

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

As lideranças na promoção da inovação tecnológica no contexto
do ensino superior: o caso da Universidade Politécnica, em
Moçambique

APENDICES

NAZIR KHAN

Lisboa, 2020

NOTA INTRODUTÓRIA

Fazendo parte integrante da tese de doutoramento, considerando o volume da informação relativa às entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas para um total de 14 colaboradores da Universidade Politécnica, constituímos em caderno separado o apêndice.

A partir da auscultação das gravações feitas a cada entrevistado, foi feita a transcrição manual, fato que pode conferir alguma falha na captação e reprodução da fala dos referidos entrevistados. Contudo, entendemos que, no geral, a reprodução ou transcrição foi o mais fiel possível, estando registadas as intervenções do entrevistador e dos entrevistados.

Os aspetos que constituíam dados pessoais e suscetível de quebra da confidencialidade e do anonimato, declarados como a ser observados, foram omitidos ao longo de cada transcrição, por isso, foi feita uma nota no final de cada transcrição, com essa indicação.

[REDACTED]

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado! Poderíamos com a sua permissão iniciar a abordagem sobre liderança. Que inserimos para o eixo temático, que tem como objetivo identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direção da Universidade.

Uma primeira questão é a seguinte: **tendo atenção ao cargo que ocupa e as responsabilidades desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo um gestor ou um líder?**

(E1): Eu nunca tive nenhuma formação de gestor. A minha filha mais velha caracterizou-me da seguinte maneira, para poder responder diretamente a sua pergunta! Que quando eu entro para um grupo que vai organizar-se, passado algum tempo esse grupo acaba por me eleger chefe desse grupo! Então eu penso que a minha característica é mais de liderança do que propriamente de gestor. Porque eu procuro aliar-me aos gestores para me ajudarem a liderar, e nunca gerir para liderar. [REDACTED]

[REDACTED] Então, se há diferenças conceptuais entre gestor e líder, eu prefiro considerar-me um líder, e um líder que significa chefe, significa cabeça, que conduz equipas. [REDACTED]

[REDACTED], [REDACTED]

[REDACTED] Não quero de forma nenhuma ter as competências de um economista, de um gestor, de um jurista, ninguém pode ter essas competências, por isso é que gosto sempre de

trabalhar em colectivo, gosto de trabalhar com equipas. Sem dúvida que a decisão última é minha, mas essa decisão sempre pensada a partir de várias contribuições. É nesse sentido que posso dizer que não me considero gestor, acho que não.

NK: Muito obrigado! Acabou de certa maneira por responder a pergunta a seguir. ***Que tipo de liderança tem adoptado ou como caracteriza a liderança que tem adoptado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e para favorecer processos de inovação pedagógica!***

(E1): Pois! Sem dúvida há-de verificar que mesmo os responsáveis que eu procuro colocar mais perto de mim são sempre pessoas que têm alguma especialidade nesta área, portanto, não me tento substituir nelas, isso tem dado alguns frutos nesse aspecto. Naturalmente tem os seus imponderáveis. É natural porque as pessoas também têm carácter, têm forma de estar, têm forma de ser, etc, mas até agora tem sido bem resolvido, a forma como temos estado a trabalhar.

NK: E nessa perspectiva, ***o que é que espera que os outros, portanto, o que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder?***

(E1): Eu acho que normalmente as pessoas que trabalham comigo como meus colaboradores, como pessoas mais próximas, me acompanham na gestão [REDACTED], esperam de mim frontalidade. Portanto, nós temos oscilações emocionais, são naturais, somos pessoas, somos humanos! Mas, que a emoção não domine a tomada das nossas decisões, tanto que haja, de facto, lealdade bastante grande, no sentido de dizer o que achamos que não está bem! Saber perguntar aquilo que nós não conseguimos resolver, porque isso dá confiança nos colaboradores, quando a gente lhes chama, isto eu não estou a perceber, veja-la se consegue dar-me o melhor conselho para isto aqui! Então, para gerir uma equipe como a nossa, sobretudo numa instituição que está espalhada pelo país todo, e manter alguma coesão na transmissão, digamos assim, deste sentimento de que existe uma chefia é preciso de facto haver uma grande coesão, e penso que isto a gente conseguiu!

NK: ***Então, [REDACTED] assume isso como princípios e valores específicos, na sua liderança?***

(E1): Penso que sim! Lealdade e conseguir com o objectivo fundamental a coesão das equipas, dos coletivos, sim! Porque um líder que trabalha sozinho, fechado no Gabinete e que não conversa com ninguém, vai, com certeza, criar embriões de insatisfação e provavelmente insurgências.

NK: Muito obrigado! **Sente que os seus colaboradores seguem-no em primeiro lugar, e só depois os planos e actividades? Ou o inverso?**

(E1): Não percebi!

NK: **Sente que os seus colaboradores seguem aquilo que lhes diz em primeiro plano, ou têm como referência as actividades e os planos de actividades que são desenvolvidos?**

(E1): [REDACTED]

[REDACTED] Fomos crescendo, fomos nos desdobrando, e sempre ao longo destes anos procuramos em determinados momentos parar e reflectir sobre a nossa instituição! Isso é aquilo que nós chamamos de seminários. Foi sempre na prerrogativa de que a nossa instituição, desde pequeninos, sempre tivemos seminários de dois em dois anos.(...)

[REDACTED] As revisões curriculares de dois em dois anos são uma decisão colectiva de planificação. Na realização periódica dos conselhos, cumprimos, com crise ou sem crises financeiras. São uma planificação dentro do panorama do ensino superior em Moçambique, podemos dizer que somos uma Universidade bem organizada.

NK: Então, [REDACTED] **tem conseguido a partir dos pressupostos, atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?**

(E1): Eu acredito que sim! Quer dizer, se há desvios nisto é por questões de carácter, ou questões de postura pessoal, mas de uma forma geral as pessoas conhecem a visão, e as pessoas enquanto estão nos postos há muitos poucos exemplos de desvios da nossa visão, muito poucos, pelo menos sinto isso.

NK: **E sente a partir de então, também deste pressuposto anterior, sente que os seus colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades e tem noção dos seus interesses? Quer dizer, dos trabalhadores? Sentem que o [REDACTED] compreende as suas necessidades e o interesses deles entanto que trabalhadores?**

(E1): Isso é extremamente complicado. É complicado porque quando se está num país com alguma dificuldade económica-financeira e, por outro lado, [REDACTED] muitas vezes eu tenho a sensação, [REDACTED]

██████████, mas isso não resulta na desmobilização das pessoas, porque nós já discutimos isso nos seminários, que nem sempre são as compensações materiais que fidelizam as pessoas para uma causa, então há outros valores provavelmente que eu devo transmitir. Não sei, mas que me permitem de facto, embora tenha a percepção que não corresponde a aquilo que são as expectativas deles, mas, vão e sabem perfeitamente que dá para sobreviver. E abraçando a este projecto, e isto não faz de mim um individuo que fecha os olhos, isso me preocupa, e ficamos sempre a espera de melhores dias, só que muitas das vezes esses melhores dias não aparecem, esse é que é o problema.

NK: A pergunta que segue, também durante ao que já disse acabou por responder! ***Como Gestor-Líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e reconhecimento de boas ideias, de forma a criar inovação? Pode- me fornecer alguns exemplos?***

(E1): Eu penso que sim! Por exemplo, ██████████
██████████ Isso permite mostrar-nos o historial da nossa instituição, por forma como nós vamos amadurecer, sabemos que no próximo dia 13, dia 12, vamos apresentar o resultado do seminário de Nampula, e se nós compararmos de facto a edição dos vários seminários que foram sendo feitos, sem dúvida que foram plasmados, e foram ideias dos colaboradores, porque eu pessoalmente tenho muita pouca intervenção nos seminários. Não dou nenhuma orientação específica, lanço apenas os temas que surgem dos coletivos, depois deixo que a dinâmica produza os discursos necessários.

Agora, a partir dessas ideias, algumas são aproveitadas para planificações concretas, outras vão jazendo, vão ficando na visão. Penso que a gente aproveita uma percentagem muito pequena dos seminários, mas de qualquer maneira não neutralizo o valor dos seminários.

NK: Muito obrigado! ***Ainda entanto que gestor/líder assume a necessidade de correr riscos na prossecução de ações inovadoras e de mudança?***

(E1): Perfeitamente! Aliás, eu fui sempre um homem de riscos, ██████████
██████████
██████████
██████████

NK: E, ***tem tido então, a atenção a capacidade de seus colaboradores aos diferentes níveis, em assumir controlo em situações a que são desafiados, e nos compromissos com tais mudanças?***

(E1): absolutamente! Também tem haver, há graus aqui, há colaboradores em que eu mais confio, etc, mas, enquanto permanecer uma dose de confiança, eles permanecem nos lugares.

NK: *Entanto que gestor, dá espaço e abertura aos seus colaboradores para que possam tomar iniciativas que considera uteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam que é benéfico para instituição? Já respondeu, só que aqui a perspectiva não é individual, mas grupal!*

(E1): Sim, sem dúvida, tudo quanto seja, não projecto de poder individual, essas manobras de grupos pequenos que se constituem dentro da organização, mas que seja algo que veio beneficiar toda instituição, sim, sem dúvida.

NK: *Tem promovido o espírito de colaboração e confiança mútuas, costuma envolver outras pessoas nas tomadas de decisão? Também já acabou de responder que sim! Mas fica então esta questão, se é prática mostrar gratidão pelos contributos de pessoas, criando por outro lado, cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E1): Sobretudo crio sim. Sem dúvida, mas sou selectivo, não acho que eu deva servir café para todos. Sou muito seletivo na celebração de vitórias, porque as vitórias são sobretudo vitórias colectivas, e então, ao atribuir alguma honra de âmbito institucional, organizacional a alguém, pelo seu papel, é fundamentalmente porque esse alguém conseguiu uma dinâmica que otimizou este plano de trabalho.

NK: Muito obrigado! *Sente que a razão mais importante para as pessoas fiquem na organização é o facto de gostarem do que fazem? Ou acha que fazem algo estimulante e significativo ou útil?*

(E1): Na nossa conjuntura, em que qualquer colaborador pode perfeitamente optar por um projecto de 3, 4 anos onde tem outras compensações monetárias, reter quadros como nós conseguimos reter aqui dentro da instituição, murmurando ou não, mas a gente vai retendo, significa que as pessoas gostam do que fazem, ou pelo menos acham que estão a ser úteis para um determinado trabalho que estão a desenvolver, sem dúvida. Por outro lado, nós procuramos dar sempre uma perspectiva de carreira as pessoas, e a partir dos 30 anos normalmente as pessoas não se aventuram muito por outros desafios que não seja o que lhes dê garantias, de ter a sua carreira garantida, poder pagar uma renda, pôr os seus filhos na escola e ascender numa carreira a vista; do que, por exemplo, pegar numa coisa que provavelmente daqui a alguns anos para. Então, essa instabilidade emocional também faz com que eles possam também gostar daquilo que estão a fazer.

NK: Muito bem, obrigado! ***Perceciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar as suas fraquezas no processo de gestão das coisas, particularmente na Universidade Politécnica?***

(...)

