gestão das Instituições de Ensino Superior

Coimbra

2015

RESUMO

Actualmente, observa-se uma mudança paradigmática, sobretudo no ensino superior, onde o grande enfoque é a disseminação e a democratização do acesso para atender à grande demanda por quadros altamente qualificados. Em Moçambique, o Ensino Superior à Distância tornou-se um modo de ensino eficaz para assegurar o acesso ao Ensino Superior sobretudo aqueles que não tem condições de acesso a um campus universitário. O Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância foi criado com o objectivo de facilitar o acesso ao Ensino Superior. A partir da metodologia do estudo de caso, a pesquisa apresenta como principal resultado o facto de que a Educação a Distância é considerada, atualmente, uma das modalidades de ensino que atende à demanda de formação superior, sendo que, em alguns casos, como em Moçambique, esta modalidade possibilita o acesso ao ensino superior de qualidade frente às dificuldades de acesso enfrentadas. O conhecimento e a capacidade de aprendizado passam a ser encarados como condições para o desenvolvimento do capital humano. É esse o contexto em que se insere a Educação a Distância e todos os modos e meios de compreendê-la enquanto uma ação política educativa para as Instituições de Ensino Superior moçambicanas. O Instituto Superior de Ciências de Educação a Distância contribui para esse processo de formação superior a distância, apoiado pelas novas tecnologias de informação e de comunicação.

Palavras-chave: Modelos de Governo. Gestão Universitária. Instituições de Ensino Superior. Educação a Distância.

ÍNDICE

Conteúdo	Página
1.INTRODUÇÃO	Erro! Marcador não definido.
2.A INTERFACE MODELOS DE GOVERNO E A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO UM NOVO SERVIÇO PÚBLICO	5
2.1 A Mudança Paradigmática e a Administração Pública	5
2.2 O Novo Serviço Público - NSP	7
3. A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO OBJECTO DE ACCÃO POLÍTICA.....	8
3.1 Instituições de Ensino Superior: Abordagem Conceitual.....	8
3.2 As Crises de Gestão e as IES na Actualidade.....	10
3.2.1 As Crises Advindas da Mudança Paradigmática.....	10
3.3 Repensando as IES – A reconquista da legitimidade	12
3.4 A Gestão e os Processos Gerenciais nas IES.....	13
4. MODELOS DE GOVERNO E A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO DE MOÇAMBIQUE – UM OLHAR A PARTIR DA HISTÓRIA	14
4.1 Evolução Histórica do Ensino Superior em Moçambique.....	14
4.2 As IES da UEM e o Ensino a Distância – A importância do Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED).....	20
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
6.REFERÊNCIAS	26

Quadros	Página
Quadro 1. Instituições de Ensino Superior Públicas.....	18
Quadro 2. Instituições de Ensino Superior Privadas.....	19
Quadro 3. Cursos de EaD do ISCED.....	24

1.INTRODUÇÃO

A discussão sobre modelos de governo e gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), tem sido objecto de vários estudos e pesquisas no cenário nacional e internacional. Trata-se de uma temática com várias perspectivas, concepções e cenários complexos em disputa. Nesse sentido, é fundamental destacar a acção política de diferentes actores e contextos institucionais fortemente influenciados por marcos regulatórios, fruto de orientações, compromissos e perspectivas, em escala nacional e internacional preconizados, entre outros, por agências e/ou organismos multilaterais e fortemente assimilados e/ou naturalizados pelos gestores de políticas públicas.

Nessa óptica, a discussão sobre tais políticas articula-se a processos mais amplos do que a dinâmica intraescolar, sem negligenciar, nesse percurso, a real importância do papel social das IES e dos processos relativos à organização, cultura e gestão intrínsecos a elas. Portanto, é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efectiva o processo de ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão do Ensino Superior.

Assim, a análise da gestão das IES pode se realizar por meio de vários recortes e planos. Uma perspectiva importante implica não reduzir a análise das políticas e da gestão educacional à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade. Para efeito dessa análise, e considerando a especificidade do sistema educacional moçambicano, o presente trabalho busca, assim, situar os modelos de governo e suas políticas educacionais direcionadas à gestão das IES.

A transição paradigmática da ciência moderna para uma ciência pós-moderna, e da modernidade para a pós-modernidade, pressupõe rupturas. Segundo Santos (2003), pode-se perceber que o propulsor das rupturas, por assim dizer, situa-se no desencadear de discussões sobre a crise de paradigmas, sobre o período de transição que o envolve e sobre os possíveis perfis que se delineiam para o futuro, e, principalmente, sobre os modos de gestão das IES. Tendo essa perspectiva paradigmática em vista, as IES também devem adequar suas políticas, valores e práticas de gestão.

Dessa mudança paradigmática, na área educacional, observa-se uma preocupação com a disseminação e a democratização do acesso à educação para atender à grande massa de estudantes, evidenciando-se, assim, a importância da Educação a Distância (EaD).

Em Moçambique, a Educação a Distância (EaD) no Ensino Superior vem sendo um dos objetivos do Governo, no âmbito da expansão do acesso. Segundo o Portal do Governo de Moçambique (2015), a política nacional de educação é assegurar o acesso à educação a um número cada vez maior de cidadãos e de melhorar a qualidade dos serviços prestados em todos os níveis e tipos de ensino. Nesse contexto, foi criado o Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED), com o objetivo de contribuir com o seu saber para o desenvolvimento do País e do Continente Africano.

2.A INTERFACE MODELOS DE GOVERNO E A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO UM NOVO SERVIÇO PÚBLICO

2.1 A Mudança Paradigmática e a Administração Pública

A constituição e a trajetória histórica das políticas governamentais, em especial os processos de organização e gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), têm sido marcadas, hegemonicamente, pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo. Tal dinâmica tem favorecido ações sem a devida articulação com os sistemas de ensino, destacando-se, particularmente, gestão e organização, formação inicial e continuada, estrutura curricular, e processos de participação.

Neste contexto, entende-se a Administração Pública como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que possuem como objetivo assegurar a satisfação das necessidades da sociedade, tais como: segurança, educação, saúde e bem-estar da população. Meirelles (2006, p. 60) define Administração Pública sob várias acepções:

[...] **em sentido formal**, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; **em sentido material**, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; **em acepção operacional**, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. **Numa visão global**, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (Grifou-se).

Perante as mudanças paradigmáticas, a Administração Pública vivenciou três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas modalidades surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que alguma delas tenha sido definitivamente abandonada.

Na Administração Pública patrimonialista, própria dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, o aparelho do Estado é a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários são considerados como membros da nobreza. O patrimônio do Estado confunde-se com o patrimônio do soberano e os cargos são tidos como ocupações rendosas e de pouco trabalho. A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. [...] Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. (MARQUES, 2008, p. 34).

A Administração Pública burocrática, inspirada no modelo weberiano, surge para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. São princípios inerentes a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a ideia de poder racional legal. Para Marques (2008), na Administração Pública burocrática, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, bem como garantir os contratos e a propriedade.

