

Gestão da educação a distância em Moçambique: contribuições para a promoção da cultura de inovação

Distance education management in Mozambique: Contributions to promoting a culture of innovation

Gestión de la educación a distancia en Mozambique: contribuciones al fomento de una cultura de la innovación

Aires Zarina Bonifácio Mombassa

Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão da Educação, Maputo, Moçambique

mombassaairez@gmail.com | <http://orcid.org/0000-0003-3678-2596>

Eucídio Pimenta Arruda

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Departamento de Administração Escolar, Belo Horizonte, Brasil

eucidio@ufmg.br | <https://orcid.org/0000-0002-9201-6530>

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar a gestão da educação a distância a partir da promoção da cultura de inovação, em Moçambique. Propusemo-nos a estudar esta temática com o intuito de aperfeiçoar a estrutura e o funcionamento das instituições que oferecem cursos de licenciatura a distância. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e caráter exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica, que consistiu na identificação, leitura e análise de artigos e livros que abordam os problemas de gestão e inovação nesta modalidade de educação. Nesse contexto, das análises efetuadas, percebemos que a cultura de inovação só pode ser muito bem compreendida e estar bem enraizada nas instituições de ensino se houver um comprometimento não só dos gestores, professores e outros servidores públicos ligados diretamente à instituição, mas, também, se o Governo central demonstrar interesse em potencializar as instituições com recursos e conhecimento ou competências que sejam capazes de melhorar os serviços voltados para esta modalidade de educação no país.

Palavras-chave: Perfil do estudante. Educação a distância. Moçambique.

Abstract

This article aimed to analyze the management of distance education from the perspective of promoting a culture of innovation in Mozambique. We proposed to study this topic in order to improve the structure and functioning of institutions that offer distance learning degree courses. Methodologically, this is a qualitative and exploratory research based on bibliographic research that consisted of identifying, reading, and analyzing articles and books that address the problems of management and innovation in this educational modality. In this context, from the analyses carried out, we realized that the culture of innovation can only be well understood and well-rooted in educational institutions if there is a commitment not only from managers, teachers, and other public servants directly linked to the institution, but also if the central government

Artigo recebido em: 19/01/2025 | Aprovado em: 01/02/2026 | Publicado em: 10/02/2026

Como citar:

MOMBASSA, Aires Zarina Bonifácio; ARRUDA, Eucídio Pimenta. Gestão da educação a distância em Moçambique: contribuições para a promoção da cultura de inovação. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 16, p. 1-16, e47176, 2026. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2026.v16.47176>.

demonstrates interest in empowering institutions with resources, knowledge, or skills capable of improving services related to this educational modality in the country.

Keywords: Student profile. Distance education. Mozambique.

Resumen

Este artículo tenía como objetivo analizar la gestión de la educación a distancia desde la perspectiva de la promoción de una cultura de innovación en Mozambique. Nos propusimos estudiar este tema para mejorar la estructura y el funcionamiento de las instituciones que ofrecen cursos de grado a distancia. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa y exploratoria basada en una investigación bibliográfica que consistió en la identificación, lectura y análisis de artículos y libros que abordan los problemas de gestión e innovación en esta modalidad educativa. En este contexto, a partir de los análisis realizados, nos dimos cuenta de que la cultura de innovación solo puede comprenderse y arraigarse en las instituciones educativas si existe un compromiso no solo de los directivos, docentes y otros funcionarios públicos directamente vinculados a la institución, sino también si el gobierno central demuestra interés en dotar a las instituciones de recursos, conocimientos o habilidades capaces de mejorar los servicios relacionados con esta modalidad educativa en el país.

Palabras clave: Perfil del estudiante. Educación a distancia. Mozambique.

1 Introdução

A temática da Educação a Distância (EaD) é de grande relevância no contexto educacional e, durante a pandemia da COVID-19 tornou-se ainda mais relevante, devido à importância do domínio não apenas das tecnologias, mas também dos planejamentos administrativos e pedagógicos mediados por tecnologias.

Ao tratarmos do contexto de Moçambique, é possível afirmar que a EaD neste país vem conhecendo transformações significativas desde os anos 1970, época em que foi implantada, de acordo com Mombassa (2020). Em uma época em que rádio e TV já estavam disseminados em experiências inglesas (Open University), espanhola (UNED), brasileira (Rádio Minerva e Telecurso) e chinesa (Rádio e TV Universities), em Moçambique até os anos 2000 ainda predominava a EaD baseada em materiais didáticos impressos, enviados por sistema de correios (Mombassa; Arruda, 2018).

Rádio, TV e tecnologias baseadas na microinformática foram introduzidos somente nos fins dos anos 2000, o que faz emergir conceitualmente a ideia de educação online no país, que necessita de certa problematização teórica. Diante dessas demandas que se reconfiguram cotidianamente, construímos como problema a efemeridade da EaD em Moçambique e a necessidade de promoção de análises acerca da inovação e cultura de mudança no ambiente dessa modalidade de ensino.

O objetivo central deste artigo é analisar as prerrogativas conceituais de inovação tecnológica e pedagógica e compreender de que forma as instituições de educação superior a distância de Moçambique promovem (ou não) tais prerrogativas em suas políticas internas e entrelaçadas a políticas educacionais do país.