(E1): Já tive que arbitrar esse tipo de conflitos em que alguns gestores que estavam em sectores, e (...) estavam preocupados em apresentar as seus credenciais, Para, digamos assim, atemorizar ou por em sentido os outros colaboradores. Portanto, o levantamento de escalões muitas vezes faz com que outros possam baixar, já tive que arbitrar situações destas.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado,(...) peço desculpas mesmo pelo tempo, o segundo eixo que nós iríamos ver agora, é o eixo da inovação tecnológica, e a questão, o objetivo é efetivamente caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face à inovação tecnológica, nas práticas educativas. A questão é a seguinte: ***Sabe que a inovação pode vir de qualquer lado, que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a Politécnica é uma instituição de Ensino Superior Privado?***

(E1):O grande problema de sermos uma instituição privada, é estarmos atentos aos desafios e correspondermos às expectativas daqueles que são nossos clientes, os pais, os seguimentos sociais, o próprio Estado, que pode mandar os seus funcionários para a nossa instituição, e sempre fomos confrontados, e diferentemente das instituições públicas, algumas, com a necessidade de termos uma postura que permita trazer novidades no ensino superior. Lembro-me que os nossos planos de estudo foram os primeiros a introduzir o estágio obrigatório para terminar o curso, fomos os primeiros a introduzir determinadas disciplinas obrigatórias em todas, nomeadamente, de natureza filosófica, História da Ideias do Pensamento Contemporâneo, como disciplina obrigatória, etc. Portanto, são inovações que permitiram, no princípio não foram compreendidas estas posturas, mas depois, mais tarde com os primeiros graduados, eles acabaram por verificar que adquiriram ferramentas que os outros não tinham, nomeadamente, os juristas, por exemplo, cadeiras de retórica, retórica jurídica, etc. Os outros não tinham, e essas cadeiras, deu-lhes digamos, um lineamento de capacidades para poder responder mais rapidamente aos desafios, do ponto de vista tecnológico. Sendo nós a Universidade Politécnica, tendo predominantemente, sobretudo fora de Maputo, Cursos de Engenharia, etc, a existência de laboratórios é fundamental. Temos aqui [REDACTED] por exemplo, um laboratório de ponta, inclusivamente que presta serviços as grandes construções do país. Procuramos acompanhar as inovações

na área das tecnologias de informação, que é uma área de grandes mutações permanentes, mas procuramos pelo menos estar a par do que está a acontecer. Então, não estamos distraídos quanto a isso, não estamos desatualizados. Naturalmente que é uma área extremamente complicada, quanto mais a gente tem, mais se exige, mais se diz que não temos, é como as bibliotecas.

NK: Então acabou por dizer, respondendo a pergunta seguinte que efectivamente as tecnologias configuram uma estratégia incorporada nos propósitos da universidade.

(E1): Sim!

NK: Muito bem, muito obrigado! ***Como gestor, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade e equidade, no processo de ensino e aprendizagem na Politécnica?***

(E1): Eu penso que sim! Porque o mundo está cada vez mais dependente das novas tecnologias para desenvolver qualquer atividade. Então, com as novas tecnologias naturalmente promovem a qualidade. Agora, equidade não sei, na medida em que nem todos os estudantes que nos procuram, vêm com a mesma preparação. Então, aquelas crianças que em casa também já esses instrumentos, estão muito melhor preparadas para poder avançar rapidamente do que outros que em casa não têm! Então, esta desigualdade, é uma desigualdade sociológica. Nós não podemos fazer grande coisa por isso, mas enfim, alguma coisa eles tiram daqui.

NK: Perfeitamente! ***Por quê que a Politécnica assume importante usar tecnologias na educação, particularmente no ensino superior?***

(E1): Porque as tecnologias são um instrumento pedagógico muito importante, quer dizer, é fundamental, não é possível seguir neste momento, senão seríamos uma escola, escolástica, sobretudo, nos cursos de papel e caneta é extremamente perigoso não termos estudantes nos laboratórios, senão saem daqui apenas com analogia psíquica, então acho muito importante.

NK: Muito obrigado! ***Na ótica de gestores da Politécnica, e particularmente sua, portanto, de Reitor, a inovação assume-se incremental ou disruptiva?***

(...)

NK: ***Na ótica dos gestores da Politécnica a inovação assume-se como incremental, portanto, aquela que vai agregando melhorias aos processos, relativamente aos***

produtos e serviços existentes? Ou Disruptiva, aquela que relativamente rompe com os paradigmas já existentes?

(E1): Eu acho que já foi, já foi disruptiva! Mas, neste momento é mais incremental, porque não há novidade! O que há é um crescimento gradativo de novas inovações, mas não há aquele choque que faz e rompe uma nova situação.

NK: Muito obrigado! ***Então a inovação tecnológica é encarada na Politécnica como uma vantagem competitiva?***

(E1): É encarada como uma vantagem competitiva. Se nós estivermos melhores equipados, melhor estaremos em relação aos nossos concorrentes. Porque nos próprios anúncios é que se mostra, não só as salas de aulas, docentes, mas também são os laboratórios, as máquinas, etc. Sem dúvidas é uma vantagem competitiva.

NK: ***E sente que a estratégia de inovação da A Politécnica é afectada pela concorrência? Em que medida?***

(E1): É. Se nos é afetada é positivamente, porque se nós não respondermos, naturalmente vamos ficar pra trás. É sem dúvida.

NK: ***Até que ponto a componente custos, condiciona actualmente a promoção de inovações nas práticas educacionais na Politécnica?***

(E1): Neste momento de crise condiciona bastante, porque a aquisição da tecnologia é um processo caro, perecível rapidamente, e isto não nos permite estarmos a vontade para todos os anos renovar o parque, etc. Naturalmente que do ponto de vista de custos é bastante elevado.

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado [REDACTED]! Iremos entrar no último eixo que é sobre práticas educativas. O objetivo é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nessas práticas educacionais. Algumas das questões na sua explanação, acabou por referenciar, pelo que penso que podemos reduzir significativamente esta abordagem.

Na A Politécnica, como é que ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Esta é uma perspetiva de conceção, ou seja, se é através dos gestores de topo, ou se há um alargamento para outras bases, na perspetiva de formulação e conseqüentemente implementação da políticas e programas centrados em tecnologias.

(E1): Se a questão que coloca é do ponto de vista de elaboração dos planos de estudo, da definição dos planos analíticos, naturalmente são feitos a nível de coletivos. Portanto, vamos pensar no curso de informática de gestão. O coletivo que vai elaborar o plano de estudos é que define o que é que precisa. Portanto, não é uma decisão a partir de cima, mas eles próprios é que definem aquilo que eles acham naquele momento, para melhorar a performance nesta área. Deve poder, portanto, adquirir. Agora, o grande problema que se coloca aqui, neste momento, é que os nossos docentes, nossos atores, muitos deles não foram formados num ambiente de inovação tecnológica. E agora não estão sensíveis. Então, muitas vezes obrigam a nós os gestores de topo de lembrar, ora, vocês não se lembraram disso e aquilo, mas de facto a filosofia seria essa.

NK: Muito bem, muito obrigado! ***Que modelos de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica, e se têm trazido vantagens esperadas?***

Estamos a fazer a diferenciação entre os modelos tradicionais, e os modelos mais actuais.

(E1): Eu não tenho notícia, a não ser através [REDACTED] aqui, das assistências das aulas, mas nos programas tem vindo a ser conciliados determinados métodos que privilegiam o uso dos laboratórios. Agora, eu tenho conhecimento também que muitos docentes, exactamente por causa da sua formação, não privilegiam o uso dos laboratórios, privilegiam a caneta.

NK: ***Tem alguma indicação ou algum registo da apreciação que os diferentes agentes educativos, falamos de estudante, professores e encarregados de educação, têm em relação ao uso de tecnologias na Politécnica?***

(E1): Como senso comum, os pais reclamam, “Ah, vocês não tem laboratórios e tal...”Temos laboratórios e os professores é que não vão lá, os alunos também! Agora, não há aqui uma ... nas unidades não se criou uma dinâmica, que o laboratório ou o uso das tecnologias pudesse ser uma coisa integrada no dia-a-dia do processo de ensino e aprendizagem. O que é que se passa! Os docentes preferem transmitir de uma forma clássica.

NK: E, como é que A Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Referimo-nos particularmente a dimensão, ao acesso individual e colectivo.

(E1): Sim! Nós temo-nos ocupado bastante com isso. Por exemplo, em todas as escolas temos procurado criar condições de novas tecnologias de informação e comunicação. Nas unidades onde há engenharias, procuramos, dotamos-as de laboratórios. Sempre criamos

aquela política das Bibliotecas serem Bibliotecas sem limitação de fundos, são os únicos que em termos de orçamentos não tem limites, então lançamos estas bases. Agora, na prática pode não acontecer, na prática muitas vezes, e mais uma vez definiram que se deve muitas vezes aos próprios professores.

NK: Muito bem! *Uma última questão [REDACTED]. Na Politécnica há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?*

(E1): Há! Todos os anos, para além da formação pedagógica, há formação para o uso de tecnologias na óptica de utilizador, talvez não haja nos campos dos laboratórios de mecânica, física, etc, mas a intensão é formar a todos os docentes de uma forma global.

NK: Eu deixaria desde já, agradecendo a gentileza de conceder essa entrevista, para qualquer coisa que queira acrescentar.

(E1): Não! Penso que obrigou-me a fazer aqui um exercício sobre a nossa vida, isso já é muito bom! Espero que útil.

NK: Muito obrigado [REDACTED]

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO (E2)

INTRODUÇÃO

Mestre Khan (NK): Muito bom dia [REDACTED] obrigado por aceitar dar a entrevista que surge no âmbito da pesquisa de dados, inserida na realização da tese de doutoramento, requisito para a obtenção do grau de Doutor em Educação, na Universidade Aberta, tendo como tema: As Lideranças na promoção da inovação tecnológica, no contexto do Ensino Superior, no caso da Universidade Politécnica de Moçambique.

Peço, desde já, a autorização para fazer a gravação desta entrevista semiestruturada, que tem como objectivo geral “analisar o papel das lideranças da Universidade relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas, particularmente no ensino superior”. O Guião da entrevista que é presente, apresenta os dados Sociodemográficos que eu vou poder registar, considerando que tenho estes indicativos. Apresentam blocos que constituem as partes operacionais da entrevista, portanto, constituído por 4 blocos. Os blocos iniciam com a apresentação realmente dos objectivos e a garantia de anonimato, confidencialidade dos dados e também, como já fiz, a solicitação da gravação e também a garantia de apresentação dos resultados deste estudo. Portanto, seguidamente gostaria de iniciar por questionar sobre a indicação do perfil académico [REDACTED]

(E2): Muito obrigado é um prazer participar nesta entrevista. Eu espero que o que disser seja relevante para o seu trabalho de pesquisa, que está fazer para o doutoramento. Neste contexto eu vou despi-lo um pouco da sua batina [REDACTED] mas vou dizê-lo Nazir (...) é um estudante que está a minha frente e, portanto, é neste contexto que vamos fazer a entrevista para que estejamos mais a vontade.

Não descorando naturalmente aspectos que tenham a ver com a sua experiência como diretor de recursos humanos, e que respeito imenso(...). Estou à sua disposição para as perguntas que quiser colocar, por favor!

NK: *Gostaria no primeiro plano de saber qual é a sua formação académica e quantos anos tem de experiência profissional na instituição?*

(E2): [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████

NK: *Mais concretamente, se me permite! A quanto tempo exerce o cargo de ██████████ aqui na Universidade Politécnica?*

(E2): ██████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████
████████████████████

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: *Muito obrigado ██████████. Entraríamos então, no primeiro eixo temático, que se centra sobre a liderança, e tem como objetivo identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direção da universidade.*

Uma primeira questão é, “*tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo um gestor ou um líder? E em que medida*”?

(E2): Esta é uma pergunta muito importante e fascinante ao mesmo tempo, e por vezes confundida. Um líder é uma coisa, um gestor é outra coisa. A situação ideal é quando a gente consegue combinar as duas situações. Por exemplo, a pessoa ser um líder e simultaneamente um gestor, e sobretudo um bom gestor. Há uma outra concessão que não estou a introduzir aqui, que não vem na pergunta, quer dizer, que não vou elaborar, que é da administração. O administrador, que as vezes as pessoas acham que gestão e administração são a mesma coisa, não são a mesma coisa. Se calhar a pergunta deveria ser: **Como é que se considera como líder, como gestor e como administrador? (...)** O que é um líder?