A Administração Pública gerencial apresenta-se como solução para estes problemas da burocracia. Prioriza-se a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Busca-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, e aumentar a governança do Estado, isto é, a sua capacidade de gerenciar com efectividade e eficiência. O cidadão passa a ser visto com outros olhos, tornando-se peça essencial para o correcto desempenho da actividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Mais recentemente, contudo, começa a se consolidar uma nova perspectiva de Administração Pública, baseada em uma nova relação Estado-Sociedade, em que há um maior envolvimento da população na definição da agenda política, e, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas. Segundo Fleury (2001), esse modelo contrapõe-se à gestão estratégica tradicional, na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática e monológica (de um actor único) por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes

sujeitos ou actores sociais (de actores compostos, sem a presunção da existência de um pensamento único). Nesse conceito, a gestão é entendida como uma ação político-deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu destino como cidadão, eleitor, trabalhador ou consumidor; sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado. Assim, emerge uma concepção de democracia que transcende à instrumentalidade e tenta abranger a dimensão sociopolítica da gestão pública.

2.2 O Novo Serviço Público - NSP

De acordo com Costa e Salm (2006), a Administração Pública é o conjunto de conhecimentos e estratégias em acção para prover o bem comum para a sociedade, sendo composta por três linhas teóricas: Velha Administração Pública, Novo Negócio Público (NNP) e Novo Serviço Público (NSP).

Segundo Salm e Menegasso (2006), no transcorrer do Século XX, contudo, a Velha Administração Pública, até então dominante, passou por transformações geradas por mudanças contextuais, com destaque ao movimento da globalização econômica e a redução do papel do Estado, fazendo surgir uma nova perspectiva de gestão pública baseada nas práticas do sector privado e nas técnicas de gerenciamento do mercado. Tal modalidade de administração pública é denominada de Novo Negócio Público (NNP) e consolidou-se, em grande parte, pelos limites fiscais que inviabilizaram o Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*).

Para Denhardt e Denhardt (2007), no Novo Negócio Público, a administração do bem público é tratada como algo privado e pertencente ao Estado, devendo este administrá-lo com eficiência sem considerar o bem-estar colectivo. Como resposta aos modelos da Velha Administração Pública e do Novo Negócio Público, esses autores apresentam a proposta do Novo Serviço Público, buscando resgatar a epistemologia da Administração Pública. A referida proposta reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem junto à comunidade para a construção do bem comum, propósito que deve preceder aos interesses privados.

3. A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO OBJECTO DE ACÇÃO POLÍTICA

Nas últimas décadas, o Ensino Superior tem ocupado, progressivamente, um lugar de destaque nas agendas governamentais, por ser considerado como essencial ao desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, econômico e social das Nações, observando-se por esta razão, simultaneamente, mudanças profundas ao nível dos sistemas de ensino superior e das suas instituições.

3.1 Instituições de Ensino Superior: Abordagem Conceitual

De acordo com a Lei n. 27/2009, de 29 de Setembro, Lei do Ensino Superior, da República de Moçambique, o Ensino Superior é um subsistema do Sistema Nacional de Educação e compreende os diferentes tipos e processos de ensino e aprendizagem proporcionados por estabelecimentos de ensino pós-secundário, autorizados a constituírem-se como Instituições de Ensino Superior pelas autoridades competentes, cujo acesso está condicionado ao preenchimento de requisitos específicos. O subsistema de ensino superior estrutura-se de forma a permitir a mobilidade dos discentes entre os vários cursos e instituições. (Coletânea de Legislação do Ensino Superior, 2012).

Na definição do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano da República de Moçambique (2015, p. 1), as Instituições de Ensino Superior (IES) são:

[...] pessoas colectivas de direito público ou privado, com personalidade jurídica, que gozam de autonomia científica e pedagógica, administrativa, disciplinar, financeira e patrimonial, e se classificam consoante a sua missão ou tipo de propriedade e financiamento.

Na concepção de Moreira, Moreia e Palmeira (2009), as IES são sistemas sociais que têm como propósito oferecer o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Podem apresentar-se sob a forma de instituições isoladas, cuja função é o ensino, ou como universidades. Também podem ser descritas como organizações universitárias, onde a prestação dos serviços educacionais faz parte de um processo que se iniciou há muito tempo, desde quando a educação era objeto de transformação do ser humano.

Segundo definição encontrada na legislação do Ensino Superior, as IES podem ser públicas e privadas. As públicas são aquelas cuja fonte principal de receita é o Orçamento de Estado e são por este supervisionadas. Já as privadas são as instituições pertencentes a pessoas coletivas privadas ou mistas, cujas fontes principais de receita são privadas, podendo-se

classificar em lucrativas e não lucrativas e revestir a forma de associação, fundação, sociedade comercial ou cooperativa.

Quanto ao tipo, as IES, consoante a sua missão, classificam-se em: Universidades, Institutos Superiores, Escolas Superiores, Institutos Superiores Politécnicos, Academias, Faculdades.

De acordo com a Legislação do Ensino Superior, as Universidades são instituições que dispõem de capacidade humana e material para o ensino, investigação científica e extensão em vários domínios do conhecimento, proporcionando uma formação teórica e académica, estando autorizadas a conferir graus e diplomas académicos.

Já os Institutos Superiores, conforme a Legislação, são instituições especializadas filiadas ou não a uma universidade, que se dedicam à formação e investigação no domínio das ciências e da tecnologia ou das profissões, bem como à extensão e que estão autorizadas a conferir graus e diplomas académicos.

Sobre as Escolas Superiores configuram-se como Instituições de Ensino Superior filiadas ou não a uma universidade, a um instituto superior ou a uma academia, que se dedicam ao ensino num determinado ramo do conhecimento e à extensão e que estão autorizadas a conferir graus e diplomas académicos (Coletânea de Legislação do Ensino Superior,2012).

Por sua vez, os Institutos Superiores Politécnicos são Instituições de Ensino Superior filiadas ou não a uma universidade, que oferecem estudos gerais ou uma formação profissional e que estão autorizadas a conferir certificados e todos os graus académicos, excluindo o de Doutor, reservando-se a atribuição de graus de Pós-graduação aos Institutos Politécnicos filiados (Coletânea de Legislação do Ensino Superior, 2012).

Em relação às Academias, são Instituições de Ensino Superior que se dedicam ao ensino em áreas específicas, nomeadamente: as artes, a literatura, habilidades técnicas, tais como as militares e policiais, a formação especializada e o comércio, estando autorizadas a conferir graus e diplomas académicos (Coletânea de Legislação do Ensino Superior,2012).

Por fim, há as Faculdades, que são unidades académicas primárias de uma universidade ou de um instituto superior que se ocupam do ensino, investigação, extensão e aprendizagem num determinado ramo do saber, envolvendo a interação de vários departamentos académicos e a provisão de ensino conducente à obtenção de um grau ou diploma (Coletânea de Legislação do Ensino Superior,2012).

3.2 As Crises de Gestão e as IES na Actualidade

Esta secção tem por objectivo reflectir sobre as profundas e intensas transformações sociais, bem como sobre os avanços económicos e tecnológicos, que culminaram em diversas crises de gestão. Tal cenário tem estimulado um repensar de paradigmas nos mais diversos setores da sociedade, principalmente, nas IES.