É de fundamental importância estudar esta temática pelo fato de observarmos que, em muitas instituições, as políticas de formação e de capacitação

voltadas para esta modalidade de educação não são consideradas ou desenvolvidas sob a perspectiva de liderança e coordenação das instituições. Nota-se ainda que a EaD em Moçambique, conforme observamos em Mombassa (2020), restringe-se sobretudo às questões pedagógicas, deixando em segundo plano as dimensões da gestão e da transformação de processos educacionais.

Quanto à metodologia utilizada, cabe destacar que se trata de uma pesquisa de abordagem qualitativa e caráter exploratório, baseada em pesquisa bibliográfica que consistiu na identificação, leitura e análise de artigos e livros que abordam os problemas de gestão e inovação nesta modalidade de educação. Além disso, trabalhamos também com documentos oficiais de Moçambique, tais como dados do censo, legislações etc., de maneira a nos fornecerem pistas para análise das práticas de gestão existentes e problematização das práticas de gestão possíveis.

2 Perspectivas conceituais sobre a cultura de inovação na Educação a Distância

O conceito de inovação pode ser compreendido a partir de suas múltiplas dimensões, uma vez que ele envolve diferentes áreas do conhecimento que possuem necessidades e compreensões distintas. No âmbito educacional, por exemplo, uma das percepções é a de que inovação envolve reconfiguração, desenvolvimento de novas práticas, metodologias, organizações educacionais, de maneira a diferenciar a inovação de uma reforma educacional, conforme afirmam Hernandez *et al.* (2011). Ao tratarmos do aspecto da gestão e da EaD, esta perspectiva conceitual se amplia ainda mais, conforme veremos a seguir.

Para Plosnky (2017), a inovação é a geração de novas realidades. Nessa perspectiva, enquanto criação, ela é, concomitantemente, o processo e o resultado de fazer existir algo que não havia e, por extensão, também de conferir novo significado ou utilidade a algo preexistente. Enquanto processo, ainda de acordo com o autor, ela deve ser compreendida como um conjunto estruturado de operacionalizações visando a um resultado.

Em concordância com o Manual de Oslo (OECD, 2018), a inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a potenciais usuários (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo). Em outras palavras significa que, ao introduzirmos novas características que surtem um impacto diferente ao de antes a um determinado serviço, sistema ou procedimento, podemos considerar este ato como sendo inovador. Portanto, pode-se inferir que a inovação não diz respeito somente ao indivíduo. Ela é uma atividade abrangente que envolve toda a organização" (Baez; Schenatto, 2020). Por isso, a capacitação para se ter a inovação é fundamental, sendo fundamental criar um ambiente propício para isso (Miranda, 2019).

No que se refere ao conceito de cultura de inovação, ressalta-se que a sociedade contemporânea é formada por diversas organizações que instituem novas relações sociais e de trabalho suscetíveis às mudanças (Lima *et al.*, 2023). Essas relações sociais podem nos levar ao abismo caso não se tenha uma compreensão clara sobre como ela se configura no mundo e em que medida atende

às demandas das organizações que pretendem se afirmar no panorama nacional e internacional.

A cultura de inovação envolve várias dimensões que incluem, por exemplo, a intenção de ser inovador, a infraestrutura para apoiar a inovação, os comportamentos operacionais necessários para influenciar uma orientação para o mercado e o valor, e o ambiente para implementar a inovação (Dobni, 2008).

Esta definição nos remete a incorporar os aspectos internos e externos que influenciam a organização. Porque a busca por novidades ou progresso, a implantação de valores, crenças e hábitos que estimulam a inovação pressupõe uma visão sistêmica. É preciso, portanto, compreender a organização no seu todo e cultivar essa visão para que a inovação ocorra.

No contexto da EaD, assim como em outros contextos institucionais, a cultura de inovação não deve ser responsabilidade exclusiva dos gestores, qualquer funcionário deve estar comprometido em inovar a sua área de trabalho. Nessa perspectiva, para que isso ocorra em todos os departamentos da instituição, depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com outros segmentos sociais nacionais ou estrangeiros, de modo a perceber as oportunidades existentes (Bruno-Faria, Fonseca, 2014). Porque a inovação se move muito mais rapidamente se a organização possuir conexões com esses segmentos (Havelock; Huberman, 2012).

A ausência de uma cultura de inovação nas organizações pode gerar efeitos adversos, como a dificuldade de adaptação às mudanças, a resistência interna a novas iniciativas e a demora na implementação de soluções inovadoras. Esses desafios podem comprometer a agilidade e a competitividade da instituição, onde o crescimento exponencial dos modelos de gestão organizacional impõe uma necessidade imprescindível de modernização (Soares et al., 2025). A propósito, muitas inovações educacionais nos países periféricos (incluindo Moçambique), envolvem “uma grande transformação sistêmica” (Havelock; Huberman, 2012), mas esse olhar sistêmico nem sempre é percebido pelos profissionais que têm a missão de promover tais inovações. Contudo, aqueles que buscam efetuar uma mudança nas organizações derivados de processos inovadores de acordo com Havelock e Huberman, terão que identificar três grupos de profissionais. O primeiro, são os que não precisam ser convencidos, e pode-se contar com o seu apoio; o segundo, é composto por “vilões”: profissionais que são tidos como resistentes à mudança, portanto, devem ser evitados ou, quando se detém o poder necessário para removê-los; o terceiro grupo, é formado por profissionais que não têm interesse direto ou indireto na mudança e, portanto, podem ser ignorados.