Um líder é uma pessoa, é um dirigente que tem pessoas que o seguem, quer dizer, aqueles que vão atrás, dá a orientação, tem a luz e todos vão atrás dele. Um gestor é uma pessoa que pode não necessariamente ser líder, porque um gestor é para mim simplesmente uma

peessoa que tem pessoas que trabalham para ele! Se, por exemplo, aqui n'A Politécnica, me perguntar em relação ao Reitor, que estou a vontade, [REDACTED], eu acho que o Reitor é um gestor, mas não é um líder. Portanto, isto não quer dizer que não tenha, que as pessoas não a fazer isto. É exactamente nesse sentido, tem as pessoas todas organizadas em vários sítios, etc, etc, que trabalham para ele, isso sim.

NK: Muito obrigado! ***Na sua opinião, que tipo de liderança tem adotado, ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e para favorecer processos de inovação pedagógica?***

(E2): Vamos dizer assim! Sempre com referência agora a esta prática, porque, por exemplo, a ultima prática que tive, foi como [REDACTED], [REDACTED]. Aqui numa faculdade, aqui a Politécnica não chega a 4.000 alunos! Portanto, é metade da complexidade que tinha numa faculdade lá. Portanto, lá tinha outros problemas, tinha um quadro muito grande de docentes, muitos cursos, etc, etc. É uma faculdade realmente grande [REDACTED], aqui temos a Politécnica, eu diria que é necessário que os gestores entrem com as suas decisões, sejam decisões que sejam informadas por um processo de colegialidade, muito importante isso. Eu, por exemplo, [REDACTED] vi que o senhor Reitor tem introduzido, portanto, entreviu aqui na Universidade Politécnica. Havia o funcionamento regular dos Conselhos, o Conselho Pedagógico e Conselho Cientifico, em que o Pedagógico é Consultivo, e o Cientifico é Deliberativo. Mas, para tomar boas decisões, o caminho que eu segui, não quero dizer que seja o melhor, foi através da criação das comissões de trabalho respeitando a um plano estratégico que foi definido na altura em 2015, foi envolver os colegas e as pessoas de várias faculdades a nível da província de Maputo e a nível de outras províncias. Os mais distantes seriam por via eletrónica, naturalmente, para que as pessoas pudessem tomar as rédeas do poder nas suas mãos, ou seja, eu como presidente do Conselho Cientifico nunca poderia aparecer como sendo a minha opinião que ia prevalecer, a minha opinião tinha que ser uma opinião que resultasse da sùmula das opiniões das pessoas, porque eu estava a liderar, muito embora eu pudesse ter mais experiência, ser mais conhecedor do mundo, e sobretudo o mundo desenvolvido, tinha que estar sempre alerta para a situação em que eu tinha que implementar depois medidas no contexto concreto de Moçambique, e da Politécnica em particular, que é uma Universidade mais pequena que a Universidade Eduardo Mondlane, etc. Agora isso deu bastante resultado, porque as pessoas mobilizaram-se. Por exemplo, agora estamos neste momento para aprovar uma série de regulamentação que a Politécnica não tinha.(...). Portanto, isso eu penso que é uma boa maneira de trabalhar como gestor, introduzi isso, e penso que as pessoas estão a reagir bem.

Tenho consciência que, e não tenho a certeza, porque Moçambique está numa fase de crise económica complicada nesta fase, não tenho a certeza se isso poderá funcionar a longo prazo, porque se as pessoas estão um bocadinho desmotivadas por causa da desvalorização dos seus salários etc, etc, estas táticas que utilizei, não sei se conseguiria ter a gestão destas táticas por um processo mais longo, por um período mais longo, por exemplo, de 4 anos. Eu penso que poderia ser mais cansativo e menos produtivo para as pessoas envolvidas, não é! Portanto, é um exemplo com esta dimensão de colegialidade de intervenção das pessoas sempre, portanto, que a decisão se tome sempre informada por uma base, e assumida por essa base, mesmo quando eu, com outra experiência que tenho, sou mais velho e tenho mais experiência. Nunca forçando a barra na minha direção, talvez entrando na discussão, informando e depois ver qual é a melhor decisão conjunta que é tomada. Isto, eu penso que é o caminho que todos departamentos e direções deviam fazer aqui na Politécnica

NK: Obrigado. Sendo assim, ***o que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder e tendo em atenção as funções que desempenha? De certa maneira já introduziu esse assunto...***

(E2): Esse assunto (...), eu acho que as pessoas pelo menos têm manifestado isso, dizendo, [REDACTED], estamos a gostar muito dos conselhos, estamos a gostar muito porque há muito debate, há muita discussão, etc. Tem que abrir, tem que se abrir, não pode ser (...) eu estou a trazer os conselhos, e não pode ser uma presidência, determinante, até com autoritarismo. Portanto, é aquilo que os ingleses dizem, não podes ser authorityarian mas, tens que ter authority, quer dizer, não confundir esses dois termos, é isso que estamos a fazer. Como este exemplo podíamos dar muitos exemplos, só para não alongar porque a entrevista é longa, mas, alguns pontos pelo menos estou a ver, e portanto acho que este exemplo serve.

NK: Então, ***no exercício de gestão e liderança, vamos dizer assim, utilizando na instituição, entanto que gestor e líder, simultaneamente, toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?***

(E2): Vamos ver! Aqui, como líder, se eu estou a ter pessoas que me seguem e essas pessoas vieram com esse *feedback* a dizer que estão a gostar e, portanto, estão comigo e estão a seguir meus passos, e dizem mesmo que um dia eu saindo vão fazer assim. Portanto, significa que de alguma forma não cabe a mim julgar, portanto, os outros é que vão julgar, eu abocadinho tive o atrevimento (...) o Magnífico Reitor, quer dizer, mas é a minha perceção, um dia julgarão como é que foi essa minha intervenção, pode ser que também achem que não fui muito líder, fui mais gestor, eu diria que aqui na Politécnica eu fiz um pouco de gestão, e fiz também de administração, porque a nível da gestão das pessoas, nas suas funções que estão, etc, que estão a exercer, eu fui obrigado, também por falta de material, falta de

documentação, etc, a criar planos de trabalhos com objectivos definidos claros. Portanto, significa que eu tenho que fazer **Políticas**, Políticas para várias áreas.(...)! Este é o âmbito da administração, na administração não se administra pessoas, definem-se os planos, políticas, propósitos, etc.

Como a Politécnica está muito carente nesta área, eu fui obrigado a fazer um pouco também desse papel para poder desenvolver as minhas ações a nível da gestão. Até esta relação que eu próprio disse no início que não me tinha ouvido na sua pergunta, mas que para mim é necessário ter esta dimensão também, e que ocorreu comigo aqui nesta experiência.

Nk: Mas isso permite-me, fazer depois a observação ao nível do Guião, que era um conceito que deveria ser introduzido, é permitido?

(E2): Penso que sim! Penso que sim deveria estar!

NK: Muito obrigado! **Agora, sente que os seus colaboradores seguem-no em primeiro lugar, e so depois os planos e actividades? Ou o inverso?**

(E2): Eu acho! É uma pergunta um bocado difícil, se calhar é as duas coisas, porque como a Politécnica não tinha quando eu cheguei, (...) fizemos o levantamento das necessidades ao nível das várias, vários sectores. Fizemos visitas, visitamos vários sectores e fizemos um levantamento daquilo que eram as preocupações das pessoas, e através desse levantamento, [REDACTED], desenhamos um plano estratégico para os dois anos, que terminou agora em Fevereiro de 2017.

O que acontece? Esse plano estratégico permitiu que se resolvessem problemas que a Politécnica tinha e que muito embora tivessem sido identificados, não estavam equacionados. Aqui também estamos a envolver objetivo, objetivos específicos. Estamos a falar de identificados, equacionados, esses são objectivos específicos (...).

Então, significa que através daquele plano estratégico, fomos resolvendo problemas ao longo dos meses. A medida que eles iam ocorrendo, íamos introduzindo medidas para resolver os problemas, que as pessoas tinham no âmbito desse plano estratégico. Em boa verdade, eu diria, chamamos plano estratégico, mas era mais até um plano tático. (...). Definimos assim como plano estratégico, que podíamos definir como plano tático, para apagar os fogos, digamos assim! Neste processo em que há esta complexidade, portanto não existir uma coisa, querer resolver uma coisa, mas não ter um grande apoio, etc etc, eu acho que as duas coisas ocorreram. As pessoas foram atrás de mim, ouvindo aquilo que ia discutindo e solicitando opiniões, etc. E, por outro lado foram também tomando iniciativas em várias direcções, e resolvendo por elas próprias os problemas que cabiam no âmbito daquele plano

estratégico. Portanto, foram as duas coisas. Portanto, seguiram o líder, mas ao mesmo tempo também, e por sua boa iniciativa, acho que essa foi muito boa iniciativa, eles próprios foram resolvendo os próprios problemas sem estar a espera de que seu líder decidisse ou discutisse com o seu líder ou o que, e dessa medida, fomos executando um plano estratégico que foi definido, e foi terminado com muito sucesso (...), porque aprovamos muita coisa no Conselho Científico.

NK: Muito obrigado. ***Eu penso que na pergunta 4 e esta que acabou de responder agora, o Professor Catedrático acabou por responder a pergunta seguinte que é a 6, que diz que entanto que gestor e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição, obviamente sim, respondeu que sim!***

(E2): Eu penso que sim, mas depois dei uma salvaguarda que é, isto é para os posteriores julgarem, as pessoas devem fazer o julgamento, quer dizer, eu estou a fazer uma apreciação da minha parte. O gestor ao mais alto nível deve avaliar e ser avaliado, não populismos, esse é um outro assunto que na educação aparece, tanto nas escolas, no processo de ensino e aprendizagem ou de investigação. Há muita confusão aí, nos professores que tem que ser avaliados, os alunos que avaliam, etc, etc. Bom! Não vamos agora saber, não me está a aparecer na pergunta, pode não lhe interessar agora do momento, mas eu acho que qualquer que seja a função de um líder, ou de um administrador e, sobretudo, se for um líder inovador, isso é um outro assunto, esta pessoa deve ter a capacidade de proceder às melhores avaliações possíveis dos seus profissionais, e como um boomerang de ter uma opinião avaliada das suas contra-partes, ou seja, o que é que você acha? Acha que estou a fazer bem? Está contente com o meu desempenho? Eu não sei, eu gosto de si, só não sei se você gosta de mim! Eu tenho que ter este feedback. Portanto, é neste sentido que entro nas duas direcções.

NK: ***Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades, e tem noção de seus interesses? Em que medida?***

Esta questão, está colocada para aquilo que são as expetativas dos colaboradores.

(E2): O problema, é uma belíssima pergunta, o problema, eu posso responder em termos gerais, novamente trazendo para a experiência da Politécnica. É necessário que haja uma rediscussão ampla de todos os sectores para saber onde é que estão os empícios, o que é que bloqueia o funcionamento desta instituição. Por exemplo, pode se dar como exemplo o registo académico desta instituição, que está a ser gerido pela direcção académica. Nunca podia estar, em termos daquilo que se chama Governança, *Governance*. O funcionamento das estruturas de uma instituição, nunca poderia estar fora da Vice-Reitoria. (...). Por

exemplo, a questão da extensão, extensão em geral, na área académica, por exemplo, na Vice-Reitoria onde é costume estar, o processo de ensino e aprendizagem, a área, portanto a dimensão de investigação, e a dimensão da extensão, em algumas Universidades. Isto acontece, por exemplo, muito no Brasil e não só, outras partes do mundo, que não falam português(...). Eu sinto pelo facto da Universidade Politécnica estar demasiado compartimentada, com coisas que ao longo do tempo encontraram sua explicação histórica, não é! Eu posso aceitar que num passado lá distante, houve necessidade de fixar, portanto a direcção académica ali como um pilar da instituição. Houve necessidade de fixar ali a extensão da Universidade como um pilar. Talvez até, talvez até por causa da extensão que eu chamaria a Extensão Universitária, porque a Extensão Universitária, essa extensão, que eu estou a falar, é a extensão académica, os ingleses chama *Academic Extension*, e depois só usam a palavra *Extension*. (...).