3.2.1 As Crises Advindas da Mudança Paradigmática

Três grandes crises, na concepção de Santos (2003), advieram com a mudança paradigmática: a de hegemonia, a de legitimidade e a institucional. A crise da hegemonia iniciou-se já no final do Século XIX, pouco após as IES terem se consolidado, mas será mais visível na segunda metade do Século XX, no mesmo momento em que tem início a crise de legitimidade. A crise institucional é mais recente, ainda que com fortes sinais já nos anos 1970 e 1980. Contudo, estas crises conviveram e convivem no tempo, já que, a rigor, nenhuma destas crises e suas contradições foram resolvidas – apenas, via reformas, estendidas no espaço e no tempo, ampliando as funções das IES, seu número e diversidade, gerindo as tensões mais que as solvendo.

3.2.1.1 A crise de hegemonia

A crise de hegemonia significou a crise dos pressupostos que sustentavam o modelo de IES consolidado no Século XIX, os quais afirmavam serem estes o “lugar privilegiado da produção da alta cultura e conhecimento científico avançado” (SANTOS, 2003, p. 139).

O primeiro pressuposto, apontado por Santos (2003, p. 139), é a visão da alta cultura ou cultura erudita como uma “cultura-sujeito” centrada na IES que vai enfrentar a ascensão da cultura de massa, que, a seu modo, também era e é uma cultura-sujeito. A democratização das IES foi uma frustrada tentativa de massificar a própria cultura erudita, mas esta acabou por gerar uma hierarquia entre IES de elite e IES de massa.

Como segundo pressuposto, Santos (2003) indica a separação entre Educação Superior e trabalho, concebidos como mundos incomunicáveis. Mas isto teria que mudar diante das transformações económicas ocorridas desde o final do Século XIX. A solução tentada foi substituir a separação pela sequência educação-trabalho, em que a educação se tornaria educação para o trabalho. Este foi o modo como as IES conseguiram manter sua centralidade e papel ativo nas mudanças tecnológicas ao longo do Século XX.

O terceiro pressuposto, para Santos (2003), firma a separação entre teoria e prática, em que as IES seriam o lugar por excelência da produção do conhecimento científico. Deriva-se, daí, a primazia da ciência pura ou básica. Contudo, em especial nos anos 1960 e 1970, foi forte a pressão para uso prático da ciência, resultando em uma subsunção mais direta das IES ao mercado e ao capital.

A crise de hegemonia inicia-se quando se torna socialmente visível que a Educação Superior e a alta cultura são prerrogativas das classes superiores e passa-se a questionar para quem e para que serve o conhecimento produzido pelas IES.

3.2.1.2 A crise de legitimidade

A segunda crise, apontada por Santos (2003), é a de legitimidade, que advém da pressão pela democratização das IES, para que elas não fossem instituições reservadas apenas às elites e tão somente com a função de formar elites. Tal pressão adveio de movimentos sociais e aspirações das classes médias e mesmo populares, bem como do contexto das políticas sociais redistributivas do Estado Providência. Adota-se, segundo Santos (2003), uma solução de compromisso, a saber: a desvinculação da procura das IES, da procura da democracia, por meio da estratificação e diferenciação interna das IES, de onde provêm dualismos, como Ensino Superior universitário e não universitário; IES de elite e de massas; cursos de grande prestígio e desvalorizados, entre outros.

Com base nos postulados de Santos (2003), a crise da legitimidade teve início durante o período de capitalismo organizado, e é em grande medida o resultado do êxito das lutas pelos direitos sociais e econômicos e os direitos humanos, dentre os quais se destaca o direito à educação. Com esta crise, as IES passaram a produzir conhecimento não só para uma pequena classe, mas também para uma camada social muito ampla e heterogênea, com objectivo de a promover sua ascensão social sem perder o *status*. O tipo de conhecimento que produz igualmente foi alterado, uma vez que agora não se destinam apenas à classe social alta, mas, também, a filhos de operários, pequena burguesia, imigrantes, mulheres e minorias étnicas.

3.2.1.3 A crise institucional

A crise mais recente e mais visível a partir da década de 1990, segundo Santos (2003), é a crise institucional das IES, que é, basicamente, a crise da autonomia (relativa). Está em causa agora, talvez, o pilar das IES pós-moderna: a autonomia. Esta se expressa, primeiro, pela crise de financiamento. A contração do orçamento social, no contexto da crise do Estado

Providência e das políticas redistributivas, atinge plenamente as IES públicas, que passam por cortes orçamentais significativos.

Outra expressão, apontada por Santos (2003), é a imposição da avaliação externa, em que a produtividade passa a ser o critério principal de avaliação, algo que, até então, era mais ou menos estranho às IES. Mesmo que a avaliação seja exercida pelas próprias IES, ainda assim ela será externa, pois se guia por valores e exigências externos às IES. Ao mesmo tempo, se o Estado tem se tornado menos presente como financiador, entretanto, ele tem se tornado mais presente na vigilância e na intromissão em relação à aplicação e gestão deste parco financiamento.

Como terceira expressão, está o produtivismo. Para Santos (2003), a fim de atender aos novos critérios e na busca de formas alternativas de financiamento, as IES vão tendo de participar, cada vez mais ativamente, na luta pela produção industrial.

3.3 Repensando as IES – A reconquista da legitimidade

Das crises apresentadas, Santos (2003) considera a de hegemonia a mais ampla, porque nela está em jogo a exclusividade dos conhecimentos que as IES produzem e transmitem. A crise de legitimidade coloca a necessidade de democratização da transmissão do conhecimento; já a crise institucional, gerada principalmente pelos cortes financeiros do governo, têm se aprofundado muito nos últimos anos. A seu ver, mesmo sem conseguir resolver plenamente tais crises, as IES têm respondido à pressão, mesclando momentos de resistência e de passividade. Ainda assim, o autor avalia que o atual modelo não é capaz de continuar vigorando por muito tempo. É necessário, segundo ele, pensar em outra orientação, com metas em médio e longo prazo, em que as teses formuladas hoje sirvam de bússola para o enfrentamento dos problemas.

A transição paradigmática da ciência moderna para uma ciência pós-moderna, e da modernidade para a pós-modernidade, pressupõe rupturas. Nesse sentido, Santos (2003, p.224) assinala que:

[...] à Universidade compete organizar esse compromisso, congregando os cidadãos e os universitários em autênticas comunidades interpretativas que superem as usuais interações, em que os cidadãos são sempre forçados a renunciar à interpretação da realidade social que lhes diz respeito.

O grande desafio, pois, que ora se põe para as IES, passa pela redefinição de seu papel diante das mudanças em curso no mundo e pela disposição de reflectir sobre o conhecimento que gera e as formas de torná-lo comprometido com o avanço colectivo da humanidade.

3.4 A Gestão e os Processos Gerenciais nas IES

O desafio gerencial é apontado como um dos principais problemas da Administração Pública, no sentido de buscar um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Nesse sentido, Fischer (2007, p. 17) assevera que “vive-se o esgotamento de modelos de gestão pública”, destacando que:

[...] evidencia-se, especialmente, a ausência da dimensão social da gestão, tanto na ação isolada e descontextualizada de gestores governamentais e não-governamentais como na perspectiva dos cidadãos que se utilizam de serviços públicos.

