

# LIDERANÇA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: QUAL DEVE SER O PERFIL DOS LÍDERES?



**Aires Zarina Bonifácio Mombassa**

Doutorando em Educação na Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Gestão e Avaliação de Políticas Públicas de Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Docente da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, Moçambique<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bolsista da Capes. E-mail: airezmombassa@ymail.com

## RESUMO

A expansão da Educação a Distância (EAD) e o aperfeiçoamento dos líderes educacionais para lidar com essa modalidade de ensino deve ser vista por todos os atores da sociedade como uma das estratégias fundamentais para a promoção e o desenvolvimento das políticas públicas de educação em Moçambique. Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo analisar o perfil do líder educacional enquanto ator da EAD. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica sobre Liderança e EAD. O resultado da pesquisa nos revela que a capacidade de planificação, organização, direção e controle constituem condição *sine qua non* para os líderes desempenharem com sucesso as suas jornadas de trabalho. Outra questão de grande relevância que as referências bibliográficas apontam diz respeito à dinamização da cultura digital ao nível das instituições educacionais. Recomenda-se que os líderes que atuam na modalidade de EAD tenham competências para lidar com estratégias inovadoras relacionadas às Tecnologias de Informação e Comunicação.

**Palavras-Chave:** Liderança. Educação à distância.

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar o perfil dos líderes no contexto do Ensino a Distância (EAD). Acreditamos ser pertinente abordar essa questão visto que, em Moçambique ainda se assiste à deficiente compreensão dessa modalidade de ensino, bem como a fraca liderança e coordenação das atividades entre os diferentes atores como, por exemplo, os gestores, os professores, os tutores e os alunos.

A EAD é uma forma de educação de grande importância para o desenvolvimento de diferentes estratos sociais, bem como exige dos profissionais uma atitude proativa, fundamentalmente no contexto da coordenação das atividades. Nesse sentido, por um lado, há necessidade de compreendermos diferentes práticas de liderança que possam contribuir para o sucesso das atividades organizacionais; por outro, visto que a EAD tem suas particularidades específicas e que precisam ser tomadas em conta, torna-se necessário compreendermos qual deve ser o perfil dos líderes educacionais para atuar nessa modalidade de ensino. Estudos apontam que grande parte dos profissionais continua enraizada nas práticas de ensino presencial, e como se não bastasse, transferem-nas para o cenário de EAD, o que resulta em uma total disfunção no processo da sua implementação.

O presente artigo para além de trazer os subsídios acima descritos contribuirá para refletir sobre a atuação dos profissionais na EAD em Moçambique. Ademais, a discussão contribuirá para a difusão dessa área de pesquisa, uma vez que em nosso país ainda se verifica pouca produção científica nessa direção.

Quanto à metodologia utilizada, importa dizer que se trata de uma pesquisa bibliográfica sobre Liderança e EAD respalda em artigos científicos e livros que abordam questões de administração, não somente no contexto empresarial, mas também educacional. Assim, procuramos analisar diferentes pensamentos dos autores que se dedicam a pesquisas sobre Liderança Educacional e a Liderança no contexto da EAD.

## O SIGNIFICADO DE LIDERANÇA

A maioria das pesquisas que versam sobre Administração e Gestão Educacional apontam que as organizações educacionais somente poderão ter sucesso se houver uma estrutura organizacional sustentável e sintonia laboral entre os diferentes atores que atuam em diferentes setores de produção. Sendo Liderança e EAD uma das áreas científicas em constante evolução e de grande importância para as organizações, torna-se necessário compreender como elas devem ser dinamizadas na organização e qual deve ser o papel de cada ator enquanto líder<sup>2</sup> nessa modalidade de ensino.

Stone & Freedman (1982) definem Liderança como sendo o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Nesse conceito, os autores sublinham duas questões fundamentais: o envolvimento de outras pessoas - subordinados ou seguidores- e a distribuição desigual do poder. Ou seja, com sua disposição de aceitar as ordens do líder, os membros do grupo ajudam a definir o *status* do líder e tornam possível o processo de liderança; sem subordinados, todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes.