NK: (...) certo, obrigado! ***Como gestor e líder, tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e reconhecimento de boas ideias, de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?***

(E2): É, mas eu gostaria, gostaria aqui de referir um aspecto, porque o que introduziu agora já respondi, mas introduziu uma coisa nova que é a inovação, a questão da inovação. E, inovação pode também se quiser puxar para questão da inovação tecnológica e a inovação na ciência. Mas, eu posso responder em termos gerais, que o inovador para mim é a pessoa ou a organização que, o que é que faz? Introduce pela primeira vez numa realidade, algo que não existia nessa realidade, e que os outros sentem que essa coisa que foi introduzida está a ser boa para as pessoas. Se por exemplo na instituição, vamos pegar por exemplo na questão da escala salarial! Se a escala salarial, seja ela pobre ou fraca na instituição, não é uma boa escala salarial, comparando mesmo com outras instituições académicas, mas foi agravada a situação devido a desvalorização da moeda, e procura nos últimos anos, como eu dizia, estamos numa situação de crise económica complicada. O que acontece? Como é que eu posso responder a sua pergunta? Porque diz se sente que as pessoas e as relações entre as pessoas, portanto, que as pessoas estão animadas, estão a fazer os seus trabalhos animadas. Claro! Estão a executar os seus trabalhos, mas eu não sei em que medida a sua alma ficou também mais esmorecida. Porque as pessoas estão mais desanimadas, é preciso para levar as pessoas, conduzir como um líder as pessoas. É preciso que as pessoas também se sintam não só enquadradas, e que estejam a compreender aquilo que estão a fazer, mas que se sintam também estimuladas, se não tiverem sido estimulados. (...)

NK: Portanto, *na essência, os aspectos relacionados com experimentação e reconhecimento de boas ideias, são introduzidos, mas podem não estar a ser desenvolvidos!?*

(E2): Não são desenvolvidos, porque não há possibilidade de uma pessoa que não esteja animada, na sua situação. Eu fui buscar este ponto extremo do salário, podia ir buscar mais, por exemplo, a tabela salarial para o Estado é adequada. Mas, eu posso dar este conceito que é importante para o bem-estar do trabalhador, que era dizer que para cada função não é só salário. Tem que ter um conjunto que chamam de (...), benefícios sociais, e não só. Tem que ter uma malha de elementos que façam com que a pessoa e esteja bem-disposta, e queira vir trabalhar com todo vigor. Se não tiver isso, as pessoas vão fazer, ok! Estou a trabalhar, estou a ganhar o salário, mas a alma não está totalmente aí. E, portanto, quem se ressentido é a própria instituição, e muito menos a inovação. Quando fala em inovação, como é que as pessoas vai introduzir esse produto novo para uma realidade e que a pessoa vai sendo útil, se a pessoa não está motivada? É preciso fazer (...). Quando nós criamos aquelas comissões, eu fui atrás das pessoas, e as pessoas se mobilizaram porque acharam também que estava a ser introduzida uma coisa nova. Os Conselhos Científicos e Conselho Pedagógico agora a trabalharem na base da existência das comissões. Aliás eu apreendi isso na Inglaterra, eles lá têm um nível que se chama *Comitice Estructure* (Estrutura de Comités). (...). Eu acho que essa foi uma boa experiência, as pessoas estiveram mobilizadas. Eu acho que pela novidade, não era tanto uma inovação, mas era pela novidade, muito embora a inovação tenha a ver com a novidade, mas é necessário que as pessoas se sintam acarinhadas em termos daquilo que lhes cabe como compensação para os salários e benefícios, sobretudo num contexto de crise.

NK: *Entanto que gestor e líder, tendo em conta a o que acabou de descrever, assume a necessidade de correr riscos na prossecução de ações inovadoras e de mudança? Em que medida?*

(E2): Eu tenho assumido algum risco, não é! Tenho assumido algum risco! Alguns riscos são que as mudanças para as pessoas são difíceis! E então, de vez em quando, essas mudanças são reportadas e são faladas. E há pessoas que intervêm e dizem: “Fizeste assim e tal, mas isto é um bocado violento (...)”

NK: Muito obrigado, a questão seguinte também já foi introduzida. *Tem tido atenção a capacidade de seus colaboradores aos diferentes níveis, em assumir o controlo, em situações em que são desafiados, e nos compromissos com as situações exigidas? Quando nós falamos relativamente de experimentação e reconhecimento respondeu!*

(E2): Sim. Por exemplo, agora acabei de responder. O quê que eu fiz? Eu perante esta situação, chamei o [REDACTED], que eu tenho, e pedi-lhe que eu fosse como que lavar o chão, quer dizer, fosse tentar identificar o quê que a Escola, portanto Ensino a Distância, que era o caso, o que é que o diretor realmente pretende. Se está aflito, está hesitante, se é um caso grave, tem o instrumento à mão, mas quer alargar a discussão para outras, para outra esfera? Então, pedi ao meu diretor para tentar identificar o quê que realmente se pretende e depois ter mais informação. Isto é um exemplo de envolvimento das outras pessoas numa situação de alguma dificuldade. Não dificuldade que eu não saiba o que se devia fazer, é no funcionamento da instituição.

NK: *Entanto que Gestor/Líder, é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e vitórias?*

(E2): [REDACTED]
[REDACTED] (...) Mas estou tolhido para o funcionamento da Politécnica. Primeiro porque a Vice-Reitoria devia ter um orçamento. Tive há dias uma reunião longa e fui muito criticado, pelo que começou às 10 da manhã e terminou às 4 da tarde, non stop (sem parar). E as pessoas no fim, as pessoas estavam cheias de fome. E, então o que estavam a dizer é: "bem Professor como é que é, assim que tivermos a próxima reunião como é que vamos fazer?" [REDACTED]

[REDACTED]! Eu penso que há alguma justiça aqui, porque se a instituição pára saem as pessoas e vão para o almoço e depois vêm, só que em termos de tratamento de assuntos é improdutivo (...). Portanto a preocupação das pessoas, arranjam uma saída, que não vou dizer agora, para tentar na próxima reunião que vou marcar a data, as pessoas quando chegar 13h 30, vão ter os seus pregos, etc, etc, e continuamos ali porque as pessoas precisam realmente de serem alimentadas, e não ficar com dor de cabeça até o final das 16 horas, sem comer nada. É um exemplo do que estou consciente. Não é uma área de sucesso, o gestor e o líder têm que estar sempre preocupado com o seu próximo.

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização é o facto de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante significativo e útil?*

(E2): A segunda! Portanto, porque fazem, mas o que fazem é estimulante e é útil, porque isto já é um nível muito elevado de consciência. Falamos há bocado de salários e benefícios, etc, etc. Isto não é tudo da conversa, tu num dia podes ter, pode-se ter da instituição uma malha melhorada, mas podes continuar a ter problemas em termos de produção e de produtividade, do envolvimento e do empenhamento das pessoas. Portanto, o problema não é só questão salarial, isso é só uma parte do assunto, mas precisa de ser resolvida.

NK: *Perceciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar as suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?*

(E2): Pode repetir a pergunta novamente? Porque são vários assuntos!

NK: *Perceciona que existam gestores que se agarram ao poder, para minimizar suas fraquezas de gestão na Universidade?*

(E2): Sim. Portanto é um bocado aqui do problema de autoritarismo, é importante, como as pessoas têm deficiências e, algumas pessoas estão conscientes, outras não estão conscientes, assim, então tornam-se autoritárias! Porque não se abrem ao diálogo, não se abrem ao debate, o debate é muito importante.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Iremos agora iniciar o nosso segundo eixo temático que fala sobre a inovação tecnológica, que tem como objectivo caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade, face a inovação tecnológica nas práticas educativas. O professor acabou a pergunta anterior, introduzindo exactamente os aspectos que têm a ver com a inovação tecnológica nas práticas educativas em que o factor qualidade é um factor fundamental!

Sabe-se que a inovação pode vir de qualquer lado, que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que A Politécnica é uma instituição de ensino superior privada?

(E2): Ok! Vou fazer uma analogia com a outra minha área Científica [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

NK: Óptimo, Muito obrigado. (...) Dá para entender perfeitamente. **O uso de novas tecnologias educacionais, configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?**

(E2): Eu diria que, aqui eu tinha um ponto que é a questão, e pegando nos líderes e na inovação, nós temos que ter sempre permanentemente a questão da liderança que é fundamental na instituição, com a questão da gestão. Mas, a gestão da inovação, e a gestão da inovação refere-se tanto ao produto, como à inovação organizacional, que tem a ver com

o conjunto de ferramentas para o conhecimento comum daquilo que são os processos, e daquilo que são os propósitos – *Goals*. Então eu penso que esta triangulação é fundamental nisto que me pergunta, quer dizer, a questão dos líderes, da liderança, depois a questão da gestão da inovação e podemos até falar, já que falamos de processos pedagógicos, naquilo que é o ensino inovativo – *innovative teaching*, que é uma abordagem que integra novas técnicas e novos métodos na sala de aulas. Quer dizer, o professor que ensina de forma inovativa, não só ensina através daquilo que ele aprendeu, como técnicas e métodos, nas abordagens dos assuntos, mas com mais algo que ele próprio traz para aquilo que é chamado *mainstream*.

NK: Muito obrigado, ***Como Gestor-Líder, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade, e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na Politécnica?***

(E2): A inovação está intimamente ligada com a descoberta, e isso significa que é mudar para uma coisa nova. Significa alterar, significa que a ênfase na inovação é sempre uma novidade, naquilo que é novo para a pessoa, isso é inovação! Há modelos que estão em uso na tecnologia, em termos tecnológicos.

NK: Portanto, ***estamos a falar da promoção de qualidade e de equidade no processo de ensino, que era essa a pergunta!***

A pergunta seguinte: *Porque a Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no ensino superior, acabou também em algum momento por responder!*

Na óptica dos gestores da Politécnica, a inovação assume-se incremental, portanto, agregando melhorias a processos, produtos ou serviços? Ou Disruptiva, rompendo com o que já existe, e os respectivos paradigmas? Porque é que é disruptiva, ou porque é incremental na sua óptica?

(E2): Eu diria que são os dois! Eu acho que a inovação ela é, no momento do crescimento ela interrompe, é *disruptive* como está a dizer disruptiva. Eu penso que vem do inglês o termo, e portanto passa para uma outra fase de superação, e outras vezes ela é adicional. Portanto, são elementos que surgem em crescimento, são adicionados, não há necessidade de se proceder à um corte, dependendo da fase, dependendo do momento. O líder, o que é ser líder da inovação? Líder da inovação é uma filosofia, mas é também ao mesmo tempo uma técnica que combina diferentes estilos de gestão, que tem como visão e como objectivo influenciar todos trabalhadores, profissionais, etc, para produzirem ideias, ideias criativas,

produtos, produzirem serviços mais criativos possíveis. Por isso eu diria que se está claro o *Purpose* o *Goal*, o propósito, o objectivo geral daquilo para o que estás a trabalhar em termos da empresa. Não é, no caso concreto, aqui da Politécnica, mas concretamente falando dos processos de aprendizagem, pedagógicos como dizia. Então significa se isso estiver claro, só temos que utilizar as melhores tácticas para atingir essas estratégias. Então, uma vez é com o incremento, outra vez é por corte e superação.

NK: Muito obrigado, ***Na Politécnica a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Por quê?***

(E2): Sim, Eu diria que, esta aqui remete-nos um bocado para, tem a ver com os economistas também porque a vantagem competitiva, o quê, que é? É uma condição digamos assim, é uma circunstância de mercado, e que tem a ver com o colocar uma empresa numa posição negocial e de *business* superior àquela que se encontrava, e sobretudo *Visavi* outros concorrentes.

NK: ...***Se a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva! ... O assumir da inovação era na perspectiva de ganhar vantagem!***

(E2): Eu acho que sim! Eu penso que a Politécnica assume-se. Aquilo que eu tenho visto desde o Reitor a todos os órgãos com os quais eu tenho interagido nestes dois anos, eu penso que assume!