Já a gestão, no âmbito das IES, é defendida por Andrade e Tachizawa (2002, p. 16), promovendo a “gestão estratégica”, quando advogam a “introdução de novas técnicas e modos de gestão” e “uma abordagem diferenciada da administração”, considerando o “processo de transformação, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento”, que afectam as instituições de ensino.

Diversas mudanças em nível social demandam novas exigências para as IES, que, por sua vez, não podem responder a tais pronunciamentos sem transformar suas tradicionais estruturas e modos de funcionamento. É neste contexto que as IES precisam aderir a uma Gestão Social, e, ao mesmo tempo, agregar valores e princípios da Gestão Estratégica, como por exemplo: avaliação, planificação, controles menos burocráticos, eficiência nos gastos, e eficácia e efetividade nos resultados. Contudo, os objectivos da Gestão Social e da Gestão Estratégica são diferentes. A Gestão Estratégica actua determinada pelo mercado, portanto, é um processo de gestão que prima pela competição, no qual o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo. Já a Gestão Social, diferentemente, deve ser determinada pela solidariedade, portanto, é um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade é o seu motivo.

Por definição, Tenório (2008, p. 54) entende a Gestão Social como o “processo gerencial decisório deliberativo que procura atender às necessidades de uma dada sociedade, região, território ou sistema social específico”, orientando-se pela discussão de quatro pares de palavras-categoria: Estado-Sociedade, capital-trabalho, Gestão Estratégica e Gestão Social, bem como de cidadania deliberativa, categoria que, segundo o autor, intermedeia a relação entre estes pares de palavras.

Assim, compreende-se que fica muito claro que as IES têm que levar em consideração, em seus planos estratégicos, a questão da Gestão Social. As características vistas são inerentes

à própria essência da existência de uma IES devendo, portanto, serem indissociáveis de suas ações práticas desenvolvidas a partir de sua Gestão Estratégica.

4. MODELOS DE GOVERNO E A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO DE MOÇAMBIQUE – UM OLHAR A PARTIR DA HISTÓRIA

4.1 Evolução Histórica do Ensino Superior em Moçambique

A evolução do Ensino Superior em Moçambique pode ser dividida em quatro fases distintas, desde a sua origem, em 1960, até ao presente. Em 1962, pelo Decreto n. 44.530, de 21 de Agosto, ainda no regime colonial, o Ensino Superior surge na forma de Estudos Gerais Universitários, como resposta às críticas dos movimentos nacionalistas das colónias portuguesas, acusando-a de nada fazer pelo desenvolvimento dos povos das colónias. Lecionava-se a parte geral de diferentes cursos universitários, cuja conclusão deveria, obrigatoriamente, ser feita em Portugal. Existia apenas uma instituição universitária, a Universidade de Lourenço Marques (ULM), criada pelo Decreto-lei n. 43799, de Dezembro de 1968, do Conselho de Ministros, cujo modelo de funcionamento fazia parte do quadro regulador das universidades portuguesas. Pode-se considerar esta como a primeira fase do Ensino Superior em Moçambique. Segundo Rosário (2013, p. 3):

[...] a construção do ensino superior em Moçambique é, sobretudo, obra estabelecida e construída a partir da chegada da luta nacionalista pela independência. E cresceu com o próprio processo e vicissitudes que a independência trouxe.

O governo que assumiu o poder, quando o País chegou à Independência, surgiu da guerrilha que tinha combatido o exército colonial. A Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO), transformada em partido-no-poder, deu à expansão da educação um lugar de destaque na sua política de desenvolvimento do País, como mostra um slogan da época que exortava a "transformar o país numa escola, onde todos ensinam e todos aprendem" (BUENDÍA GÓMEZ, 1999, p. 225).

Como resultado das profundas transformações político-sociais decorrentes da ascensão do País à Independência, a Universidade de Lourenço Marques (ULM) foi transformada na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), em 1976, única instituição de ensino superior que se orientava tendo como base o seu quadro regulador, as experiências internacionais e o seu sistema de autoavaliação, com uma população estudantil inicial de cerca de 2.400 estudantes nos diferentes cursos universitários então lecionados. De acordo com Rosário (2013, p. 4):

A função da Universidade de Lourenço de Marques, transformada mais tarde em Universidade Eduardo Mondlane (UEM), era essencialmente a de produzir quadros

que pudessem servir à Revolução Moçambicana – técnica, científica e ideologicamente preparados. Por isso, o corpo universitário, seus dirigentes, docentes, quadros técnico-administrativos e estudantes eram considerados quadros da revolução e, portanto, também a cada um cabia uma tarefa concreta nas grandes linhas do processo revolucionário.

Na década de 1980 funcionou na UEM a Faculdade para Combatentes e Trabalhadores de Vanguarda (FACOTRAV). Em 1985, foi criado, por despacho Ministerial nº 73/85 do Ministério da Educação, o Instituto Superior Pedagógico (ISP), pela necessidade de elevação do nível de entrada dos estudantes e do aumento de duração dos cursos, para além de que, dado o seu tamanho, ela se tornaria incomportável dentro da UEM. O ISP, em 1995, foi transformado em Universidade Pedagógica (UP), estabelecendo-se, assim, a segunda Universidade Pública do País, que funcionava em parceria com a UEM, em termos de instrumentos de autorregulação.

A introdução da economia de mercado, em 1987, coloca novos actores no cenário socioeconómico e cultural, designadamente o setor privado e a sociedade civil. É neste quadro que se cria o espaço legal que permite a intervenção do sector privado no Ensino Superior, por meio da Lei n. 1/93, de 24 de junho - Lei do Ensino Superior - que regula o Ensino Superior Público e Privado, iniciando-se, desse modo, o processo de criação das primeiras Instituições Privadas do Ensino Superior, designadamente, a Universidade Católica de Moçambique (UCM), pelo Decreto 43/95, o Instituto Superior Politécnico e Universitário (ISPU), pelo Decreto 44/95, cujas actividades se iniciaram em Agosto de 1996. Assim, desde 1987, o Governo de Moçambique vem implementando um programa de reajustamento estrutural e de estabilização macroeconómica, com o objetivo de promover o crescimento económico e reduzir os níveis de pobreza no País (MÁRIO; NANDJA, 2005).

Em 1997, entra em funcionamento o Instituto Superior de Ciências e Tecnologia de Moçambique (ISCTEM), criado pelo Decreto 46/96. Logo após a criação do ISP, foi criado, pelo Decreto n. 1/86, de 5 de fevereiro, o Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI) vocacionado para a formação de quadros para as áreas de relações internacionais e diplomacia.

A terceira fase começa em 1995, com o surgimento das primeiras Instituições de Ensino Superior privado, cuja criação vai levar o Estado a iniciar o estabelecimento de normas e regulamentos para manter a harmonia no sistema. Esta terceira fase caracteriza-se também por um desenvolvimento natural do número de instituições e de estudantes, tendo em conta a capacidade docente então existente. Segundo Matos e Mosca (2009), a expansão das universidades procurou responder à procura do ensino pelo número crescente de estudantes

que concluem o ensino secundário que querem e podem continuar os estudos. Todavia, o Estado não tinha se preparado para o aumento rápido do afluxo de estudantes ao ensino superior, não tendo criado novas universidades, cursos e preparado condições científicas e pedagógicas para uma diversificação da oferta (tipos de cursos) e elevação dos graus de ensino (mestrados e doutorados).