Já no que se refere à distribuição de poder, os autores sustentam que a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Assim, justificam a afirmação ao destacarem que os membros do grupo não são desprovidos de poder, podendo pois, moldar - e moldam - de vários modos as atividades grupais.

Na perspectiva de Maximiano (2004), Liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. Já Teixeira (1998) define Liderança como sendo um processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam

2 Neste estudo, considera-se líder todos os atores envolvidos na gestão das instituições de ensino, a saber: o gestor, coordenador, tutor, professor, entre outros.

o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.

Percebe-se, portanto, que a Liderança possui diferentes significados. E ainda, a abordagem de Liderança a ser aplicada nas organizações depende, muitas das vezes, das políticas e/ou das filosofias que cada organização define. Nesse sentido, caberá ao líder selecionar aquela(s) que vai lhe ajudar a atingir os objetivos organizacionais. Outra questão que a ser discutida é o conceito de Gestão. Muitas obras apontam para a confusão entre as ações de um líder e de um gestor. Teixeira (1998) sublinha que a importância da Liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se Liderança com Gestão. Para embasar esse posicionamento, o autor serviu-se dos ensinamentos de Kotter:

Em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessário a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia (KOTTER, 1990 *apud* TEIXEIRA, 1998).

A Gestão tem um escopo mais alargado do que a Liderança, uma vez que, conforme Teixeira (1998), abrange para além de aspectos comportamentais, outros que não são diretamente relacionados com o comportamento das pessoas. O autor justifica as diferenças ao afirmar que um bom gestor é necessariamente um bom líder, mas um bom líder não é necessariamente um gestor. Para Kotter (*apud* TEIXEIRA, 1998), a gestão das organizações tem relação com a complexidade - estruturas organizacionais, orçamento, etc; a liderança ligação, sobretudo com a mudança.

Libanêo *at. al.* (2011) aponta que a Gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerências e técnico - administrativos. Já na visão de Kotter (1996 *apud* CARMON & GREEN, 2009), os líderes são diferentes dos gestores. Eles advogam esse posicionamento afirmar que os líderes não fazem planos, não resolvem problemas e nem se quer organizam as pessoas. O que os líderes realmente fazem é preparar as organizações para mudanças e as ajudam a enfrentar os problemas enquanto passam por elas.

Tanto o gestor quanto o líder desempenham um papel importantíssimo nas organizações, suas atividades se complementam. Por exemplo, enquanto o líder procura influenciar as pessoas a realizarem uma determinada atividade; o gestor procura supervisionar ou controlar.

Outra questão que merece tamanha relevância é o debate da Liderança no contexto educacional desenvolvida por Fullan (1992), Leithwood (2001) e Rivo *et al.* (2009).

Por exemplo, para Fullan (1992),

Os líderes visionários podem prejudicar, mais do que melhorar as instituições de ensino, ao confundirem os seus pontos de vistas pessoais com o do interesse colectivo; enquanto para Leithwood defensor da liderança partilhada vem esta como alternativa aos modelos tradicionais da liderança vertical (*Top-down*). (FULLAN, 1992; LEITHWOOD, 2005 *apud* RUIVO *et al.* 2009).

Embora os dois autores tenham concepções diferentes, Leithwood e Jantzi, (1999) e Hallinger e Snidvongs, (*apud* VIEIRA, 2005) sublinham que os líderes escolares têm a capacidade de influenciar mudanças nas escolas que podem ter um efeito positivo, ainda que limitado e indireto, no sucesso escolar dos alunos.

Nesse sentido, para que haja efetividade nas instituições educacionais, o líder deverá criar uma visão partilhada e uma missão para a escola; bem como reestruturar a organização formal da escola, nomeadamente, por meio da realização de horários de alunos e professores e organização de turmas, no sentido de promover a eficácia pedagógica e melhorar a colaboração entre docentes assim como os processos de comunicação e decisão. Por fim, o líder deve reformular a cultura organizacional da escola no sentido de enfatizar normas de trabalho cooperativo e aprendizagem contínua (SENGE *et al.* 2003, HALLINGER & HECK, 1997; LEITHWOOD, 1997; *apud* VIEIRA, 2005).