Mais uma vez, é possível compreender que a promoção da cultura de inovação não ocorre ao acaso. Trata-se de um conjunto articulado de iniciativas que precisam ser implementadas de forma coerente, desde o planejamento até o monitoramento e a avaliação, considerando também os processos decisórios que, muitas vezes, são negligenciados pelos gestores diante de propostas inovadoras voltadas à modernização dos serviços e produtos institucionais.

Para Havelock e Huberman (2012), essa multiplicidade de iniciativas inclusive só fazem sentido quando os projetos são financiados e/ou há garantia real

de receberem suporte das lideranças estratégicas. Haja vista que, quando esses projetos não são planejados e financiados de acordo com a missão da instituição, políticas nacionais ou internacionais, por exemplo, deslegitima a razão de ser das organizações e, como se não bastasse, frustra os profissionais porque não houve capacidade intelectual para decidir sobre essas dinâmicas.

Sob as perspectivas conceituais de inovação e cultura de inovação, observamos que a EaD se encontra fortemente vinculada, sobretudo porque ela promove não apenas uma modificação em suas dimensões técnicas, como a implementação de tecnologias digitais, mas também em modificações pedagógicas, sociais, econômicas e estruturais, uma vez que se trata de uma modalidade que fomenta a mudança na forma como ensinamos, aprendemos e gerimos as instituições da modalidade.

Observamos deste modo que, tanto na EaD quanto em outras instituições que consideram a inovação como um dos elementos estratégicos para o desenvolvimento dos seus produtos e serviços a cultura de inovação deve estar enraizada na cultura institucional. É preciso que assumamos como uma questão central (Dron, 2015). Porque a criação de espaços e distribuição de tempo de forma criativa são dimensões indispensáveis para que se promovam as ideias inovadoras e se consolide as instituições que oferecem cursos a distância.

3 Um olhar sobre algumas experiências inovadoras na Educação a Distância, em Moçambique

Nos últimos 20 anos (2000-2020), conforme dados do Ministério da Educação e Cultura de Moçambique (disponível em: <http://www.mined.gov.mz/Pages/Home.aspx>) ocorreram várias mudanças no campo da educação de Moçambique. Observamos mudanças curriculares em quase todos os subsistemas do Sistema Nacional de Educação moçambicano. Por exemplo, a introdução de novas áreas de saberes no âmbito do Ensino Básico (ex: música, ofício, inglês, ciências sociais; etc.), Ensino Técnico Profissional (introdução do sistema modular) e o Ensino Secundário (introdução das disciplinas de Agropecuária, Empreendedorismo e TICs) mudanças dos modelos de formação de professores, a massificação e a qualificação dos profissionais da educação e muito mais. Este esforço, embora não estivesse só a acontecer no país, mas também, em outros países da África, visava responder um dos maiores problemas que ainda hoje continua a desafiar a humanidade: fazer com que todos os cidadãos tenham acesso a uma educação de qualidade, pública e gratuita.

Ao revisitarmos a história da EaD moçambicana, percebe-se que esta passou por várias transformações. Enquanto que na Lei 4/83 de 23 de março, a modalidade, destinava-se a todos os moçambicanos que não puderam realizar ou continuar os seus estudos em regime normal, na Lei 6/92 de 6 de maio a modalidade passa a ter particular incidência na educação de adultos e na formação contínua de professores. Já na lei 18/2018 de 28 de dezembro, ela é contemplada no subsistema de educação geral, educação de adultos, educação profissional, educação superior e formação de professores. Portanto, nesta lei, pode-se observar algumas inovações, uma vez que a modalidade passa a proporcionar a todos os cidadãos que, não podendo ou não querendo realizar os seus estudos em regime presencial, pretendem a elevação dos seus conhecimentos científicos e técnicos.

Em 2012 o Governo, de Moçambique, juntamente com seus parceiros (*Projeto do Higher Education, Science and Tecnology* – HEST, Banco Mundial, entre outros) definiu que a presença das TICs deveria abranger três dimensões-chave: a) Professores – são essenciais para a dinamização das TICs como instrumento pedagógico. b) Gestão Escolar – as TICs são um instrumento para a criação de um sistema administrativo mais transparente, e de articulação entre os diferentes níveis de governança. c) Sala de Aula – a introdução das TICs na sala de aula, é central para a transformação gradual do paradigma de aprendizagem. (Moçambique, 2012).

No contexto do Ensino Superior (ES) também ocorreram inovações no âmbito da incorporação da EaD. A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e a Universidade Pedagógica de Maputo (UPM), e instituições privadas introduziram os cursos de licenciatura e mestrado a distância e também cursos presenciais voltados para a engenharia computacional. Mombassa (2020) sublinha que, além de algumas faculdades oferecerem licenciaturas para a aplicação das TICs na educação, grande parte dessas instituições introduziu a EaD com base em tecnologias contemporâneas baseadas na *internet*.