Desse modo, ainda de acordo com Matos e Mosca (2009), o déficit de oferta do Ensino Superior público foi sendo superado com o surgimento e desenvolvimento de universidades privadas, sem que existissem docentes formados para o crescimento de alunos e universidades. Todavia, os investimentos concentraram-se em instalações. As universidades públicas e privadas se multiplicaram em unidades de ensino superior, sem corpo docente nem as demais condições científicas, pedagógicas, de infraestrutura e de serviços em cada local. Os cursos são oferecidos sem enquadramento de um projeto pedagógico.

Por volta do ano 2000, emerge uma quarta fase, com a criação muito acelerada de IES, passando rapidamente de cerca de 5 para 38, em 2010, e passando, no mesmo período, de cerca de 12.000 para 101.300 estudantes, entre instituições públicas e privadas, universitárias e politécnicas, ensino superior policial e militar (MINED; UEM, 2012).

Até 2000, o Ensino Superior em Moçambique funcionava no quadro geral da Lei do Sistema Nacional da Educação. Para além deste quadro geral, em 2003, o Parlamento adopta uma lei específica para o Ensino Superior, a qual estabelece as bases para a criação e funcionamento das IES, as regras da Autonomia Científica, Pedagógica, Administrativa, Financeira e Patrimonial, as formas de coordenação deste nível de ensino, os Programas e Graus de ensino e o regime jurídico do pessoal do ensino superior (MINED; UEM, 2012).

Hoje, em Moçambique, o número de Instituições de Ensino Superior é de 49 entre Públicas (18) e Privadas (31), conforme pode ser verificado nos Quadros 1 e 2, respectivamente:

Quadro 1. Instituições de Ensino Superior Públicas

Nº	Instituição	Localidade	Data de criação	Diploma legal de criação
1	Universidade Eduardo Mondlane (UEM)	Cidade de Maputo	1962	Decreto-lei n.º44 530, de 21 de agosto de 1962 Decreto n.º12/95 de 25 de abril
2	Universidade Pedagógica (UP)	Cidade de Maputo	1985	Diploma ministerial 73/85 de 25 de Abril - Decreto 13/95 de 25 de Abril
3	Instituto Superior de Relações Internacionais (ISRI)	Cidade de Maputo	1986	Decreto 1/86 de 5 de fevereiro
4	Academia de Ciências Policiais (ACIPOL)	Província de Maputo	1999	Decreto 24/99 de 18 de Maio, 1 serie nº 19, 4º suplemento
5	Instituto Superior de Ciências da Saúde (ISCISA)	Cidade de Maputo	2003	Decreto 47/03 de 18 de Novembro
6	Academia Militar (AM)	Província de Nampula	2003	Decreto 62/2003 de 24 de dezembro
7	Escola Superior de Ciências Náuticas (ESCN)	Cidade de Maputo	2004	criação autorizada pelo Conselho de Ministros em 30/06/2004
8	Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM)	Cidade de Maputo	2004	Decreto n. 54/2004 de 1 de Dezembro
9	Instituto Superior Politécnico de Gaza (ISPG)	Província de Gaza	2005	Decreto 32/2005 de junho
10	Instituto Superior Politécnico de Manica (ISPM)	Província de Manica	2005	Decreto 32/2005 de junho
11	Instituto Superior Politécnico de Tete (ISPT)	Província de Tete	2005	Decreto 32/2005 de junho
12	Universidade Lúrio (UNILURIO)	Província de Nampula	2006	Decreto 50/2006 de 26 de dezembro BR. Nº 51
13	Instituto Superior da Administração Pública (ISAP)	Cidade de Maputo	2005	Decreto n. 61/2004 de 29 de Dezembro
14	Universidade Zambeze (UniZambeze)	Província de Sofala-Beira	2006	Decreto n. 77/2007 de 18 de Dezembro
15	Escola Superior de Jornalismo (ESJ)	Cidade de Maputo	2008	Decreto n.27/2008 de 1 de Julho
16	Instituto Superior de Artes e Cultura (ISARC)	Província de Tete	2008	Decreto nº 45/2008, de 26 de novembro
17	Instituto Superior Politécnico de Songo (ISPS)	Província de Tete	2008	Decreto nº 22/2008, de 27 de julho
18	Instituto Superior de Estudos e Defesa	Província de Maputo	2011	Decreto nº 60/2011 de 18 de Novembro

Fonte: Brochura de Estatística do Ensino Superior, 2014

Quadro 2. Instituições de Ensino Superior Privadas

Nº	Instituição	Localidade	Data de criação	Diploma legal
1	Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique (ISCTEM)	Cidade de Maputo	1996	Decreto 46/96 de 5 de novembro
2	Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC)	Cidade de Maputo	1999	Decreto n. 32/99 de 4 de junho
3	Universidade Politécnica A Politécnica	Cidade de Maputo	1995	Decreto n.º 44/95 de 13 de setembro
4	Universidade Católica de Moçambique (UCM)	Beira Sofala	1995	Decreto n.º43/95 de 14 de setembro
5	Universidade Mussa Bin Bique (UMBB)	Nampula	1998	Dec. 13/98 de 17 de março
6	Universidade Técnica de Moçambique (UDM)	Cidade de Maputo	2002	Decreto 42/2002 de 26 de dezembro
7	Universidade São Tomás de Moçambique (USTM)	Cidade de Maputo	2004	(criação autorizada pelo Conselho de Ministros a 30/06/2004)
8	Universidade Jean Piaget de Moçambique (UJPM)	Beira Sofala	2004	(criação autorizada pelo Conselho de Ministros a 10/08/2004)
9	Escola Superior de Economia e Gestão (ESEG)	Cidade de Maputo	2005	Decreto n. 34/2005 de 23 de Agosto
10	Instituto Superior de Educação e Tecnologia (ISET)	Província de Maputo	2005	Decreto n.º33/2005, BR nº 33. 1ª Série de 23 de Agosto de 2005
11	Instituto Superior Cristão (ISC)	Província de Tete Angónia	2004	Decreto n.62/2004 de 29 de Dezembro
12	Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência (ISFIC)	Cidade de Maputo	2005	Decreto nº 57/2005 de 27 de dezembro
13	Instituto Superior Dom Bosco	Província de Maputo	2006	Decreto n. 51/2006 de 26 de Dezembro
14	Universidade Wutivi	Província de Maputo	2003	Decreto n. 23/2003 de 1 de Julho
15	Instituto Superior Monitor (ISM)	Cidade de Maputo	2008	Decreto nº 43/2008 de 16 setembro
16	Instituto Superior de Comunicação e Imagem (ISCIM)	Cidade de Maputo	2008	Decreto n. 63/2008 de 30 de Dezembro
17				
18	Instituto Superior Maria Mãe África	Cidade de Maputo	2008	52/2008 de 30 de dezembro
19	Instituto Superior de Gestão, Comércio e Finanças (ISGECOF)	Cidade de Maputo	2009	Decreto n. 7/2009 de 31 de Março
20	Instituto Superior de Tecnologia Alberto Chipande (ISCTAC)	Cidade da Beira Sofala	2009	-Decreto n. 27/2009 de 12 de Agosto
21	Instituto Superior de Ciência e Gestão (INSCIG)	Nacala-Nampula	2009	-Decreto n. 28/2009 de 25 de Julho
22	Universidade Nachingwea	Maputo		
23	Universidade Methodistista Unida de Mocambique	Câmbine, Inhambane	2014	Decreto n.44 de 29 de Agosto
24	Instituto Superior de Estudos de Desenvolvimento Local	Província de Maputo, Maluana	2012	Decreto n. 37/2012 de 8 de Novembro
25	instituto Superior de Ensino à	Província de	2014	Decreto n. 31/2014, de 11 de