Quanto aos múltiplos papéis que os líderes devem assumir, de acordo com Leithwood *et al.* (2002), reportando-se à literatura e à análise de padrões (*standards*) de Liderança Escolar estabelecidos oficialmente na Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido e Estados Unidos da América, identificaram-se mais de uma centena de práticas da responsabilidade dos líderes escolares. Tais práticas foram organizadas em 8 grupos: missão, visão e objetivos; cultura de escola; políticas e procedimentos; organização e recursos; professores; programas e instrução; relações escola-comunidade e recolha de informação e tomada de decisões. (LEITHWOOD *et al.* 2002 *apud* VIEIRA, 2005).

Ainda de acordo com esses autores, o conjunto de práticas esperadas de um líder escolar relativas aos professores, por exemplo, sugere-se: a) acolher capacidades coletivas; b) dar apoio individual; c) cultivar líderes a partir do conjunto dos professores; d) desafiar os professores a pensar crítica e criativamente sobre as práticas pedagógicas; e) ser sensível às preocupações dos

professores; d) ajudar aos professores a lidarem com o crescente envolvimento parental nas atividades da escola; e) premiar sucessos.

Nesse contexto, qual deve ser então o perfil do líder no contexto de EAD? Para responder essa pergunta, acreditamos ser pertinente compreenderemos, em primeiro lugar, o conceito de EAD e o seu real significado; por isso julgamos ser necessário engajarmo-nos neste exercício uma vez que nos ajudará a conhecer melhor o perfil dos líderes educacionais enquanto actores da EAD.

## **COMPREENDENDO O CONCEITO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Historicamente, o debate sobre a definição de EAD varia de autor para autor. A maior parte aponta uma terminologia diferenciada. Por exemplo, há quem prefira usar a terminologia “ensino a distância”, outros optam em dizer ensino por correspondência, ainda há os que simplesmente tratam de educação não presencial. Todavia, o objetivo último corresponde ao mesmo propósito, que é democratizar o acesso ao ensino.

Roger Kaufman (1995 *apud* GOUVEIA, 2005, p.184) descreve a EAD “como o processo para fazer chegar informação válida aos aprendentes num determinado momento e lugar, de forma apropriada e conveniente”.

Na concepção de Holmberg (1977 *apud* BELLONI, 2012), a EAD cobre várias formas de estudo, em todos os níveis, que não estão sob a supervisão contínua e imediata de tutores presentes com seus alunos em salas de aula ou nos mesmos lugares, mas que não obstante se beneficiam da planificação, da orientação e do ensino oferecidos por uma organização tutorial. Moore & Kearsley (2007), definem EAD como:

Aprendizagem planejada que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administração especiais. Não obstante, os autores chamam atenção aos principais aspectos a serem enfatizados a respeito dessa definição, a saber: aprendizagem e ensino; aprendizado que é planejado, e não acidental; aprendizado que normalmente está em um lugar diferente do local de ensino; e comunicação por meio de diversas tecnologias. (MOORE; KEARSLEY, 2010, p. 2).

Já como definição oficial, em Moçambique, segundo o decreto n° 35/2009 de 7 de julho, aprovado pelo Conselho de Ministros aos 30 de junho de 2009, EAD é definida como:

Uma modalidade de ensino-aprendizagem em que os formados e formadores desenvolvem actividades educativas em lugares ou tempos diferentes, na maior parte das vezes; ou ainda, destaca o EAD com sendo uma modalidade constituída por várias componentes, entre as quais: a) planificação; b) aquisição, c) desenvolvimento, produção e distribuição do material de estudo; d) gestão e administração, incluindo o registo dos estudantes; e) atendimento e apoio ao estudante; f) avaliação e garantia de qualidade. (REGULAMENTO de EAD, 2009).

Das definições anteriormente apresentadas, importa reter três questões-chave: a primeira destaca aprendizagem do aluno por meio do material que é disponibilizado; a segunda está relacionada com critérios metodológicos que precisam ser considerados para implementar essa modalidade de ensino; já a terceira evidencia a mediação por meio das tecnologias de informação e comunicação, bem como destaca os processos administrativos para garantir o êxito de EAD.