NK: A pergunta seguinte reza assim! ***Até que ponto a componente custos, condiciona a promoção de inovações nas práticas educacionais na Politécnica?***

(E2): Eu penso que tem que interligar a questão da vantagem competitiva com aquilo que é chamada a vantagem diferencial. A vantagem diferencial é instituída e criada quando um produto ou um serviço de uma empresa torna-se diferente do produto dos seus concorrentes, competidores. E, é visto como sendo superior que a oferta competitiva que é feita.

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado [REDACTED], nós iremos entrar no terceiro e último eixo que fala sobre práticas educativas, o objectivo é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica, mas centrada nas práticas educativas! Uma primeira questão em relação a este eixo temático é exactamente:

Na Politécnica, como ocorre a formulação e implementação de Políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Em algum momento também já introduziu esse aspecto!

(E2): Sim! Há pouco eu falava na inovação tecnológica como que, sendo uma coisa que compreende produtos novos e processos novos, que são significativos do ponto de vista de processos tecnológicos. Por exemplo, mudanças nos conduzem a novos produtos, depois conduzem a novos processos. Portanto, sempre que ocorre essa inovação de produto, naturalmente nós identificamos, essa inovação em termos do que é introduzido no mercado.

NK: Muito obrigado Professor! ***Que modelos de Gestão de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? E se tem trazido as vantagens esperadas?***

(E2): Aqui não sei onde é que ponho o enfoque da pergunta!

NK: Aqui o enfoque está exactamente nos modelos de gestão de ensino! ***Assumindo que nós temos aquela perspectiva tradicional do ensino, e esta que já introduz alguns elementos de inovação tecnológica.***

(E2): A nível do ensino por exemplo, e novamente pegando na pergunta e na resposta anterior, claro que não temos algumas coisas boas que os europeus têm. Por exemplo, uma das coisas que é fundamental para trazer a inovação! E que, portanto, essa inovação pode ocorrer através de tecnologias diferentes, que nós possamos introduzir, no domínio do processo de ensino e aprendizagem, é, tem a ver com a troca da informação e a circulação da informação e dos próprios visados. Então, significa que é essa circulação que permitirá que nós sofisticemos os produtos que introduzimos no mercado, produto final que oferecemos aqui em Moçambique em termos de termos de formação.

NK: Muito obrigado! ***Como considera que os agentes educativos, estamos a falar dos estudantes, professores e encarregados de educação, percecionam o uso de tecnologias na Politécnica?***

██

██

(E2): Isso eu tinha que fazer um levantamento, não é! Mas, vejo que está dizer percecionam. Eu, como eles perceciono. Aqui há muitos processos cognitivos. Portanto, eu tenho de fazer uma percepção, tenho que avaliar. Portanto ao avaliar, eu estou a colocar-me numa situação que me permita ter dados para avaliar aquilo que eles estão a dizer, porque eu tenho que ir ao que eles dizem e depois reconstruir. Como é que eu chego a percepção deles? Isso é muito difícil. A percepção que eu faço, mas porque eu faço um exame, penso, ficam o que estão, mas o que eu tenho fica assim as sombras!

NK: Pois era na perspectiva, esta pergunta realmente, já noutras ocasiões eu tive a oportunidade de ver que poderia criar este tipo de avaliação e de análise! Mas, era na perspectiva, se tem havido reacções espontâneas, de certa maneira! Não havendo (...)

(E2): É que eu não sei se não há, se calhar há, mas o problema é, lembra-se quando falamos da estratégia e da tática!? Que táticas é que eu estou a notar? A tática serve a estratégia! São meios que utilizo. Que sondas é que eu posso utilizar para eu chegar a um ponto em que consigo entender o que é que os pais estão a pensar da educação que os filhos estão a receber! Como é que eu chego lá?

NK: *Assumindo que este questionário foi feito também para os diretores das unidades orgânicas, e eles responderam, ou que há respostas específicas porque são eles que relacionam diretamente (...)*

(E2):: Sim. Mas só chega o produto, não reconstitui os processos, portanto nas inovações estamos a falar de produtos e processos

NK: *É nessa perspectiva que havia também este transportar, transferir desta informação para o processo de ensino e aprendizagem...*

(E2):: Ensino e aprendizagem para questões pedagógicas. Mas mesmo aquelas respostas que obtenho dos questionários, tal como essas respostas que está a obter de mim, está a ter acesso aos produtos, que é um produto vocal, falado, do lado dos questionários é um produto escrito, e depois tenta fazer alguma reconstituição do que deve estar por de traz. Falar de percepção é uma coisa muito complicada. Dizer como é que acha que os pais percecionam a educação que o filho está receber, não sei se tem algum *feedback*. Vamos dizer que tenha tal sombra, tem uma sombra do que eles acham que está a ocorrer na Universidade Politécnica, e que é razoável o que os filhos estão a ter. Portanto, em termos de formação, depois vamos ver o currículo também. Depois há uma outra coisa, não sei se vem a seguir na sua pergunta que é: “Como é que os pais relacionam aquilo que é o produto que o aluno exhibe, e a sua inserção no mercado?” Ou seja, nesta volatilidade toda que é o mundo moderno, não é uma questão de Moçambique, em todo sitio, falamos da Europa, da América e do resto a parte restante da África, na Ásia, já não é mais aquilo que era nos nossos tempos de formação de estudante e formação inicial, a pessoa não tem... e depois quer dizer, a pessoa tem a formação na sua opção de fixação, circulação e de mobilidade que as pessoas estão a ter um emprego que não é naquilo que as pessoas se formaram.

NK: Muito obrigado, e entramos agora para a quarta pergunta, ***Como a Politécnica viabiliza a estortura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Estamos a circunscrever ao dimensionamento, acesso individual ou colectivo e etc,***

(E2): Eu acho que a Politécnica já cresceu e cresceu muito, em termos físicos, de dimensionamento como disse, eu penso que se devia por agora um travão nisso, porque cresceu e eu sinto que ela tem boas infra-estruturas, mas as entranhas não cresceram ao mesmo nível. Portanto, vamos lá dizer, o produto parece bom, mas os processos ainda não, quer dizer, temos que saber fazer o *matching* deste acasalamento entre a expansão física que foi muito grande, tanto em Maputo, como nas províncias, e é louvável (...) do reitor e da sua equipa etc,etc

NK: Tudo bem [REDACTED], íamos fazer a última pergunta, ***mas, porque a que estava destinada como última pergunta já foi a primeira deste mesmo eixo, então seria, Na Politécnica, há programas para formação de professores para o uso de tecnologias na educação?***

(E2): Programa de formação de professores! Que eu saiba, dos cursos que estão em vigor, os chamados cursos académicos. Não temos isso, nem sei se nos compete. Eu acho que não nos compete porque nós aqui, no país, temos uma Universidade muito grande que é chamada Universidade Pedagógica, que tem essa missão. Agora, é pertinente a sua pergunta porque aqui esta é uma Universidade, era instituto superior pedagógico e tornou-se universidade. Ela adquiriu, ela passou de Instituto Superior que é uma coisa, para Universidade. Portanto ela tem elementos dos dois domínios, Mas é uma universidade que mantém a dimensão anterior a Politécnica. Esta aqui é uma Universidade Politécnica e nisso é diferente da Universidade Eduardo Mondlane, da Universidade Pedagógica, etc. Essa profissionalização, essa especialização que se faz aqui na Universidade Politécnica, é importante para as pessoas que lança no mercado, agora, a sua pergunta tem a ver com a formação de docentes, de professores...

NK: ...***Para o uso destas tecnologias!***

(E2): Sim. Mas tem a ver com a formação de professores. Então significa que tem que criar cursos, talvez de curta dimensão. Os ingleses chamam *Crash-Courses* cursos de curta duração. Pode ser, por exemplo, dois semestres, um semestre, para indivíduos que já tendo sido formados, inclusive de fora, mas preferencialmente por via da Politécnica, tiveram esta dimensão que a Politécnica dá, para poderem adquirir metodologias que são apenáveis, que são aprendidas pelos docentes, para depois poderem ensinar e serem indivíduos mais qualificados na Universidade Politécnica. (...).

Agora na Politécnica, claro que os docentes devem cada vez mais ter essa formação. Agora, os cursos não dão essa formação, os cursos que estão em vigor têm que ser uma formação adicional, que tem que ser ou no final do processo de formação, ou no momento que a Universidade julgar que é pertinente, que é importante, nessa altura fazer-se, para que as pessoas tenham também essa formação!

NK: Professor! Terminando as questões, eu queria deixar o espaço para qualquer questão que queira mais acrescentar, agradecendo-o desde já, e mais uma vez, a sua disponibilidade para a entrevista. Se tiver mais alguma questão para acrescentar!

(E2): Era apenas dizer que, tem sido um prazer portanto, este trabalho aqui na Universidade Politécnica, porque eu tinha mais experiência de trabalho em universidades do Estado, tanto em Moçambique como no estrangeiro. É que eu tive uma experiência numa Universidade privada, foi aquela que eu disse da minha formação quando terminei o pós-doutoramento, que tive um tempo a dar aulas lá e, portanto, familiarizei o funcionamento da USC University of Southern Califórnia que é uma universidade privada, em Holly Hood, e aqui esta foi uma experiência mais próxima de uma realidade. Um bocadinho mais dura, por via, portanto, de uma instituição privada que a meu ver vai dar passos ainda muito importantes no futuro, e terá que o fazer, porque neste momento, ainda é muito fotocópia das instituições do Estado. Portanto, por razões múltiplas ela ainda não se emancipou, precisa ganhar mais emancipação (...). Dizemos que nós somos diferentes, fazemos assim. Até há aquele chavão que diz, aqui a primeira coisa quando a pessoa entra, é proibido ter medo. Costuma-se dizer isso, é proibido ter medo, e sabe o que me disseram? Dizem que as pessoas perderam medo para intervir nos Conselhos, Puxa! Não é que antes de mim tinham medo de debater esses assuntos. Não é bem isso, mas estão-se a discutir as ideias e queremos fazer isso, então eu diria que a Politécnica se emancipe, e que aquilo que quer em termos de filosofia, materialize isso, nas reuniões, reuniões gerais, etc. Se dê espaço para as pessoas falarem, mesmo quando essa faladura, essa fala como dizem os brasileiros seja as vezes violenta, um bocado dura para os responsáveis. É bom estarmos abertos para ouvir isso, porque as pessoas são espertas, são vivas e têm muita coisa para dizer, mas precisam desse espaço para falar as coisas, senão estamos a repetir, estamos a ser fotocópias daqueles onde não tem muito espaço. Agradeço a oportunidade que me deu de poder dizer algumas coisas (...)

NK: Muito obrigado [REDACTED]. Utilidade terá certamente, bastante, sobretudo o que consegui aqui captar, com certeza vai enriquecer o meu trabalho, bastante, e por isso eu agradeço. Muito obrigado [REDACTED]

(E2): Foi um prazer!

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DA ENTREVISTA

O ENTREVISTADO 3 (E3)

INTRODUÇÃO

Nazir Khan (NK): Muito Bom dia, [REDACTED]

Muito obrigado por ter aceitado ceder a esta entrevista, que destina-se à colheita de dados para a elaboração da tese de Doutoramento em *Liderança Educacional pela Universidade Aberta*, que tem como tema as Lideranças na promoção da inovação tecnológica no contexto do ensino superior, o caso da Universidade Politécnica em Moçambique.

Quero desde já pedir a sua autorização para gravar a entrevista, e garantir também que haverá confidencialidade dos dados e o respetivo anonimato.

Esta entrevista está estruturada em blocos. Temos 4 blocos, um que é definição do perfil do entrevistado, e depois três eixos temáticos, que falam sobre a liderança e também sobre a inovação tecnológica e as práticas educativas. Objetiva-se com esta entrevista: analisar o papel das lideranças da Universidade, relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas, mormente no ensino superior.