A Educação baseada na internet envolve infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação. De acordo com Unesco (2017), nas últimas décadas, a ênfase das políticas foi direcionada ao fornecimento de laboratórios de informática nas Instituições de Ensino (IE) para o uso dos estudantes. No entanto, a partir de meados de 2000, alguns países começaram a entregar computadores pessoais aos alunos e, em alguns casos, aos professores. Há mais de três décadas, as políticas sobre TICs e educação têm incluído estratégias de capacitação e desenvolvimento profissional no uso pedagógico desses recursos. Apesar desses esforços, os resultados do estudo TALIS (*Teaching and Learning International Survey*) divulgados pela Unesco (2017) mostram que, segundo os professores, duas das três principais necessidades de desenvolvimento profissional são as habilidades para utilizar as TICs no ensino e o uso de novas tecnologias em seu trabalho.

Outro aspecto diretamente ligado à infraestrutura de TICs é a infraestrutura de rede do país, que permite a flexibilidade do aluno em acessar os cursos por meio da Internet. O acesso à informação, de acordo com Arruda (2020), precisa ser considerado como um acesso à cidadania, sob uma nova configuração de necessidades básicas escolares para o século XXI, sobretudo no contexto após a pandemia do Coronavírus, que demonstrou as fragilidades dos sistemas educacionais nacionais em promover o acesso dos estudantes mais vulneráveis à escola de forma remota.

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e a Universidade Pedagógica de Maputo (UPM) são exemplos de Instituições que disponibilizaram os computadores aos estudantes. Por exemplo, em 2025, na UEM, por meio do projeto “Um estudante, uns computadores” foram distribuídos 504 computadores portáteis a estudantes das áreas de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (CTEM), em 2025 (Universidade Eduardo Mondlane, 2025). Enquanto que na UPM foram distribuídos cerca de 302 (Universidade Pedagógica de Maputo, 20).

Essa iniciativa, embora tivesse sido descontinuada, devido à escassez de recursos por parte de algumas instituições, pode ser considerada como uma das evidências de um entendimento de que a promoção da EaD envolve a ampliação

ao acesso tecnológico dos estudantes. Mas não basta oferecer *laptops* e outros recursos tecnológicos aos estudantes. As políticas de justiça social, de acordo com Mombassa e Borges (2024), são questões que precisam de ser aprimoradas, principalmente no âmbito do acesso a essa tecnologia.

Um estudo desenvolvido pelo Instituto de Investigação Científica Inovação e Tecnologias de Informação e Comunicação, SIITRI, em parceria com a *World Wide Web Foundation*, ouviu 1044 pessoas de ambos sexos em 29 bairros periféricos da capital moçambicana. Os dados mostram que os principais entraves para a participação da mulher no mundo digital são a falta de meios tecnológicos e o elevado custo de dados de *Internet* (Civilinfo, 2017). Considerar essas questões nos processos de implementação dos programas de EaD constitui um passo importante para expandir o acesso à educação que permita a diminuição das desigualdades nacionais (Silva, 2013).

No que tange aos recursos digitais, a Unesco reconhece que ampliar o acesso a tais ferramentas e a materiais didáticos de qualidade para professores e alunos é um dos grandes desafios para os governos. (Unesco, 2017, p. 10-20). Além disso, a avaliação e o monitoramento de políticas públicas são importantes dimensões do processo de *policy-making* (elaboração de políticas) que atualmente vêm ganhando maior relevância, em decorrência da tendência de elaborar políticas com base em evidências (Unesco, 2017).

Haja vista as transformações que estão sendo implementadas nas instituições públicas, em Moçambique, os aspectos elencados acima ainda são desafiantes, principalmente no que se refere à formação da cultura de EaD. Para Silva (2013, p. 30), diferentemente das instituições com finalidade única, um dos aspectos mais difíceis a serem trabalhados nas instituições com finalidade dupla (i.e.: as que oferecem modalidade presencial e a modalidade a distância), é a criação de uma identidade institucional coletiva capaz de vencer os preconceitos, as desconfianças e os temores advindos do novo. A resistência à mudança é um fato bastante comum e que se manifesta tanto nos integrantes do corpo técnico docente quanto discente.

As questões hierárquicas, em Moçambique, são fortes e condicionam processos inovadores, além de não existirem, de forma clara, políticas de atuação, o que leva cada instituição ou pessoa a realizar projetos individuais, sem participação coletiva. (Machado; Laurindo, 2018).

Pesquisa desenvolvida por Mombassa (2020), revela uma cultura de resistência à mudança que não ajuda na implementação da modalidade. Os dados obtidos nesta pesquisa mostram que a maioria dos gestores possui cargo de chefia e se negam a participar de cursos de capacitação para a EaD. Este tipo de atuação não ajuda a construir uma EaD fortalecida, pois a resistência observada no topo hierárquico do sistema leva a resistências institucionais que prejudicam até mesmo a imagem institucional das universidades que ofertam EaD.

Para Havelock e Huberman (2012), os líderes têm que mostrar interesse, aparecendo em público para advogar a inovação, participando de demonstrações e visitando salas de aula para ter a certeza de que a mensagem irá atingir todos os cidadãos. Porque, um dos melhores indicadores do desenvolvimento ativo é se o diretor participa e/ou demonstra interesse nas atividades da organização. (Fullan,

2000). Por outro lado, as instituições estão criando quase os mesmos cursos; na sua maioria, estão voltados para ciências sociais e humanas em detrimento das ciências exatas (Mombassa, 2020). Este comportamento pode comprometer a percepção negativa da EaD. No sentido de que a modalidade só pode oferecer cursos voltados para ciências sociais e humanas, o que não constitui verdade.