Portanto, fica claro que, ao se discutir o conceito de EAD, é de extrema importância considerar a questão da interação e da comunicação, o uso de tecnologias de telecomunicação e a separação física. Ou seja, existem muitas variáveis que podem ser integradas na definição de EAD. O que significa que cada autor procura definir a EAD conforme o contexto socioeconômico, político e social em que ele está inserido, bem como o modelo que cada país adota constitui também condição determinante para caracterizar o conceito de EAD (MOMBASSA, 2013, p.54).

## PERFIL DO LÍDER NO CONTEXTO DE EAD

As literaturas que versam sobre a EAD apontam que a maior parte das políticas públicas de educação orientadas para essa área tem falhado, o que se justifica pelo baixo empenho dos atores que lidam com essa modalidade de ensino, principalmente nos países em desenvolvimento, uma vez que a maior parte dos líderes das instituições de ensino não são “residentes digitais<sup>3</sup>”, mas sim “emigrantes digitais<sup>4</sup>”. Assim, são desmotivados com as condições de trabalho que, muitas das vezes, não possibilitam desempenhar as suas actividades com sucesso.

---

3 Esse conceito foi idealizado por Mark Prensky para designar todo àquele que nasceu na época de intenso uso da informática e se aproveita de todos os aparatos tecnológicos no seu quotidiano. Disponível em: < <http://ead-brasil.blogspot.com.br/2011/09/nativos-digitais-e-imigrantes-digitais.html> > acesso em xxx

4 Para Mark Prensky são todos aqueles que nasceram em período anterior à internet e procuram incorporar a tecnologia no seu quotidiano, mas deixando sempre um rastro de sotaque analógico nos seus afazeres.

A EAD, como temos afirmado, tem particularidades que precisam ser consideradas. Para que essa seja implementada sem sobressaltos é exigido dos líderes um novo perfil, diferente do ensino presencial. Enquanto o ensino presencial, conforme afirmação anterior decorre numa sala de aula e os alunos têm contato permanente com os professores e com pouca utilização das TIC, na EAD o contato entre os professores e os alunos se dá virtualmente. Isso significa que os líderes, os gestores, os professores e os alunos podem utilizar diferentes tecnologias que possibilitam a ocorrência da comunicação educacional. Ressalta-se aqui a necessidade do reconhecimento da modalidade, sobretudo legislada pelas entidades competentes de ensino no país.

Pode-se perceber, nessa ótica, que o líder deve possuir diferentes características para melhor lidar com as TIC's e a EAD. Por exemplo, conforme Holmberg (1985 *apud* PESARINE s/d) a comunicação de “ida e volta” constitui uma das peças-chave para o sucesso de um curso a distância. Entretanto, esse autor sugere que o profissional que atuar nessa modalidade de ensino deverá ter, como princípio básico, as seguintes características: a) apoiar a motivação e o interesse dos estudantes; b) apoiar e facilitar a aprendizagem do aluno, trocando com eles comentários, explicações e orientações; c) proporcionar ao aluno a visualização de sua situação e suas necessidades educacionais; d) descobrir deficiências do curso que podem ser modificadas (HOLMBERG, 1985 *apud* PESARINE s/d).

Relativamente à competência tecnológica, sugere-se que os profissionais que atuam nessa modalidade de ensino tenham domínios técnicos suficientes para atuar com naturalidade, agilidade e aptidão no ambiente que está utilizando; é preciso que seja um usuário dos recursos de rede, conhecedor de sites de busca e pesquisa, usuário de *emails*, conhecedor da netiqueta, participante de listas e fóruns de discussão; ainda ter sido mediador em algum grupo (*e-group*). Deverá ter um bom equipamento e recursos tecnológicos atualizados, inclusive com *plugins* de áudio e vídeo instalados, além de uma boa conexão com a *Web*; etc. (HOLMBERG, 1985 *apud* PESARINE S/d).