Um primeiro aspeto importante na nossa entrevista é efetivamente a definição do perfil do entrevistado. Alguns dados eu poderei depois colher com uma fonte mais formal, mas gostaria, por favor, se não se importasse, [REDACTED], que indicasse o seu perfil académico. Qual é a sua formação académica, quantos anos tem de experiência profissional, na instituição e a quanto tempo exerce o cargo que ocupa neste momento. Muito obrigado mais uma vez.

(E3): Muito obrigado Mestre Khan.

Tenho muito prazer em poder contribuir para o seu trabalho. Eu olho sempre estes trabalhos como enriquecedores também para as instituições, porque é uma maneira de documentar aquilo que uma instituição faz e/ou daqueles que forem a estudar em instituições de Ensino Superior têm uma fonte para ir buscar informação primária. Uma das coisas, isto é um parenteses, que a mim sempre me preocupa é quando abro quaisquer estatísticas internacionais e vejo que a parte de Moçambique muita das vezes aparece vazia. Uma parte é porque nós próprios cá não fazemos esforço de dar a informação que esteja lá, mas eu sei que a outra parte é porque muitos dos que fazem a estatística, como nós falamos português, partem do princípio que vai ser difícil trabalhar com aqueles que documentos, são em inglês.

Portanto, em traços gerais este é o meu perfil de formação e de atividades.

NK: Rico Currículo.

(E3): Eu mantenho uma ligação muito forte, por um lado por este mundo académico, e estou ligado a redes de investigação a nível regional, pertenço a algumas associações e instituições regionais que promovem investigação, promovem pós-graduação a nível regional, portanto esta é uma das coisas que eu faço que me enriquece, ao que corresponde ao meu chamamento, se se pode dizer assim.

E, outra coisa, também que tenho uma ligação muito forte com organizações sociais ligadas a questões de boa governação, democracia, participação popular. Então pertenço também há um grupo de organizações neste país, que trabalham com uma equipa de fora. Digamos fora do governo, são organizações-não-governamentais, são organizações sociais. E, então tenho estes três pés, um na Academia, e outro ligado a organizações, também ligadas a academias, mas digamos fora do trabalho, do meu dia-a-dia, e o terceiro as organizações sociais, ligadas a questões de democracia, da boa governação e participação popular.

NK: Muito Obrigado Professor. Invejável.

Íamos entrar então, com a sua permissão, no primeiro eixo que efetivamente fala sobre Liderança. Tem como objetivo identificar a forma de liderança dos gestores de topo e de Direção da Universidade, neste caso da Universidade Politécnica.

Tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidades desse cargo e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo um gestor ou um líder? E em que medida é que se considera gestor ou um líder? Seria a primeira questão.

(E3): Pois, pensei um pouco nesta distinção, não é muitas vezes colocada assim tão taxativamente. Eu creio que sou um pouco das duas coisas. Eu me identifico com uma função de liderança, a preocupação permanente é ver para onde a instituição vai, ou para onde é que o sector em que eu estou a trabalhar deve ir, como é que pode melhorar os seus sistemas, o seu desempenho, etc.... E eu costumo dizer, quer dizer, eu não vejo o cargo de direção como um dirigente que chega no Gabinete e assina os papéis, que estão em cima da mesa. Isto é lidar com o passado, com os pendentos. Para mim, o mais estimulante e o mais importante é pensar para frente e é verdade que é preciso não deixar a mesa encher-se de

papéis. É preciso lidar com os papéis da rotina, mas para mim a liderança é pensar no amanhã, no que temos que fazer daqui a seis meses, como é que podemos crescer. E vejo-me muito nesse papel, penso que dedico muito do meu tempo a pensar no amanhã, mas também, preocupo-me com a questão da gestão, no sentido, talvez, isto até seja um pouco derivado da própria formação académica que eu tive, fui formado [REDACTED] são muito formados para olhar para os processos quer dizer, como é que esta coisa acontece, o que é que tem que se juntar para obter aquele resultado, as misturas certas, a temperatura certa, etc,. Então preocupo-me também com a questão da gestão dos processos, de como as coisas se fazem para se chegar à alguns resultados, então acho que sou um mix das duas coisas.

NK: Muito obrigado! Então, na sua opinião que tipo de liderança tem adotado ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e para favorecer processos de inovação pedagógica!?

(E3): Eu considero-me uma pessoa de sorte, no sentido em que acabo sempre encontrando, digamos, alegria e bom ambiente nas equipas com que trabalho. Encontro sempre uma grande aplicação, uma grande entrega das pessoas e devo dizer que é um misto de sorte e é um pouco de cultivar um pouco um ambiente em que as pessoas sentem que não são peças numa drenagem, que só podem funcionar dentro daquilo que está já padronizado. Então, o estilo de liderança que eu procuro é sempre estimular as pessoas com que trabalho, em ser aberto, em não ter medo de pôr ideias em cima da mesa, em não ter medo de errar, e muito no sentido de dizer, que olha só quem não trabalha é que na comete erros.

Para mim é menos rico uma equipe que só faz aquilo que eu mando fazer, eu prefiro alguém que me diga, com todo o respeito eu acho que há outra maneira de fazer isso, eu acho que isso que a pessoa está a propor já foi experimentado, vamos experimentar aquele outro. Não quer dizer que concordo sempre com essas opiniões, mas procuro estimular as pessoas com que trabalho a não estagnarem, a puxar por elas, e elas virem com ideias, e trazerem propostas, e a partir delas valorizar o que trazem bem, apontar o que eu acho que não está muito bem, e avançar. Portanto, neste tipo de liderança realmente é tentar trabalhar com coletivos, e tenho sido feliz com isso. Os coletivos têm sempre trazido resultados que sozinho nunca seria capaz de fazer.

NK: Ótimo! Muito obrigado.

Na sequência da questão que acabava de colocar, o quê é que acha que os outros esperam de si enquanto líder, tendo em atenção as funções que desempenha?

Teremos aqui uma situação que vou adiantar já [REDACTED], que em alguns momentos vou colocar questões que terão já sido respondidas por si, por força das questões anteriores.

(E3): Eu acho que, se lhe der como exemplo, não pelas palavras. Vou dar um exemplo muito pequeno, talvez até insignificante, mas para mim tem muito significado: eu prezo o tempo dos outros e prezo o meu tempo, e faço esforço para ser o primeiro a estar a horas, quando se diz que uma reunião começa as nove, a estar as nove horas, a começar a reunião e não entrar na sala. Vejo que ao fim de algum tempo as pessoas que trabalharam comigo percebem que esta é a regra do jogo. Porque se chega as 09.10 a reunião nós já começamos, não vamos ficar a espera de quem chegou tarde. Então, acho que o que as pessoas esperam de um líder, é que lidere pelo exemplo. Se há um trabalho que o líder também toma alguma parte do trabalho para fazer, não diga vão lá fazer depois nos encontramos na próxima terça-feira. Quer dizer, as pessoas também estão a espera da parte do líder, de quem está a dirigir, que ele traga ideias, que ele contribua nalguma coisa, que não está a fazer. E isto colocando-se a si próprio na possibilidade de poder exigir dos outros, que se nós combinamos que na terça-feira vamos trazer alguma coisa, na terça-feira é trazida, não vale depois dizer que estive doente, (...). Mas não entrar neste ciclo de enganarmos a nós próprios, a todos nós, mas, portanto, acho que as pessoas, penso que as pessoas esperam que, como líder eu mostre aquilo que digo, pratico, a religião que apregoo, que mostra também o trabalho que eu faço, e as pessoas possam também guiar-se. Se sou exigente para com os outros, vejam que sou exigente comigo próprio e, portanto, é desta maneira que eu poderei esperar. É isto que espero dos meus líderes, é isto que acho que as pessoas esperam de mim, e acho que não tenho dado mal neste sentido, quer dizer, as pessoas têm que saber o que esperar de mim, e eu também tenho que exigir aquilo que as pessoas sabem, é o justo etc.

O outro aspeto é um aspeto humano. Muitas vezes as pessoas senti-mo um bocado para trás. Eu penso sempre que nós não trabalhamos como máquinas, temos que compreender o que está por detrás, é claro que não podemos entrar..., mas compreender pelo menos de onde a pessoas vêm, quais são os problemas que as preocupam, o que é que está, acho que isso é importante para a pessoa poder trabalhar bem. As pessoas com quem eu trabalho de perto, procuro informar-me como é que estão, como é que está a família, etc. Não por uma questão de praxe, mas porque eu acho que se estas coisas não estão equilibradas lá em casa, é um bocado difícil a pessoa poder dar o seu máximo aqui.

NK: Pois, pois! Muito obrigado.

No exercício de gestão e de liderança realizado na instituição, entanto que gestor e líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?

(E3): Acho que sim, quer dizer, eles não estão ali estados. Fazem parte das chacras em torno da vida. Mas, por exemplo, um princípio básico é a honestidade, a abertura (quer dizer, as pessoas serem abertas com aquilo que fizeram bem, que fizeram mal, que fizeram errado).

Acho que é um princípio importante, a questão da seriedade no sentido de que tarefa assumida é tarefa cumprida, porque não estamos a procura de desculpas para não fazer as coisas e ir adiando, pois isso não leva a coisa nenhuma. Portanto, acho que são esses os princípios básicos, e trabalho árduo, porque nada vem sem trabalho árduo. Portanto eu acho que este conjunto de valores, de respeito mútuo, de ser íntegro, que as pessoas com quem trabalho nunca encorajo, nem entro em processos de combater, de denegrir o outro, de querer subir na vida à custa do outro, não há nada disso, e pronto, as pessoas saberem que é pelo trabalho que sua vida há-de melhorar.

NK: Muito bem

Sente que os seus trabalhadores o seguem em primeiro lugar e só depois os planos de atividades, ou o inverso? Poderia, eventualmente poderá dar exemplo.

(E3): Não sei se percebo bem a pergunta...

NK: Em algum momento já respondeu esta pergunta, portanto, a perspetiva é que, considerando-se líder e que os colaboradores tomam em conta o exemplo que diz liderar por exemplo, tomam nessa perspetiva de que é nosso líder e vão fazendo aquilo que lhes mostra ser mais prático fazer, ou então, existe um programa (aí está mais o papel de gestor) pré-concebido, e eles limitam-se a executar aquilo que está preconcebido, portanto, no fundo esta a questão, tem estas duas envolventes,

(E3): É claro que num grupo de pessoas, as pessoas não são todas iguais, (isto também faz parte da realidade da vida). Mas como coletivo, ou coletivos com quem trabalho eu encontro sempre uma resposta, digamos a estes princípios, a sua maneira de estar. A pessoa até pode ter outras características, outros comportamentos, outros grupos, mas dos grupos com quem trabalho, o que eu vejo é que as pessoas procuram pautar-se pela regra de jogo, dentro do nosso trabalho coletivo (...). Mas eu, como disse, raras vezes tenho razões de queixa sobre os grupos com quem trabalho. Pode haver uma pessoa ou outra que eu acho que não está a dar o máximo de si, mas de uma maneira geral acho que as pessoas dobram as mangas e fazem o seu máximo, as vezes até com muita generosidade, por eu sei das dificuldades que as pessoas têm, mas eu vejo que as pessoas comunicam-se, trabalham com horas extras quando é necessário, sem pedir muito.

NK: Então, resumindo, seguem o líder e depois seguem o plano de atividades?

(E3): Sim, sim. Há sempre uma meta a ser realizada.

NK: Muito Obrigado!

Entanto que gestor e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição? Pode apresentar, por favor?

(E3): Bom, se o exemplo for a A Politécnica, eu diria que é um processo ainda em curso. Não posso afirmar categoricamente que estejamos lá ainda (...) dos últimos anos, quer queiramos, quer não, nós começamos a trabalhar, continuamos a trabalhar a fazer as nossas rotinas, mas o mundo tornou-se muito mais agressivo, para as pessoas, para as instituições. Sabe tão bem como eu que no ano passado praticamente trabalhamos sem orçamentos, não fosse para coisas básicas, e isto acaba afetando cada um individualmente, e os coletivos. Portanto, não sei se já posso dizer se já temos uma visão comum em termos de estarmos certos para onde é que vamos, acho que este é importante, é um processo.