A forma de financiamento e de organização faz também com que o envolvimento de gestores da EaD, que muitas vezes são também os gestores da educação presencial, deixe a EaD em segundo plano e desenvolvem poucas estratégias de trabalho para a organização desta modalidade.

Esta forma de lidar com os aspectos de EaD não é condizente com instituições que se afirmam ser democrática e inclusiva, porque de acordo com Coïaud (2001, p. 63-64),

[...] quando em uma mesma instituição que oferece formas de estudo presenciais e a distância as equipes profissionais constituem suas práticas de forma balcanizada, será muito difícil a projeção de trabalhos cooperativos para o desenvolvimento de propostas flexíveis. A criação de espaços para o diálogo e o intercâmbio que permitam às diferentes equipes assumirem como uma “instituição total” constitui um desafio no momento de pensar propostas colaborativas de EaD em organizações ameaçadas pela balcanização.

Portanto, a EaD, no âmbito dos países periféricos, só pode alcançar o sucesso desejado se houver fronteiras difusas, permeáveis e mutáveis entre espaços organizacionais isolados, onde a inovação possa surgir e infiltrar-se pela organização, sem os pontos de estrangulamento e filtragem de camadas hierárquicas impostas artificialmente (Dron, 2015, p. 260). Haja vista que em muitos países periféricos existe uma abundância de vontades, mas elas estão no caminho, em vez de apontarem o caminho. (Fullan, 2009).

Assim, para melhor compreendermos, em profundidade, como os gestores, os professores moçambicanos, podem lidar com as questões de inovação no campo de EaD, a seguir, discorrer sobre algumas pistas relacionadas com as boas práticas de gestão que achamos serem importantes para o desenvolvimento da cultura de inovação no campo da modalidade.

4 Dimensões de boas práticas e de gestão para a cultura de inovação e mudança na Educação a Distância de Moçambique

As pesquisas que tratam da cultura de inovação na EaD principalmente nos países periféricos têm destacado as falhas na governança como uma das principais questões que inibe o desenvolvimento de ideias inovadoras voltadas para a expansão do acesso à educação. Anuncia-se esta tese porque são os gestores (neste caso o Governo Central) que estão na linha da frente da tomada de decisão; são eles que direcionam os fundos para o funcionamento das unidades de gestão da modalidade, queiramos ou não, são eles que definem as prioridades para a expansão e o acesso do ensino em diferentes regiões do país. Por isso, constitui uma ideia incipiente pensarmos que os gestores e os professores e outros

servidores públicos têm sido e/ou são os principais responsáveis pela má governança das nossas instituições de EaD.

Compreendemos que o caminho analítico a ser considerado pressupõe um campo de gestão que fortaleça a inovação, a mudança e o trabalho coletivo, em contraposição ao individualismo e o descomprometimento dos gestores com a EaD. Queremos dizer que, a EaD, como bem destacou Mombassa e Arruda (2018), não se faz com políticos, gestores e professores amadores. Ela requer comprometimento e uma sintonia consistente com capacidade de torná-la flexível. Ela deve, portanto, ser considerada como ponto de partida para o enfrentamento dos desafios atuais, porque a educação presencial, sozinha, não será capaz de resolver os problemas dos países em desenvolvimento, e, também, porque, assim como a educação presencial, a EaD deve ser vista como uma área estratégica que oferece maior possibilidade de o cidadão afirmar-se na sociedade.

Fullan e Hargreaves (2000) sublinham alguns aspectos que devem ser considerados ao refletir sobre a promoção da cultura de inovação e da mudança nas instituições de EaD. Para os autores,

quando os gestores ou professores receiam partilhar suas ideias e sucessos, por medo de serem percebidos como arautos de seus feitos; quando relutam em contar aos outros uma ideia nova por receio de que possam roubá-la ou assumir seu crédito (ou por acreditar que os outros devam passar por todo o processo de descoberta pelo qual passou); quando os professores, jovens ou mais velhos, têm medo de solicitar ajuda porque podem ser percebidos como pouco competentes; etc. – todas essas tendências dão sustentação às paredes do individualismo. Elas limitam fundamentalmente o crescimento e o aperfeiçoamento, porque limitam o acesso a ideias e a práticas que poderiam oferecer maneiras mais eficientes de se fazer as coisas. (Fullan; Hargreaves, 2000, p. 58).

Nota-se aqui as barreiras de uma cultura de inovação e como elas podem ser institucionalizadas caso os gestores não tenham uma visão estratégica em relação à instituição. Nessa perspectiva, acreditamos que quanto maior for o nível de entendimento do funcionamento da modalidade, maior será a sua capacidade de resposta aos eventos criados pelos atores envolvidos na modalidade. Ademais, para cumprir com o propósito acima anunciado recomenda-se que o gestor se prepare: capacitação contínua ou formação especializada.

Os cursos de capacitação, as palestras, visitas a outras instituições, a participação dos intervenientes em todos os níveis no processo de implementação, a aplicação de pesquisas e o mapeamento das expectativas dos alunos são medidas simples, mas que produzem excelentes resultados (Silva, 2013). Nessa perspectiva, a autora acrescenta ainda que, além disso, a velocidade das mudanças é um aspecto que deve ser considerado, uma vez que, a modalidade a distância não constitui uma simples ampliação da presencial por meio da utilização de tecnologias. Trata-se de uma situação especial e com características peculiares. Por isso, é preciso ser colaborador ativo. Uma pessoa só não tem repertório suficiente

para saber o que é melhor para todas as pessoas. Cabe incluir gente com trajetórias diferentes e gerar um ambiente que ofereça liberdade e segurança para fazer as suas ideias funcionarem (Nave à Vela, 2025).