Quanto às competências sociais e profissionais, os líderes deverão ter a capacidade de gerenciar equipes e administrar talentos; habilidades de criar e manter o interesse do grupo pelas atividades, ser motivador e empenhado, servir de intermediário entre a instituição e os alunos, responder às questões sobre as instituições; por fim, criar relacionamentos pessoais *online* (ALVES 2003 *apud* MACHADO & MACHADO, 2004).

Fica claro que comunicação efetiva<sup>5</sup> deve prevalecer e considera-se fundamental para a prática de EAD nas instituições de ensino. Por isso, recomenda-se aos líderes educacionais um maior dinamismo em relação à integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em diferentes ações de gestão, partindo do princípio de que as TICs são meios indispensáveis para o acompanhamento das atividades a distância.

Para Maia (2002), o perfil dos tutores, dos professores e/ou dos diretores de escolas inclui, entre as habilidades solicitadas, a competência tecnológica, assiduidade no *feedback*, capacidade de gerenciamento de equipes e gestão de pessoas, domínio sobre o conteúdo e competências de comunicação e de mediação.

Na concepção de Pesarini<sup>6</sup>, os líderes deverão possuir algumas características, tais como: dinamismo, visão crítica e global, responsabilidade, capacidade para lidar com situações novas e inesperadas e saber trabalhar em equipe. Sobretudo, devem estar profissionalmente motivados, ser competentes e experientes, capazes de estabelecer boas relações interpessoais, humildes, dialogantes, aceitar críticas, sendo firmes e determinados nas suas decisões; sensíveis aos problemas da comunidade escolar, criativos na solução dos problemas e comprometidos com os objetivos formativos da escola (NHAVOTO, BUENDIA e BAZO, 2009). Ainda, os líderes institucionais devem ser orientados com base em pesquisa nas suas abordagens para gestão e organização da aprendizagem a distância. (ZAWACK-RICHTER; BACKER, 2015, p. 192).

Todos os intervenientes da educação enquanto líderes da EAD deverão, conforme Cunha, Pereira e Neves<sup>7</sup>, antes de tudo, entender a sua finalidade, o porquê da sua existência para o grupo e para a organização. Entender o seu papel é fundamental para que se crie um ambiente de sucesso. Assim, é importante ter virtudes, sendo algumas primordiais, tais como: eficácia (levar o grupo a atingir objetivos e metas definidos pela organização); saber ouvir (ouvir atentamente os seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação); saber delegar tarefas (não centralizar tudo, saber delegar é praticar a confiança no grupo) e desenvolver o grupo (contribuir para o desenvolvimento de cada indivíduo do grupo, formar líderes e sucessores).

---

5 Para Holmberg (1985), comunicação efectiva acontece dois movimentos: "ida" e "volta". Isso significa que no curso a distância a comunicação não pode ser unidireccional.

6 Professora de Organização Sistemas e Métodos, Planeamento, Gestão de Processos, Tópicos Emergentes em Administração, Mato Grosso.

7 Davi Cunha, Marcos Alves Pereira e Rodrigo de Oliveira Neves atuam na área TI e são pós-graduandos do curso de Gestão de Tecnologia da Informação na Faculdade Fiap.

Na perspectiva de tudo que vem sendo abordado, qual deve ser o perfil dos gestores para atuarem na EAD em Moçambique? O que a literatura nos revela? Acreditamos serem essas as questões para o ponto de partida se, de fato, queremos pensar nas lideranças educacionais futuras da EAD, visto que “perder a batalha da educação de qualidade, conforme Brooke & Soares (2000), é perder a oportunidade de crescimento econômico sustentável com justiça social”.

## **LIDERANÇA E A EAD EM MOÇAMBIQUE: QUAIS OS DESAFIOS PARA OS IDEALIZADORES E IMPLEMENTADORES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS?**

A história de Moçambique revela-nos que a educação sempre foi considerada pelo governo como o único potencial para melhorar a qualidade de vida dos moçambicanos. Após a independência, diferentes seguimentos sociais se dispuseram a participar em diferentes atividades associados à educação. Nesse cenário, uma das plataformas que também se achou fundamental para incrementar o desenvolvimento econômico, social e cultural foi a difusão da EAD. Assim, Neeleman e Nhavoto advogam que:

No seu Terceiro Congresso, em 1977, a Frelimo, ao analisar a questão do acesso à educação, deu orientações para estudar até 1979 as condições para o estabelecimento de um centro nacional de ensino por correspondência que utilize também a radiodifusão. Já havia pessoas que faziam cursos por correspondência, principalmente com instituições portuguesas, mas isto implicava a transferência de valores em divisas, e com a agudização da crise econômica no país, decidiu-se cortar essas transferências, interrompendo assim, quase completamente, esta modalidade de estudo (NEELEMAN; NHAVOTO, 2003 *apud* MOMBASSA, 2013, p.3).

Essa iniciativa demonstra o comprometimento do governo de Moçambique em levar a educação formal às comunidades. Razão pela qual essas ideias continuaram nas décadas de 80, 90, 2000 até aos dias de hoje. Por exemplo, na década de 80, o governo de Moçambique teve a oportunidade de ratificar um acordo com o Brasil no qual foram selecionados alguns profissionais do INDE<sup>8</sup>. Esses profissionais foram para o Brasil para serem formados no Instituto de Rádio Difusão do estado da Bahia nas seguintes áreas: elaboração de material radiofônico, elaboração de material escrito e planificação e avaliação.

---

8 INDE é uma instituição pública que se subordina ao Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, tem como objectivo principal, desenvolver pesquisas no âmbito educacional de forma a melhorar a qualidade da educação em Moçambique.

Na década de 90, novas experiências foram realizadas com a formação dos professores por meio de programas de EAD. “O Ministério de Educação decidiu criar o IAP (Instituto de Aperfeiçoamento de Professores) com sede em Maputo, dedicado exclusivamente à formação de professores à distância” (NEELMAN & NHAVOTO, 2003 p. 4).

No ano 2000 ocorreu a primeira experiência de organização da ciência e tecnologia pelo Estado Moçambicano. Nesse ano, registaram-se dois grandes acontecimentos:

A realização do primeiro seminário nacional sobre ciência e tecnologia e a criação do então Ministério de Ensino Superior, Ciências e Tecnologia (MESCT), atual Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), criado a partir das modificações na estrutura governamental ocorridas após as eleições de 2004” (ZIMBA; MUELLER; 2010. p. 10).

Ainda no contexto da EAD, despontou a formulação de políticas e estratégias da educação à distância. Por exemplo:

O MCT desenvolveu o seu trabalho com apoio de consultores internacionais e formulou a política e estratégia da introdução da educação a distância em Moçambique. O documento, que inclui já alguns projetos-piloto, foi discutido no Conselho de Ministros em Outubro de 2001. A comissão recebeu a tarefa de ampliar o seu trabalho para abranger todos os níveis da educação, do primário ao superior, incluindo a educação não formal. A comissão foi ampliada e passou a incluir representantes do Ministério da Educação (NEELMAN & NHAVOTO, 2003, p.5).

Consequentemente, a essas iniciativas, hoje, em Moçambique, já existem várias instituições que promovem a EAD, tanto públicas, quanto privadas. Com vista à partilha de experiências nos vários domínios dessa modalidade de ensino, o governo de Moçambique, em coordenação com o Instituto Nacional de Educação a Distância (INED) tem convidado, a nível regional e continental, a *Distance Education Association of Southern Africa* (DEASA), o Ministério de Educação de Angola, a *Distance Education Teaching in Africa* (DETA), *University of Pretoria* (UP), *Working Group of Distance and Open Learning* (WGDOL) da Associação para o Desenvolvimento da Educação em África (ADEA), *University of South Africa* (UNISA) e *Southern African Development Community - Open Distance Learning* (SADC – ODL) Project, Universidade Aberta do Brasil (UAB), entre outros (MEDH, 2014) para possíveis parcerias.

Portanto, perante esses fatos, podemos perceber que a ideia de propor a EAD a diferentes subsistemas de ensino sempre constituiu e/ou continua constituindo uma das estratégias fundamentais do governo de Moçambique, embora testemunhemos uma resistência, cada vez mais acentuada, de alguns

líderes educacionais que não acreditam nessa modalidade como fator determinante para o desenvolvimento de Moçambique.