	Distância	Maputo		Junho
26	Instituto Superior de Gestão e Empreendedorismo Gwaza Muthini	Província de Maputo	2014	Decreto n. 42/2014, de 15 de Agosto
27	Instituto Superior de Gestão de Negócios	Província de Gaza	2011	Decreto n. 49/2011 de 10 de Outubro
28	Universidade Adventista de Moçambique	Província de Sofala	2011	Decreto n. 48/2011 de 10 de Outubro
29	Instituto Superior Mutasa	Província de Manica	2012	Decreto n. 38/2012 de 8 de Novembro
30	Instituto Superior de Ciências de Educação a Distância	Província de Sofala- Beira	2014	Decreto n.41/2914 de 15 de Agosto
31	Escola Superior de Gestão Corporativa e Social	Província de Maputo	2013	Decreto n. 73/2013 de 31 de Dezembro

Fonte: Brochura de Estatística do Ensino Superior, 2014

O Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020, atesta que o efectivo escolar no Ensino Superior em Moçambique aumentou rapidamente, de cerca de 12 mil estudantes, em no ano 2000, para mais de 101 mil, em 2010, facto que coloca desafios à qualidade do ensino e ao funcionamento das instituições de ensino dos diferentes níveis (MINED; UEM, 2012).

Na análise da evolução dos efectivos escolares e do corpo docente em Moçambique, o Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020 aponta as seguintes características: i) Evolução natural do número de estudantes até 2005, atingindo cerca de 28.300; ii) Evolução acentuadamente acelerada do número de estudantes a partir de 2006, tendo aumentado de 43.233 para 101.362, em 2010. Note-se que a previsão do Plano Estratégico era de cerca de 18.200 estudantes, em 2010, apresentando um excedente de cerca de 79.360 estudantes em relação à projeção, para 2000. Portanto, o crescimento do número de estudantes tornou-se mais acentuado entre os anos 2006 e 2010, devido à entrada em funcionamento de um elevado número de IES privadas (MINED; UEM, 2012).

De acordo com o Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020, o número e a qualidade de formação do corpo docente não cresceram, em proporção, no mesmo período, o que levou a uma maior sobrecarga dos docentes existentes, provocando-se o denominado fenómeno dos “docentes-turbo”, degradando, conseqüentemente, a qualidade do ensino, com um rácio médio de 25 estudantes, por docente. Ademais, não houve, ainda, um aumento equivalente das condições infraestruturais e laboratoriais das novas instituições criadas durante este período. Muitas novas instituições de ensino foram adaptando, para o ensino, instalações destinadas para outros efeitos e aumentou o deslocamento para a existência de mais cursos nas áreas sociais, sem muitas exigências em termos de investimento em laboratórios.

Outro parâmetro considerado pelo Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020, na análise dos efectivos do Ensino Superior em Moçambique, é a posição média do País em relação à proporção do número de estudantes comparativamente à população geral. Moçambique apresenta a proporção mais baixa no conjunto dos países da África Austral, com 440 estudantes por 100.000 habitantes, abaixo da média da região.

A partir de 2001, algumas IES iniciaram a oferta de cursos de pós-graduação, nomeadamente, mestrados, porém, numa escala ainda muito reduzida. Em 2006, iniciou a oferta, de forma sistemática, de pós-graduação em nível de doutorado, e em 2010, a pós-graduação representava 4,5% do total de efectivos estudantis, com cerca de 4550 inscritos, dos quais 34 no nível de doutoramento.

O Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020 deixa claro que, assumindo que a pós-graduação nas IES moçambicanas possa crescer para cerca de 8 a 10% dos efectivos, até 2020, espera-se que, por essa altura, estejam inscritos cerca de 10 mil estudantes nos mestrados e doutoramentos (MINED; UEM, 2012).

4.2 As IES da UEM e o Ensino a Distância – A importância do Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED)

Actualmente, o Ensino Superior depara-se com um novo espectro de desafios, com implicações em nível das instituições, de professores e estudantes, do ensino e da aprendizagem, dando expressão e significado ao imperativo de responder às novas necessidades educativas das sociedades baseadas no conhecimento, e traduzindo-se no enfrentar dos desafios, no saber ler as oportunidades, e mudar. Numa sociedade global e em rede, as IES utilizam crescentemente as novas tecnologias, que representam simultaneamente uma das principais razões por que a mudança é necessária e oferecem as ferramentas adequadas à reorganização do ensino e da aprendizagem e a reconceptualização dos modelos institucionais, num acerto de passo com a nova sociedade do conhecimento e de um novo paradigma educacional que emerge, também, no ensino a distância.

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) é uma instituição de ensino que tem como objectivos promover a formação superior, a investigação e a extensão. Para garantir o alcance dos objectivos, a UEM se organiza em unidades orgânicas, nomeadamente as Faculdades, Escolas e Centros, que se distinguem umas das outras pelas actividades que nelas são desenvolvidas. Dentre as várias unidades orgânicas, está o Centro de Ensino a Distância (CEND), um órgão criado em 2002, com o objectivo de promover e coordenar a Educação a

Distância (EAD) na UEM (Deliberação 13/CUN/2002 do Conselho Universitário) (UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE, 2015).

O programa de ensino a distância da UEM enquadra-se na estratégia da educação a distância preconizada pelo governo, que, reconhecendo que a expansão das oportunidades educativas dificilmente será viável nos próximos tempos, recorrendo-se apenas às instituições de ensino presenciais, considerando que o ensino a distância apresenta-se como uma alternativa de expansão dessas oportunidades (UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE, 2015).

Ademais, foi criado, por meio do Decreto n. 41, de 15 de agosto de 2014, aprovado pelo Conselho de Ministros, nos termos estabelecidos pela Lei n. 27, de 29 de setembro de 2009, que regula as atividades do Ensino Superior, precisamente em seu artigo 4 (Acesso ao Ensino Superior), o Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED), instituição privada, de propriedade do Instituto Africano de Promoção da Educação a Distância (IAPED) (INM, 2015). Para além dos princípios gerais e pedagógicos definidos na legislação em vigor, o ISCED, como Instituição de Ensino Superior, actua de acordo com os seguintes valores: Defesa dos ideais democráticos; Igualdade entre os homens e mulheres de várias raças, credos e origens e respeito pela diversificação cultural; Serviço à Pátria e aos ideais que levaram à luta pela independência nacional; Defesa da ciência e das tradições ancestrais moçambicanas e africanas; Defesa da ecologia e dos ideais ambientalistas que permitam o desenvolvimento e bem-estar de cada indivíduo; Liberdade de criação cultural, artística, científica e tecnológica; Desenvolvimento equilibrado do País e das suas comunidades; Pesquisa e ensino livres, porém, éticos e deontológicos; Liberdade inovadora.