A globalização é outra questão que não deve ser negligenciada na concepção dos programas de EaD. Uma vez que, a *internet* e o acesso a redes de telecomunicações têm impulsionado a demanda por educação de qualidade em todo o mundo (Gunawardena, 2014). As razões para essa demanda, de acordo com Carnoy (2005 *apud* Gunawardena, 2014), são duas: a primeira é econômica: visto que possibilita a obtenção de bons empregos e consequentemente altera o ambiente financeiro nos níveis mais baixos de escolaridade. A segunda razão é sociopolítica: demografia e ideias democráticas aumentam a pressão sobre as universidades para fornecer acesso aos grupos que tradicionalmente não frequentavam.

Já que as ações que cada um desenvolve no seu local de trabalho e os resultados que decorrentes não podem ser percebidos de forma isolada, se a ideia é, portanto, construir sistemas inovadores, é preciso pensar sempre numa perspectiva global. Porque qualquer organização independentemente da atividade que for a realizar os ganhos ou as perdas terão um impacto não só na sociedade moçambicana, mas também em outras regiões do mundo (se partirmos de princípio de que grande parte do orçamento dos países periféricos é sustentado pelas agências internacionais pois, nas instituições de EaD, raramente se encontram estudantes ou profissionais de outros países).

Além disso, o discurso internacional sobre a modalidade e as ações conjuntas entre a Unesco e os Governos de vários países, mostra ser um dos fundamentos para que as parcerias institucionais voltadas para a modalidade funcionem. Assim, é inadequado pensar uma EaD sem olhar para outras realidades. Uma vez que, as instituições estão cada vez mais recebendo profissionais e estudantes estrangeiros que queiram ganhar outras experiências. Ademais, a compreensão subjacente para colonizar e importar paradigmas dominantes para contextos que são de hostilidade a esses paradigmas, ou que podem ser prejudicados por essas soluções devem ser evitados (Carr-Chellman, 2005 *apud* Gunawardena, 2014).

Evidencia-se a necessidade de aprimoramento das relações interpessoais e interinstitucionais. Porque a cultura conservadora no contexto da modernização dos sistemas educativos mostra-se ser um fator que inibe o desenvolvimento.

Portanto, pela sua natureza, a EaD além de exigir esses cuidados e uma infraestrutura tecnológica cada vez mais modernizada, mostra-se também ser um dos grandes ingredientes para sua promoção. Não adianta adotarmos um modelo online, por exemplo, enquanto os laptops e os computadores que são alocados aos professores e ao Pessoal Técnico Administrativo (PTA) forem de péssima qualidade. Enquanto a plataforma, a rede elétrica, a rede de telefonia móvel, serviços de correios, entre outros aspectos não estão à disposição da comunidade escolar. Espera-se ainda que haja um alinhamento entre as políticas públicas setoriais que garantem os serviços anteriormente elencados. Entender a interdependência desses setores requer uma frequente atualização por parte dos responsáveis pela gestão da modalidade e mudança de mentalidade.

E também vale sublinhar que frequentemente estes problemas não são levados em conta quando as instituições partem para oferta de cursos online, por exemplo. Olha-se para estas questões de forma isolada e não na sua totalidade, como foi pontuado. Em outras palavras, poderíamos dizer ainda que, todos os serviços voltados para a modalidade devem estar disponíveis aos seus usuários e os envolvidos no programa devem estar cientes deste propósito. Porque não adianta os gestores continuarem com um discurso retórico enquanto os fatos observados mostrarem nuances que não correspondem às exigências da modalidade.

Por conseguinte, não estamos aqui a dizer que o gestor, sozinho, seja o principal fator que determina ou estimule a profissionalização dos atores envolvidos na modalidade, mas estamos a sublinhar que as políticas de financiamento, por exemplo, os programas voltados para a modalidade não são apenas uma falsa promessa. É preciso que as nossas ações enquanto gestores de EaD levem em conta a integração do aluno, o professor e outros atores interessados na melhoria da modalidade. Porque a preocupação que se tem em potencializar o ensino presencial em todas as suas dimensões, de igual modo, deveria ocorrer na EaD (Mombassa, 2020). É nessa perspectiva, que ao nosso ver, as instituições da modalidade deveriam pautar. Porque pensar numa instituição inovadora não significa entulhar nos funcionários palavras bonitas e promessas falsas. A cultura de inovação significa investimento e a transformação da instituição em comunidade de aprendizagem. Isso pressupõe a compreensão das necessidades e do funcionamento dos subsistemas que compõem a modalidade para que possam ser realizadas melhores intervenções.

5 Considerações finais

A gestão voltada para a promoção da cultura de inovação nas instituições educacionais deve ser vista como um dos eixos temáticos a ser aprimorado e também compreendido e continuamente problematizado pelos gestores. Muitos são os gestores que continuam tendo dificuldade de compreender a sua dinâmica. Este problema, se não for tratado com maior rigor, continuará a comprometer a expansão do acesso ao ensino por meio dessa modalidade de educação.