Assim, colocamos, quais são os desafios que se colocam aos fazedores das políticas públicas de EAD em Moçambique? Será que as nossas lideranças estão cientes do nível de comprometimento que devem ter em relação a esta modalidade de ensino? O que nos dizem as pesquisas?

Algumas referências bibliográficas sugerem que a Liderança no contexto da EAD não pode ser equiparada à Liderança do ensino presencial, embora a gestão educacional, como bem aponta Mill *et. al.* (2009), em geral baseia-se na administração científica (gestão empresarial), mas guarda certas particularidades que merecem cuidados especiais dos gestores. Por ser uma instituição/empresa de natureza peculiar, as formas de planejar, organizar, dirigir e controlar a escola/universidade precisa ser diferenciado das decisões do gestor empresarial tradicional.

Outro desafio que se coloca aos líderes e/ou aos gestores de EAD em Moçambique é a atenção que deve ter entre ambas, bem como a capacidade de estruturação dos recursos das instituições. Conforme Mill *et. Al.*(2009), a EAD é bem mais complexa e dinâmica do que a educação presencial. O autor justifica essa questão, ao afirmar que naquela há maior fragmentação do trabalho e pulverização das funções e saberes necessários na execução das tarefas, o que exige atenção especial do gestor para que existam adequadas articulações entre as partes envolvidas. Assim, corroborando com Rumble (2003), os autores afirmam que para que o processo de ensino e aprendizagem na EAD ocorra é necessária uma gestão bem organizada, contemplando questões pedagógicas, administrativas e tecnológicas, especialmente quando se trata de uma proposta de formação robusta como cursos de graduação.

Nesse sentido, percebemos que a EAD precisa de pessoal altamente comprometido com a educação. Enquanto as lideranças não forem credíveis e/ou não demonstrarem que estão realmente interessadas em levar a bom porto essa modalidade de ensino, continuaremos a vivenciar nas nossas instituições demasiado improvisado. E ainda, se queremos entrar no mundo da competitividade, os líderes e os gestores da educação pública devem ter atitude. Vale ressaltar que está provado que os líderes, como bem afirma Humberman *apud* Brooke (2012), precisam ser ativos, estar em público para advogar pela inovação, participar de demonstrações e visitar salas de aula e, particularmente, utilizar sua influência para ter certeza de que a mensagem irá atingir todos os cidadãos. Esse ponto de vista demonstra que o líder, no contexto de EAD, deve ter uma atitude proativa. Para além de delinear ideias e sugerir mudanças, deve estimular a criatividade na implementação dos programas de EAD. Tal como postula Brooke (2012), as inovações necessitam do suporte dos líderes para sobreviver.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das leituras realizadas foi possível a percepção de que a EAD já é uma realidade em vários países, incluindo Moçambique. Portanto, com evolução das TCIs, os atores que atuam nessa modalidade de ensino são chamados a aprimorar as suas técnicas de trabalho para conseguirem dar respostas aos desafios que diferentes seguimentos da sociedade irão colocar. Um dos instrumentos básicos para a resolução dessa questão é adoção de mecanismos de aperfeiçoamento institucional no âmbito das Tecnologias de EAD.

Uma das questões constatadas neste artigo foi os diferentes perfis que se sugere aos atores da EAD. Aos professores, aos tutores, enquanto líderes desta modalidade de ensino, sugere-se, em primeiro lugar, que tenham interesse em trabalhar nessa modalidade de ensino. Para que isso aconteça, eles deverão atualizar-se sobre as tecnologias de EAD, uma vez que essas se constituem como instrumentos-chave para o trabalho. Em segundo lugar, esses atores devem possuir competências que lhes possibilitem à planificação, a organização, a coordenação e o controle de todas as atividades inerentes à EAD, o que poderá possibilitar a realização das atividades com a qualidade desejada.

Também a capacidade de comunicação entre os diferentes atores constitui um dos instrumentos indispensáveis para o alcance de um bom resultado. A maior parte da literatura consultada aponta existir comunicação deficiente entre esses atores. Para a reversão dessa situação sugere-se que a comunicação na EAD seja de “ida e volta”, e não unidireccional e autoritária.