A metodologia utilizada pelo ISCED na Educação a Distância permite um atendimento mais individualizado, oferecendo aos discentes mecanismos para que estes possam manifestar-se, principalmente, por meio dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)¹ e atendimento de tutorial presencial e a distância.

¹ “O ambiente virtual de aprendizagem é um sistema que dá suporte às actividades educativas desenvolvidas através das tecnologias de informação e comunicação. Permite a gestão do conteúdo da disciplina pelo professor, que pode organizá-los da forma mais adequada a atender aos objectivos da disciplina. Além de permitir ao aluno o acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar. O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) adoptado pelo Instituto Superior de Ciências e Educação à Distância (ISCED) é o Moodle, software aberto e livre, de larga utilização em mais de oitenta países, por instituições de ensino de diversos níveis. No AVA o aluno poderá fazer o download dos apontamentos, de textos e slides das aulas, para auto-estudo; assistir as vídeo-aulas; consultar o calendário académico e as datas dos encontros presenciais e das provas; ter acesso às suas notas; interagir com o tutor e demais alunos do curso; realizar actividades; participar de fóruns e chats; dentre outras funcionalidades”. (ISCED, 2015).

O ISCED promove encontros, que são desenvolvidos a distância por meio do AVA, com acompanhamento do tutor online, ocorrendo 3 (três) encontros presenciais em cada semestre. No 1º encontro, não obrigatório, desenvolvem-se actividades de orientação do aluno, onde o tutor apresenta a Metodologia de trabalho e a organização do curso; apresenta as formas de avaliação que se utilizarão; propõe actividades; esclarece dúvidas e faz a Introdução dos temas dos módulos; orienta o estudo dos conteúdos e faz-se a distribuição de Materiais de Estudo. Já nos 2º e 3º encontros, obrigatórios, se destinam para exames dos 1º e 2º blocos de módulos.

Além dos encontros presenciais, o curso contempla o autoestudo, onde o aluno desenvolve actividades online por meio do AVA, onde também pode realizar a entrega dos seus trabalhos, interagir com os demais alunos, formular questões ao tutor e aceder a biblioteca virtual, que contém, além do livro da disciplina, outras obras para complementação dos estudos.

Os vídeosaulas formam outros recursos de mediação que são utilizados na complementação da relação diálogo entre professor, tutor e aluno, que transcende os limites de espaço e tempo, são o material áudio visual e a utilização de softwares que possibilitem ao aluno um aprofundamento maior dos conteúdos, permitindo-lhe uma forma de interactividade com a linguagem hipertextual.

Ademais, são disponibilizados a todos os alunos materiais didácticos, de forma eletrônica/digital e impressa, em formato de apontamento-livro, elaborados por professores especialistas da área do conhecimento e que contemplam o conteúdo da disciplina de forma didáctica, para possibilitar ao aluno, a distância, a apropriação e incorporação dos conhecimentos, habilidades e competências necessárias à sua autonomia intelectual.

No tocante às provas, durante o curso, o aluno submete-se a um processo de avaliação, que verificará o seu nível de aprendizagem em cada disciplina. A avaliação ocorre por meio de actividades no AVA e de exame presencial. Os módulos são ministrados em blocos, com duração de dez semanas (dois meses) cada bloco. O número de módulos por bloco varia de 3 a 4, em função do número de disciplinas fixadas no plano curricular para o semestre, assim: no 1º semestre, com 7 disciplinas, estão previstos dois blocos com quatro e três disciplinas, respectivamente; no 2º semestre, com 6 disciplinas, estão também previstas, dois blocos, com três disciplinas cada um.

Dentre os cursos oferecidos pelo ISCED, há os de Licenciatura, sendo: Ciências Políticas e Relações Internacionais, Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Contabilidade e Auditoria, Direito, e Gestão Ambiental, conforme descritos no Quadro 3:

Quadro 3. Cursos de EaD do ISCED

LICENCIATURA	
CURSO	DESCRIÇÃO
Ciências Políticas e Relações Internacionais	<p>A licenciatura em Ciência Política e Relações Internacionais é acolhida por uma significativa diversidade de percursos profissionais, nos sectores público e privado e governamental e não-governamental (ONG's), bem como em diversos tipos de organizações, desde os serviços de diplomacia governamentais a serviços externos de empresas industriais e financeiras e autarquias.</p> <p>Destacam-se os seguintes empregadores potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituições da administração pública a nível regional e nacional; Organizações governamentais internacionais e organizações não-governamentais (ONG's), nomeadamente as que operam nos domínios da educação, da saúde, do ambiente, da ajuda humanitária, da cooperação comercial, tecnológica e cultural e do desenvolvimento internacional. • Sector empresarial do Estado e institutos públicos; • Empresas privadas e associações empresariais; • Instituições de carácter político, nomeadamente partidos políticos ou organizações representativas de interesses; • Instituições de ensino; • Comunicação social.
Gestão de Recursos Humanos	<p>O acesso ao mercado de trabalho nos dias de hoje, pauta-se por uma acérrima competitividade e a exigência incontornável de competências transversais relacionadas com a comunicação, trabalho em equipa, gestão do tempo, entre outras, que devem ser potenciadas ao longo dos anos de frequência académica no intuito de facilitar a entrada na vida activa.</p> <p>Assim, as saídas profissionais dos Licenciados em Gestão de Recursos Humanos destacam-se as seguintes: Consultoria de recursos humanos, carreira académica, agências de recrutamento, organizações não-governamentais, organizações governamentais, etc.</p>
Administração Pública	<p>A licenciatura em Administração Pública é acolhida por uma significativa diversidade de percursos profissionais, nos sectores público e privado e governamental e não-governamental, bem como em diversos tipos de organizações, desde os serviços de diplomacia governamentais a serviços externos de empresas industriais e financeiras e autarquias.</p> <p>Destacam-se os seguintes empregadores potenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas da Administração Pública estatal ou autárquica, especialmente em sectores ligados ao desenvolvimento e políticas sociais; • Domínio das organizações não-governamentais, associações e organizações da sociedade civil em geral, que actuam em campos de interesse público; • Consultoria e investigação; • Estudo, planificação e assessoria.
Contabilidade e Auditoria	<p>A licenciatura em Contabilidade e Auditoria é acolhida por uma significativa diversidade de percursos profissionais, nos sectores público e privado e governamental e não-governamental, bem como em diversos tipos de organizações em que se destacam as seguintes actividades que o graduado poderá ser capaz de exercer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos Oficiais de Contas; • Controlo Interno; • Auditores Financeiros; • Gestores de Empresas; Revisores • Oficiais de Contas;