Noutras instituições em que trabalhei, penso que ao fim de alguns anos conseguiu-se o nível desejável. Olhando para trás penso que o essencial saí satisfeito com aquilo que pensava que ia ser feito quando entrei, e aquilo que se conseguiu quando saí.

No caso d' A Politécnica o jogo ainda está em aberto, acho que estamos a trabalhar ainda.

(NK): Muito Obrigado. Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades (portanto, necessidade deles) e tem noção dos seus interesses? Em que medida?

(E3): Não sei, essa é uma pergunta mais difícil para mim porque(...), eu muitas vezes penso que não consigo transmitir as pessoas que quero ser uma pessoa aberta, uma pessoa próxima delas. E sinto que há uma barreira que permanentemente é preciso ser ultrapassada, isto para dizer o quê? Será que as pessoas sentem que compreendo as suas necessidades? É provável que as outras pessoas vão dizer que: achamos que ele nem sabe o que nós passamos, achamos ele muito distante ou coisa assim, mas isso não sei se é um modo de personalidade ou perceção minha, sinto que, talvez dar outro exemplo. Eu conheço outras pessoas que são mais próximas das pessoas, são mais dentro do que está a acontecer, não só no trabalho, como na vida em geral. Eu vivo um bocadinho fora desse mundo, não por escolha própria, mas se calhar há alguma barreira e eu não sei qual é, portanto, não sei, não sei se eles acreditam se eu compreendo e estou interessado em compreender as suas necessidades, ou seja, não sei responder a essa pergunta.

NK: Tudo bem. Muito obrigado.

Como gestor e líder tem podido criar um ambiente que fomente a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?

(E3): Sim, posso falar de coisas muito recentes. Como lhe disse anteriormente, eu não penso que seja um atributo de líder, nem sempre o líder tem que saber tudo. Para mim, o líder tem

que saber ir buscar de cada pessoa aquilo que a pessoa melhor sabe e trazer para coletivo, para o que pode contribuir.(...) Agora é que começo a perceber um pouco mais e, portanto, o que eu faço é apoiar a pessoas como [REDACTED], que conhecem o [REDACTED] sentamos a volta de uma mesa, ouvir as ideias que eles têm e usar para um senso, para chegarmos a conclusões. Portanto, posso dizer que conhecimento de como as coisas se passam e como se fazem, vem deles. Aquilo que como líder procuro fazer é ver se todos concordamos se aquelas ideias são as melhores, se aquelas soluções são as melhores, e se elas realmente vão resistir a um teste de tempo de aplicação, e se todos acharem que dá, vamos para frente. Portanto é um exemplo, de uma coisa que o meu conhecimento era praticamente nulo e vou aprendendo com os meus colaboradores nesse trabalho que estamos a fazer.

O outro exemplo que posso dar, só para dar exemplos muito concretos: nós embarcamos agora no desenho de cursos técnico-profissionais, portanto, nível básico que é uma coisa que eu nunca fiz. Então apoiei pessoas como [REDACTED], e outros colegas que têm revelado que têm um conhecimento muito maior do que eu tenho, de como as coisas funcionam lá, e juntos acho que estamos a produzir uma proposta competitiva, pelo menos. Mais uma vez, é o resultado do que eles sabem, dos contactos que eles têm e de trazermos isso para a mesa e debatermos isso entre nós e tirarmos conclusões. Portanto, eu realmente fomento que as pessoas digam aquilo que pensam, o quê que fizeram antes bem, e o quê que pensam que agora pode dar melhor, e vamos para frente dessa maneira, e nunca parto do princípio que eu sei tudo sobre as coisas, etc, o que eu acho que isso é impossível, se há alguma coisa que eu posso saber um pouco melhor, porque tenho mais experiência, muitas aulas de trabalho e liderança, etc., mas não. Cada caso tem que ser resolvido, há sempre uma pessoa dentro da sala que sabe melhor, tem melhor informação.

NK: Pois, pois! ***A consequência disso [REDACTED], então assume a necessidade de correr riscos na produção de ações inovadoras e de mudança?***

(E3): Sim, absolutamente. Quer dizer, quem é completamente averso ao risco, arrisca-se, de facto, a estagnar, e isto é uma doença que eu acho que nós temos, sobretudo as instituições públicas, que há uma inércia muito grande, que toma sempre a posição, a posição básica é sempre, bom, se sempre foi assim porque agora mudar? E as pessoas resistem à mudança, e ficam a espera de quem quer mudar e vamos continuar assim como estamos. Eu acho que não, acho que isto é quase um 'clichê', o que vou dizer, que a mudança é uma coisa permanente. Nós temos que estar sempre prontos para experimentar novas coisas, sabendo que podem não dar certo, mas ficar parado onde estamos e pensar da mesma solução, da mesma estrutura, etc. há-de acabar a responder aos problemas de hoje como respondeu

ontem. Temos que estar prontos a inovar, a experimentar, e a cometer erros, e a voltar atrás e tentar.

NK: Muito obrigado. *Tem tido atenção à capacidade dos seus colaboradores, aos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações em que são desafiados, e nos compromissos com as mudanças exigidas?* É uma pergunta que tem direta relação com as outras duas.

(E3): Sim. Acho que é de cada um, conforme as suas capacidades, puxar sempre, e até estimular as pessoas a saberem que podem ir para além de onde estão. Acho que isso é sempre importante. Eu trabalhei com várias pessoas a quem disse, eu acho que tu paraste na vida, de estudar em certo nível, mas acho que tens que se esforçar mais, porque não vais mais para frente? Tive a felicidade de ver algumas dessas pessoas, graças a elas próprias, não graças a mim, voltar ao estudo e subir na vida, e isto é uma coisa. Ao contrário daquilo que muitas vezes vejo de, quando uma pessoa, sei lá, trabalha connosco, é muito importante e vez lhe dizer, olha, eu tenho uma oferta aí, e as pessoas zangam-se, etc. Eu francamente a minha posição é sempre outra, porque eu acho que, se estão a te oferecer uma oportunidade em que podes crescer, e podes abrir asas, vai. Essa coisa de sacrificar individualmente a bem da instituição, não funciona, tu vais ficar frustrado, não vais desenvolver o teu potencial, e lá onde tu vais, vais ser muito importante (...). Eu tenho visto muitos colegas de muito valor, abandonarem, depois terem a felicidade de ver que cresceram na vida, e isso traz-me sempre muita alegria. Talvez tem a ver com o fato de uma pessoa que está na educação, sabe que está a educar os outros a ganharem mais do que um pão, de modo que eu estimulo muito as pessoas a crescer, e a não sentirem que têm compromissos que devem fazer com que não avancem na vida porque têm compromissos. É verdade que há compromissos que não posso estar aqui a dizer amanhã vou embora, mas se tem uma perspetiva que possa crescer, etc., bem negociada, eu acho que deves ir, deves crescer (...).

NK: *Muito Obrigado, a pergunta que segue Professor tem alguma relação com as outras atrás. Entanto que gestor e líder dá espaço para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas que consideradas úteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição? Um exemplo!*

(E3): Penso que sim. Os exemplos, a gente corre sempre para o risco de acabar por falar a coisa mais imediata. Isto tem muito a ver com o que falamos anteriormente porque acredito que a maior parte das pessoas com quem trabalho, e tenho a felicidade de trabalhar, têm capacidade, as vezes adormecidas, é só estimulá-las e dizer tu és capaz de mais e de avançar, e eu encorajo as pessoas a tomarem iniciativas. Deixa dar um exemplo: na última

reunião, na instituição, [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Então desafiei

os colegas [REDACTED] dizer que vamos trabalhar juntos e ver que resposta é que damos a esta preocupação do [REDACTED]: pensem nisso e vamos sentar, então, há dias no propósito da Assembleia Geral (que estávamos a preparar para daqui a alguns dias), tive a felicidade de me sentar com os colegas e pôr em cima da mesa, e já, aquilo foram desenvolvendo como ideias. Não como um produto acabado, mas começaram a trabalhar. Já produziram ideias, etc. E eu acho que esta é a maneira de trabalhar, não dizer as pessoas, esperem que eu hei-de trazer a solução.

NK: A ideia aqui desta questão é o cruzamento entre iniciativas pessoais, que se cruzam numa perspetiva mais grupal, e possam produzir alguma coisa que representa uma valia para a instituição. O exemplo é realmente feliz, e espelha realmente isso.

Tem promovido o espírito de colaboração e de confianças mútuas? Já respondeu a esta questão, penso que até podemos ultrapassar (...), envolvendo pessoas na tomada de decisão.

Entanto que gestor e líder é a sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e de vitórias?

(E3): Absolutamente. Isto foi uma coisa que aprendi na vida, devo dizer. Não posso dizer que sejam daquelas coisas que sempre me caracterizou, estaria a mentir. Ainda não teria contado esta história. É uma pessoa que até lembro de várias circunstâncias, nos anos de 2005, 2006. [REDACTED]

[REDACTED] E eram anos difíceis, pois havia muito trabalho a fazer, bom, mas, havia sempre exigências. No trabalho que nós fizemos um dia (...), estou a contar esta história porque penso que explica de onde é que eu vim, um dia no meio do cansaço, ela disse: senhor diretor, o senhor nunca deu uma palavra de estímulo, e de carinho, está sempre a exigir, sempre a exigir mais, isto ficou marcado para toda esta vida, e de facto, reconheci que as pequenas vitórias, os pequenos esforços das pessoas têm de ser estimulados. As pessoas podem fazer erros, etc, mas, genuinamente, se entrega (...), mais do que o salário até. E hoje, faço isso não porque seja um ritual, mas penso que é isso que cria um bom ambiente

de trabalho entre as pessoas. As pessoas sentirem o que estão a fazer é valorizado, seja pequeno, seja grande é motivador. Acho que isso é muito importante, e procuro praticar isso.

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, é o facto de gostarem do trabalho que fazem ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E3): Não sei se há muita diferença entre as duas partes da pergunta.

NK: A segunda questão é global, a primeira é um tanto mais circunscrita à pessoa em si.

(E3): Aqui há postura de atitudes. Eu por mim prefiro as pessoas que realmente gostam do que fazem e acham que tem empenho no que fazem, porque quando é assim as pessoas dedicam-se mais, e são capazes de esquecer até ou pôr de parte as suas preocupações individuais, porque analisam que o que estamos a fazer é importante. Digamos assim, as pessoas entregam-se, não pelo cheque no fim do mês, e pensam que estão a contribuir para algo mas, também é verdade que numa instituição há pessoas que estão ali pelo salário. Eu acho que uma instituição deve procurar identificar e estimular o primeiro grupo e deve procurar formas de se livrar do segundo grupo (...), quer dizer, eu acho que cada pessoa deve procurar o sítio onde se deve adaptar. Agora nem todas as pessoas se adaptam, a não ser assim, as pessoas estão lá porque querem o cheque no fim do mês, pequeno ou grande, com (...) ou não, continuam lá, acabam por ser um peso para os outros. Os outros é que têm que fazer o trabalho, e eles só estão ali a marcar a presença, eu pelo menos. A minha atitude numa instituição é procurar estimular aqueles que trabalham, procurar melhores meios para eles (...), e mostrar para os outros (...)

NK: Tudo bem [REDACTED] Neste eixo temático, iríamos fazer a última pergunta, a última questão: *Perceciona que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica, e como se manifestam?*

Esta pergunta tem a ver com o refúgio de alguns gestores, de alguns responsáveis, que fazem uso do poder de uma maneira não legitimada até, provavelmente para esconderem exatamente aquilo que são as suas fraquezas em termos até de competência, de algum momento quando não sabe uma coisa assumir que o outro possa fazer melhor. Mas algumas pessoas estão em cargos de responsabilidade, portanto, fazem uso desse poder adstrito aos cargos de responsabilidade para fazer valer a sua opinião, mesmo eventualmente não estando certa essa sua posição.