As reflexões apresentadas neste trabalho demonstram haver muitas lacunas a serem preenchidas, sobretudo por meio de políticas de Estado que criem equivalências entre a EaD e a educação presencial. Tal equivalência é não só cultural, mas social e financeira.

À medida que os agentes públicos percebem que o próprio Estado fornece tratamentos diferenciados a modalidades distintas, é de se esperar que as escolhas recaiam sobre aquela modalidade que recebe melhores condições de funcionamento.

Até o momento, a EaD carece de incentivo que a torne, ao menos, tão relevante institucionalmente quanto a educação presencial. Trata-se de uma trilha importante de investimento em formação, financiamento e gestão que o Estado pode realizar, com vistas a tornar a EaD uma modalidade de grande viabilidade para transformar a educação moçambicana a médio e longo prazo.

Nesse sentido, a formação contínua dos gestores em matéria de Liderança e Gestão de Mudança no contexto da modalidade são elementos indispensáveis para uma organização comprometida com a inclusão social, porque um gestor que percebe o trabalho que realiza, tem melhores possibilidades de traçar estratégias mais eficientes de gestão.

Esse estudo tinha como objetivo compreender o debate sobre a cultura de inovação no contexto da EaD. Dentre vários conceitos, definições e teorias que tivemos a oportunidade de estudar compreendemos que, na EaD, a criatividade, a inovação e a mudança são dimensões de grande importância, porque lidar com as Tecnologias de Informação e Comunicação requer uma atualização frequente e tomada de decisão ágil por parte de todos atores envolvidos na modalidade.

O estudo permitiu-nos, ainda, identificar algumas pistas para que o gestor da modalidade tenha a capacidade de criar espaços para inovação. Observamos que há ainda pouca abertura institucional para inovações na gestão da EaD, seja pela resistência de docentes, de gestores ou de ações do Estado que fomentam as resistências. A gestão administrativa e acadêmica no âmbito da EaD envolve ressignificar a sua importância sob uma perspectiva de que a EaD é a modalidade com maior potencial de ampliação do acesso à educação em Moçambique.

Em um contexto mundial no qual o desenvolvimento tecnológico torna-se primazia da economia e em que os países mais ricos possuem níveis escolares já universalizados, o investimento na EaD torna-se fundamental para alavancar o desenvolvimento de países do porte de Moçambique, sobretudo entre jovens adultos trabalhadores, cujas contribuições sociais se darão por décadas no país.

Portanto, os aspectos aqui levantados permitem-nos afirmar que, em Moçambique, o desafio da gestão de EaD não passa somente pela modernização das tecnologias e requalificação dos estabelecimentos de Ensino que oferecem cursos a distância. É necessário levar em conta como são geridas as mudanças, como as diversidades socioculturais estão sendo atendidas pelas instituições, e de que forma se promove a cultura de inovação. Como frequentemente ocorre, as inovações não contam com suporte significativo dos governantes e, como consequência, os projetos voltados para a modalidade são concebidos, e o destino final são as gavetas e não a sua implementação.

Referências

- ARRUDA, Eucídio Pimenta. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede – Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 257–275, 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- BAEZ, Edgar Antonio Sanchez; SCHENATTO, Fernando José Avancini. An analysis of the actions for innovation in the textile cluster of Paraguay. **Rep. Cient. FACEN**, v. 11, n. 2, p. 20–26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18004/rcfacen2020.11.02.20>. Acesso em: 8 jan. 2026.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.

CIVILINFO. **Mulheres têm acesso limitado à internet em Maputo**. 2017. Disponível em: <https://www.civilinfo.org.mz/category/desenvolvimento-comunitario/page/6/>. Acesso em: 8 jan. 2026.

COIÇAUD, Silvia. Colaboração institucional em educação a distância. In: LITWIN, Edith (org.). **Educação a distância**: temas para o debate de uma nova agenda educacional. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DOBNÍ, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539–559, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>.

DRON, Jon. Inovação e mudança: mudando como mudamos. In: ZAWACKI-RICHTER, Olaf; ANDERSON, Terry (org.). **Educação a distância online**: construindo uma agenda de pesquisa. São Paulo: Artesanato Educacional, 2015. p. 243–273.

FULLAN, Michael. **O significado da mudança educacional**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização de aprendizagem**: buscando uma educação de qualidade. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GUNAWARDENA, Charlotte N. Globalization, culture, and online distance learning. In: ZAWACKI-RICHTER, Olaf; ANDERSON, Terry (org.). **Online distance education**: towards a research agenda. Athabasca: AU Press, 2014. p. 75–107.

HAVELOCK, Ronald G.; HUBERMAN, A. Michael. Resolução de problemas educacionais: teoria e realidade da inovação em países em desenvolvimento. In: BROOKE, Nigel (org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012. p. 457–463.

HERNANDEZ, Fernando *et al.* **Aprendendo com as inovações nas escolas**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

LIMA, Tayná Vieira *et al.* Mudança organizacional: o impacto do home office no comportamento das servidoras e estagiárias da diretoria do Ministério Público de Contas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 9033–9051, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2279>. Acesso em: 8 jan. 2026.

MACHADO, César Costa; LAURINO, Débora Pereira. Experiências em Moçambique e no Brasil: correlações na gestão do ensino mediado pelas tecnologias digitais. **Revista Contexto & Educação**, v. 33, n. 104, p. 60–94, 2018. DOI: 10.21527/2179-1309.2018.104.60-94. Acesso em: 8 jan. 2026.