Outro aspecto de grande relevância, e que poucas vezes as instituições de ensino têm tomado em conta, é o trabalho em equipe. Infelizmente, ainda em algumas instituições de ensino, é possível assistir a um ceticismo acentuado, principalmente entre as lideranças. Por outro lado, as questões culturais, sobretudo no âmbito da integração das TICs, as instituições continuam evidenciando mais ações individuais do que necessariamente coletivas, como propõem alguns teóricos das organizações modernas.

Portanto, se queremos um sistema de EAD com qualidade, os nossos líderes deverão ser exemplares, sobretudo comprometidos com essa modalidade de ensino. O discurso de um líder não pode adormecer no papel e/ou nos documentos, nos relatórios ou nos jornais, ele deve ser implementado. Deve haver maior entrega. A comunidade estudantil deve sentir que os promotores dessa modalidade de ensino estão, de fato, interessados. Só assim estaremos levando uma EAD a um bom porto.

## REFERÊNCIAS

ALVES, L. **Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo**. 2011. Rio de Janeiro. Disponível: <[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2011/Artigo\\_07.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2012.

BROOKE, N. **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traços, 2012.

CAMERON, E. & GREEN, M. **Gerenciamento de Mudanças**. São Paulo: Clio Editor. (2009).

GOUVEIA, L. B & RURATO, P. **Uma Reflexão sobre o Perfil dos aprendentes adultos no EAD**. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/578/2/174-199FCT2005-11.pdf>> Acesso em: 03 set. 2017.

MAXIMIANO, A.C. A **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MACHADO, E. D e C. e MACHADO, L. D. **Formação de Profissionais para Educação a Distância**. Universidade Federal do Ceará. 2004

MILL, D. & BRITO, N. D. **Gestão da Educação a distância: origem e desafios**. São Paulo: São Carlos. 2009. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\\_35/daniel\\_mill\\_e\\_outros.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2015

MOORE, M. & KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma visão Integradora**. São Paulo, 2007.

Ministério de Educação e Desenvolviemnto Humano.

Moçambique. **Decreto nº 35 de 07 de julho de 2009**. Aprovado pelo Conselho de Ministros em 30 de Junho de 2009.

NEVES, C.M. C. **Tecnologias na Educação de Professores a Distância**. 2010.

NHAVOTO, A. BUENDIA, M. BAZO, M. **DIRECÇÃO E GESTÃO DE ESCOLAS: promovendo processos de mudança e formação de direcções de escolas**. 2009

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**; 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PESARINI, S. Qual é o perfil dos professores para trabalhar na modalidade a distância. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/revista/administracaoecineciascontabeis/pdf/n5/.pdf>> . Acesso em: 08 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Revista Científica Internacional em EAD. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/seminario2011/pdf/RevistaSignorellivol2.pdf>> . Acesso em: 06 de Set. 2017.

ROCHA, J.A. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**; Lisboa: Distribuição dintrenal, Lda. 2005.

SARMET, M.M. & ABRANHAO, J.I. **O tutor em Educação a Distância: análise ergonómica das interfaces mediadoras**. 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/edur/n46/a04n46.pdf>>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E; **Management**; 5th Edition is published arrangement with Person Education Limited. 1999.

TEXEIRA, Sebastião; **Gestão das Organizações**. Portugal. Editora MC Graw-Hill, Lda. 1998.

VIEIRA, M.I.M. **Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes**. Dissertação de mestrado publicada. Universidade de Aveiro. 2010.

ZAWACKI-RICHTER, O. & ANDERSON. T (Orgs.). **Educação a Distância Online: Construindo uma agenda de pesquisa**. São Paulo: Artesanato Educacional. 2015.

ZIMBA, H. F. & MUELLER, S. P. M. **A dimensão Política e Processo de Institucionalização da Ciência e Tecnologia em Moçambique**. XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação: Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação. 2010. Disponível em: < <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000010574/8a81e4cc8f7ddc6cc3fbb705b42b84a2>>. Acesso em: 27 out. 2017.