	<ul style="list-style-type: none"> • Quadros de Instituições Financeiras e Seguradoras; • Consultores Financeiros e Fiscais; • Técnicos Superiores de Administração Pública (POCP).
Direito	<p>Os graduados em Direito poderão desenvolver a sua actividade profissional em áreas jurídicas tradicionais, como seja as Magistraturas no Ministério Público e Judicial, a Advogacia, o registo e o notariado. Poderão, também, actuar em áreas como assessoria e assistência jurídica junto aos organismos da Administração Pública e Privada, integrar os serviços de contencioso de empresas públicas e privadas. Ficam, outrossim, ao alcance dos nossos estudantes as carreiras diplomática e académica. Note-se, no entanto, que o exercício de profissões forenses, em Moçambique e na região, exige a inscrição em Ordens, próprios.</p> <p>As principais tarefas ocupacionais do Licenciado em Direito, são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar tecnicamente os órgãos normativos na elaboração de textos legais; • Exercer as funções de magistrado judicial e do Ministério Público ; • Exercer a advocacia ; • Prestar assitência jurídica e assistência técnica à Administração Pública, ao Sector Privado e aos cidadãos em geral.
Gestão Ambiental	<p>A licenciatura em Gestão Ambiental é acolhida por uma significativa diversidade de percursos profissionais, nos sectores público e privado e governamental e não-governamental, bem como em diversos tipos de organizações em que se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Ambiental em Organizações: actuar na gestão estratégica de organizações pautando-se por princípios éticos e pela racionalidade socioambiental; • Planeamento conservacionista: da gestão de solos, matas, bacias hidrográficas e outros ambientes naturais e construídos; • Gestão de impactos ambientais: identificação e qualificação dos impactos ambientais; compreensão da estrutura e funcionamento do Ministério do Ambiente; • Gestão Ambiental de processos produtivos: minimização da geração e reincorporação na cadeia produtiva de resíduos, rejeitos e subprodutos; optimização do uso de energia; • Gestão Ambiental Urbana: sistemas, instrumentos e procedimentos de Gestão Ambiental urbana; • Planeamento da produção do espaço urbano; • Pesquisa em Gestão Ambiental: desenvolver conhecimento básico e aplicado relativo aos diferentes aspectos da Gestão Ambiental; • Educação em Gestão Ambiental: nos âmbitos formal e informal; educação ambiental para a cidadania e o consumo conscientes; • Certificação e auditoria ambiental: entre outros, o Sistema FSC de certificação de manejo florestal, e os padrões ISO de Gestão Ambiental (série 14000); • Gestão de resíduos: classificação de resíduos; abordagens de gestão de resíduos; tecnologias para gestão de resíduos; • Manejo e Recuperação de áreas degradadas: manejo e conservação dos solos; recuperação de plantas nativas, planeamento conservacionista; • Gestão turística de ambientes naturais: planeamento, gestão e sustentabilidade do turismo em áreas naturais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no ISCED (2015).

Para aprovação na disciplina, o aluno realiza actividades no AVA e exames presenciais, devendo obter a média final 10. As actividades de avaliação no AVA desenvolvidas pelo aluno são realizadas por meio da participação em fóruns e seminários em grupo e trabalhos individuais, como análise de casos, pesquisa, exercícios, entre outros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trilogia: Estado, Gestão e IES, em Moçambique, ao longo do tempo, tem se constituído como um marco regulador e reforçador da educação dualista, delimitada pela divisão social de classes. Entretanto, a racionalidade que se impõe pelos distintos governos, isto é, o Estado em acção, aponta para a necessidade de acompanhamento e reforma no campo do Ensino Superior, à luz do que acontece em nível internacional, num esforço de superação das diferenças de classes e inclusão social aos bens e patrimônios que, historicamente, se restringiam às classes dominantes numa espécie de sinergia supranacional, em que o homem toma consciência de sua humanidade.

Constata-se, assim, que a Educação a Distância é considerada actualmente como uma das alternativas para se atender às diferentes necessidades de formação superior, sendo que, em alguns casos, como em Moçambique, por exemplo, constitui a única forma de satisfação destas necessidades. O conhecimento e a capacidade de aprendizado ao longo da vida passam a ser encarados como condições para o desenvolvimento humano. É esse o contexto em que se insere a Educação a Distância e todos os modos e meios de compreendê-la enquanto uma acção política educativa para as IES de Moçambique.

Contribui para esse processo de elaboração de cursos a distância, o ISCED, cujos cursos se traduzem no desenvolvimento de um ambiente para suporte ao processo ensino/aprendizagem apoiado pelas novas tecnologias de informação e de comunicação, pressupondo um cuidadoso planeamento, que aponta para a necessidade de um enfoque sistémico na produção de cursos, envolvendo uma equipe multidisciplinar, com habilidades e conhecimentos especializados. Esse enfoque sistémico refere-se a um tratamento interligado de processos vinculados à concepção, produção e implementação de programas a distância e inclui desde a escolha do modelo conceitual de ensino/aprendizagem até procedimentos gerenciais que garantam a realização do projeto.

6.REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. São Paulo: FGV, 2002.

BUENDÍA GÓMEZ, M. **Educação moçambicana: história de um processo: 1962-1984**. Maputo (Mz): Livraria Universitária, 1999.

COSTA, K. C. O.; SALM, J. F. A percepção do professor estadual como funcionário público: cumpridor de regras, empreendedor ou servidor público? *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: serving rather than steering**. New York: M. E. Sharpe, 2007.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. Pensamento nacional. **HSM Management**, V. 64, setembro-outubro 2007.

FLEURY, S. Reforma del estado. **Revista de Administración Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

IMPrensa Nacional de Moçambique - INM. **Conselho de Ministros: Decreto n. 41/2014**. Disponível em: <<http://bronline.inm.gov.mz/pt-pt/conselho-de-ministros-decreto-n%C2%BA-412014>>. Acesso em: 17 jul. 2015.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ISCED. Disponível em: <www.isced.ac.mz>. Acesso em: jun. 2015.

MÁRIO, Mouzinho; NANDJA, Débora. **A alfabetização em Moçambique: desafios da educação para todos**. 2005.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MATOS, Narciso; MOSCA, João. Desafios do ensino superior. *In: BRITO, Luís de; CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno; CHICHAVA, Sérgio; FRANCISCO, Antônio (Orgs.). Desafios para Moçambique 2010*. Maputo (Mz): IESE, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

Plano Estratégico do Ensino Superior **2012-2020**.

Colectânea de Legislação do Ensino Superior. 2012.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann; MOREIRA, Victória Hoffmann; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Instituições de Ensino Superior enquanto Organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**. Vol.1, n. 7. Setembro 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

PORTAL DO GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. Disponível em:
<http://www.portaldogoverno.gov.mz/Legisla/legisSectores/edu_leg/reajusteSNE.pdf>.
Acesso em: jun. 2015.

ROSÁRIO, Lourenço Joaquim da Costa. Universidades moçambicanas e o futuro de Moçambique. **Revista Ensino Superior n° 10** (julho-setembro). 2013. Disponível em:
<<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/universidades-mocambicanas-e-o-futuro-de-mocambique>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a co-produção do bem público. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA*. 2006. São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da idéia de Universidade à Universidade de idéias. *In: Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o conceito de gestão social. *In: SILVA J. et al.* (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. **Relatório de atividades da UEM**. 2014.

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. 2015. Disponível em: <<http://www.uem.mz/>>.
Acesso em: jun. 2015.