MIRANDA, Ana Clara Cavalcanti de *et al.* A aplicação do Octógono da Inovação em uma organização pública. In: **Tópicos em Administração**: Volume 30. Belo Horizonte: Poisson, 2019. cap. 13, p. 129–140. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/adm/volume30/Topicos_em_Administracao_vol30.pdf. Acesso em: 8 jan. 2026.

MOÇAMBIQUE. Ministerio de Educação e Desenvolvimento Humano. **Plano Estratégico de Educação (2012-2016)**. Maputo: Ministerio da Educação e Cultura, 2012.

MOMBASSA, Aires Zarina Bonifácio. **Organização e gestão da educação a distância em Moçambique**: uma análise baseada no perfil do aluno. 2020. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/34701>. Acesso em: 8 jan. 2026.

MOMBASSA, Aires Zarina Bonifácio; ARRUDA, Eucídio Pimenta. História da educação a distância em Moçambique: perspectivas atuais e as contribuições do Brasil. **Práxis**

Educativa, v. 13, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.13i3.0001>. Acesso em: 8 jan. 2026.

MOMBASSA, Aires Zarina Bonifácio; BORGES, Eliane Medeiros. Gestão da educação a distância em Moçambique: aperfeiçoando as unidades acadêmicas a partir do perfil do estudante. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 14, e45357, 2024. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2024.v14.45357>. Acesso em: 8 jan. 2026.

NAVE À VELA. **À prova do futuro: o que é a cultura de inovação na educação**. 2025. Disponível em: <https://www.naveavela.com.br/o-que-e-a-cultura-de-inovacao-na-educacao>. Acesso em: 8 jan. 2026.

OECD; EUROSTAT. **Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/3Vmk8zqHbrVcgBwhMTyTC7d/>. Acesso em: 8 jan. 2026.

SILVA, Robon Santos. **Gestão de EAD: Educação à Distância na era digital**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2013.

SOARES, M. G. O. *et al.* Inovar para reinventar: implantando cultura de inovação em uma empresa pública tricentenária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 1, e240225, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240225.por>.

UNESCO. **TIC, educação e desenvolvimento social na América Latina e o Caribe**. 2017. Disponível em: [https://nic.br/media/docs/publicacoes/8/PolicyPapers-Ministros-TIC-PT%20\(final\).pdf](https://nic.br/media/docs/publicacoes/8/PolicyPapers-Ministros-TIC-PT%20(final).pdf). Acesso em: 8 jan. 2026.

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. **UEM entrega 504 computadores a estudantes**. **Jornal da comunidade**, Maputo, outubro, 2025. Disponível em: <https://uem.mz/wp-content/uploads/2025/10/JC-375-1.pdf>. Acesso em: 9 de Jan. 2026

UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO. **Universidade da UP-Maputo recebem Laptop**. **Jornal da Universidade**, Maputo, Maio, 2025. Disponível em: <https://up.ac.mz/noticias/estudantes-da-up-maputo-recebem-laptops>. Acesso em 9 de Jan. 2026

WANT, Jerome H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, v. 79, n. 11, p. 38–41, 1990.

Informações complementares

Financiamento

Não se aplica.

Contribuição de autoria

Concepção e elaboração do manuscrito: Aires Zarina Bonifácio Mombassa

Coleta de dados: Aires Zarina Bonifácio Mombassa

Análise de dados: Aires Zarina Bonifácio Mombassa & Eucídio Pimenta Arruda

Discussão dos resultados: Aires Zarina Bonifácio Mombassa & Eucídio Pimenta Arruda

Revisão e aprovação: Eucídio Pimenta Arruda

Preprint, originalidade e ineditismo

O artigo é original, inédito e não foi depositado como *preprint* (Caso o artigo não tenha disso publicado anteriormente).

Verificação de similaridades

O artigo foi submetido ao iThenticate, em 8 de maio de 2025, e obteve um índice de similaridade compatível com a política antiplágio da revista Pesquisa e Debate em Educação.

Consentimento de uso de imagem

Não se aplica.

Aprovação de Comitê de Ética em Pesquisa

Não se aplica.

Conflito de interesse

Não há conflitos de interesse.

Conjunto de dados de pesquisa

Não há dados disponibilizados.

Utilização de ferramentas de inteligência artificial (IA)

Este artigo não contou com auxílio de ferramentas de inteligência artificial (IA) para redação de nenhuma das seções.

Licença de uso

Os autores cedem à Revista Pesquisa e Debate em Educação os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution \(CC BY\) 4.0 International](#). Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Publisher

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Faculdade de Educação (FACED), Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP). Publicação no Portal de Periódicos da UFJF. As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editor

Frederico Braidá

Formato de avaliação por pares

Revisão duplamente cega (*Double blind peer review*).

Sobre os autores**Aires Zarina Bonifácio Mombassa**

Graduado em Administração e Gestão da Educação pela Universidade de Maputo (UPM). Mestre em Gestão e Avaliação da Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Doutor em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Organização e Gestão da Educação, Faculdade de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5544037476264395>

Eucídio Pimenta Arruda

Graduado em História pela Universidade Federal de Minas Gerais (1999), Mestre e Doutor em Educação pela UFMG. Bacharel em Ciências Econômicas e Especialista em Gestão Pública. Professor do Departamento de Administração Escolar, Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Minas Gerais

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9029995370012419>