(E3): Olha, na A Politécnica, em questão muito específica, não posso dizer (...)

(...).

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito Obrigado [REDACTED]

Íamos entrar agora, com a sua permissão, no eixo seguinte que é inovação tecnológica. Tem como objetivo caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade, face a inovação tecnológica, especificamente nas práticas educativas. Portanto no contexto de educação, aquilo que é o dia-a-dia dos processos de educação promovidos pela instituição.

Um primeiro aspeto: ***Sabe-se qua a inovação pode vir de qualquer lado. Que lições pensa que pode tirar desse fenómeno imprevisível, tendo em conta que a Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?***

(E3): Não sei se sei responder a esta pergunta. Talvez pudéssemos passar para uma outra, e mais adiante talvez encontre um ângulo para perceber bem a pergunta e poder responder adequadamente (...).

(E3): Eu acho muito importante porque, as tecnologias estão incluídas, não podemos ser estáticos, temos que ser dinâmicos acompanhando a evolução tecnológica.

NK: ***O uso de novas tecnologias educacionais configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?***

(E3): Eu acho que a minha perceção é que neste domínio, ou por outro lado, sim, não posso dizer que não sejam usadas novas tecnologias, seria um exagero dizer isso, mas eu penso que é uma das áreas em que precisamos de avançar muito mais. Um exemplo disso é que as coisas básicas de tecnologias que vêm a mente são as tecnologias de informação e de comunicação. Não somente comunicar entre nós internamente, como comunicar com outras instituições, etc, incluindo o acesso a bibliografias, etc, incluindo o acesso à biblioteca. O meu conhecimento até agora é que nós estamos muito, quer dizer não só a base tecnológica, na minha opinião é frágil, como, a própria exploração dos sistemas que existem, que são adequados à instituições como a nossa. Essa utilização também é muito, numa fase inicial, muito primária. Deixa dar um exemplo: A própria tecnologia de informação, uma coisa muito básica, numa instituição como a nossa, em termos uma rede interna, uma intranet, em que clicado um botão cai lá uma lista telefónica de todos que trabalham na instituição, até tem lá quais são os regulamentos básicos de trabalho, até tem lá o calendário letivo, quais são os horários de trabalho, são essas coisas básicas que antigamente resolviam algum compêndio. Hoje eu quero saber quem são as pessoas que trabalham e estão lá em Nampula (...), mas são coisas básicas que criam rotura institucional (...). Mesmo se entrar e quiser ver quais são as disciplinas que estão a funcionar a tempo inteiro, etc, etc., então de facto, estamos numa fase muito embrionária na comunicação interna e isso em termos de comunicação, por

exemplo, a nossa biblioteca, as bibliotecas hoje em dia, há um mundo inteiro de bibliografia que tem acesso livre, mas porque existe uma grande estrutura, adequada para poder aceder aos escritos como a Universidade, com essa liberdade de poder aceder, mas nós não temos, pese embora a Diretora das Bibliotecas esteja ciente de que estas coisas existem. Portanto, eu acho que a nossa base tecnológica é muito grande.

NK: Muito obrigado! ***Como gestor e também líder assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na Politécnica?***

(E3): Não sei. Se me perguntar, dê um exemplo de uma relação entre o uso de tecnologia e avanço de qualidade, era capaz de responder, mas uma vez eu acho que aqui (...).

NK: ***Mas há pelo menos uma perspetiva de aderir a este uso de tecnologia para em algum momento ter resultados de qualidade.***

(E3): Sim, sem dúvida nenhuma que este é um caminho para frente, e temos que abraçar cada vez mais, isso, mas mais uma vez eu sinto que (...), talvez possa estar a ser injusto para com os esforços, temos muito que fazer.

NK: Muito bem! ***Porquê que A Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no Ensino Superior?***

(E3): A afirmação é que é importante, e por quê que eu acho que isso é importante, como disse, dá-nos acesso a estar melhor informados sobre a coisa própria que nós fazemos. Põe-nos no Mapa, e habilita-nos a interagir com outras instituições, que conhecendo a Politécnica, e o que ela é, ela se apresenta usando novas tecnologias. Também se interessa em colaborar conosco, seja em pesquisa, etc. Enquanto nós não estivermos aí, está limitada mesmo a esta colaboração com outros, seja outros dentro do país e fora do país, quando há, digamos, esta escuridão que é o que nós somos, causada pelo facto de não estarmos lá virtualmente, acaba limitando a nossa capacidade de interagir e de avançar mais rapidamente. Uma espécie de ciclo vicioso, porque não atingimos aquele nível de exposição para as pessoas verem facilmente o quê que nós fazemos, o quê que nós somos, etc., por não termos isso, também torna-se difícil os outros se aproximarem de nós, e vice-versa. (...).

NK: ***Mas, a pergunta que segue é praticamente uma pergunta de ligação direta com as duas anteriores, e com as outras: Na ótica dos gestores de A Politécnica, a inovação assume-se como incremental, ou seja, aquela que agrega valores e melhorias a processos, produtos e serviços existentes da instituição, ou disruptiva, quer dizer que há um processo de rompimento e iniciativa de um novo paradigma?***

(E3): A minha perspetiva pessoal é sempre incremental, talvez até pela minha própria vivência, eu cresci num período de rutura, e talvez cheguei a uma fase da vida em que acredito mais que as pessoas e as coisas se transformam gradualmente e não violentamente,

quebrando tudo que está para trás para construir cá de novo. Então, eu acho, e esta a minha convicção, as pessoas têm que ir melhorando gradualmente, com base naquilo que existe, dando um passo do tamanho do pé, pois os saltos acabam sempre com a queda, portanto, eu sou pelo desenvolvimento incremental.

NK: Muito obrigado! ***Então, na A Politécnica, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva?***

(E3): Sem dúvida. Em todos os aspetos, incluindo..., digamos, a nossa tarefa é treinar estudantes, para marcar a diferença, e para nós podermos competir, temos que mostrar para os nossos estudantes que são tão bons como, ou melhor que outros. Cada vez mais vai ser assim, porque o número crescente de instituições a oferecerem o mesmo produto que nós, quer dizer a superfície é o mesmo produto, mas na prática é que se vai ver quem que realmente tem mais qualidade do que o outro, e portanto, eu acho que na medida em que nós preparamos os nossos estudantes, fornecemos as melhores soluções, as mais baratas, etc..

NK: ***Nessa perspetiva Professor, a estratégia de inovação da A Politécnica, sente que é afetada pela concorrência?***

NK: (...). Estávamos a falar das vantagens competitivas, da inovação tecnológica na A Politécnica. A questão que temos agora para ver é sobre a concorrência. ***A estratégia de inovação da A Politécnica. Sente que é afetada pela concorrência? Em que medida?***

(E3): Penso que sim, porque há um momento do número de instituições de ensino superior, no país em geral e nas zonas onde nós tínhamos as nossas atividades, que oferecem, que atraem estudantes, e nós, e há sempre uma competição pelos estudantes, apesar de que a procura é muito grande no ensino superior, mas a verdade é que os estudantes, digamos com a possibilidade e capacidade de pagar o tipo de propinas e outros custos que nós cobramos, não é generalizada. Portanto, há sempre uma competição quando nós atraímos estudantes, e o aumento do número de instituições aumenta a concorrência com o trabalho que nós fazemos, e algumas delas [REDACTED] têm uma estrutura financeira que os permite fazer avanços. A instalação e fixação de laboratórios e tecnologias, a que nós não podemos, nem estamos a ficar alheios, o avanço tecnológico leva-nos a pressão de continuar a competir (...).

NK: ***Com certeza! Em contraponto, até que ponto a componente “custos”, condiciona atualmente a promoção das inovações nas práticas educacionais na A Politécnica?***

(E3): Eu acho que é uma fator chave. Desde os custos, digamos, meios tecnológicos, até os custos dos Recursos Humanos, quer em termos de atrair, formar e reter, quer em termos de

termos talento, mostrar as condições para eles continuarem a ser inovadores. Por exemplo, nós temos a base de pesquisa científica, dentro da instituição que é incipiente, e isso na minha opinião, tem mais a ver com a capacidade da instituição de investir nas pessoas totalmente, na falta de capacidade das pessoas, porque se nós tivéssemos mais meios, mais pessoas a fazerem Mestrado e Doutoramento, e meios para as pessoas fazerem a investigação, podíamos ter um avanço maior.(...).

TERCEIRO E ÚLTIMO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado. Vamos entrar, com a sua permissão, no último eixo temático que fala sobre práticas educativas e tem como objetivo principal, deste eixo: analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica, nas práticas educacionais.

Um primeiro aspeto que tem a ver com este eixo é o seguinte: Na APolitécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

Temos aqui duas questões importantes, uma que é a formação e outra que é a efetivação dessas políticas educativas, nos programas centrados no uso de tecnologias, de inovações tecnológicas.

A perspetiva aqui é, se é um assunto que é gerido a nível de topo, de administração da instituição, se há um cenário que desce até os níveis de gestão e base intermédia, como é que acontece esta necessidade de formular políticas centradas no uso de tecnologias?

(E3): Olhando para esta pergunta, e as seguintes, eu não creio, não quero poder afirmar que nós temos uma estratégia bem desenhada, explícita de inovação tecnológica. Com exceção da ■■■ que apostou em plataformas de ensino à distância, de tecnologias, etc., não sinto que o resto da instituição haja uma estratégia, um plano, um programa do pessoal educativo utilizar cada vez mais tecnologias de ensino. Portanto, (...), tem a utilização de meios, do computador, simulação. Por exemplo, talvez esteja a fazer avaliação da Escola de Gestão, na altura, creio que um ou dois anos é que no curso de Gestão, diziam que tem um curso de simulação empresarial. Isto é uma ferramenta básica para a formação dos nossos estudantes, e isso não estava disponível. Pode ser que, entretanto, tenha sido disponibilizado. Portanto, o que quero exprimir é que eu não sinto que nós temos uma estratégia de dizer, ok, as pessoas partem de um conhecimento, como é que vêm a instituição, de um meio para o outro, e dentro da instituição são ajudadas e informadas para gradualmente se são obrigados a utilizarem as tecnologias no seu ensino, se há pessoas há de haver.

Desde que a instituição utiliza, por exemplo, a Plataforma Moodle, nunca ouvi que isso fosse norma dentro da instituição, mesmo no sistema UNIMESTRE, que tanto se fala, eu não sei se é só um sistema de registo e gestão de informação, ou se também permite a utilização

educativa, ou se há outras componentes que nós não adquirimos, que não são de gestão mas de educação. Portanto, posta desta maneira a questão, aquilo que meu conhecimento permite dizer é que eu não sinto que haja uma estratégia de inovação tecnológica no ensino, e aquilo que acontece há-de ser mais fruto da experiência pessoal que cada um traz. [REDACTED]

NK: Tudo bem [REDACTED], muito obrigado! Mesmo assim a pergunta que se segue penso que ainda é válido.

Que modelos de gestão de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na APolitécnica, e se têm trazido vantagens práticas. De certa maneira já respondeu, porque se não existe essa política específica para inovações no contexto educativo, provavelmente esteja a se dar mais, a continuar a ter um ensino tradicional.

(E3): Eu penso que sim, que um fator que está muito ligado a isto é o seguinte: nós temos um número pequeno de docentes a tempo inteiro. Sei que há cursos de formação pedagógica e didática dos que lecionam entre nós. Não sei até que ponto os cursos de didática e pedagogia incluem o uso de tecnologias de informação. Não sei, era interessante ir ver o sistema, mas provavelmente não está lá, se estivesse havíamos de ver nas várias Unidades, que havia infraestruturas necessárias, os laboratórios de informática utilizados nessa formação e etc., porque tecnologias de informação não é só processar textos. É muito mais avançado que essas engenharias de programas de desenhos de estruturas. Não creio que isto existe, portanto, eu acho que todos sabemos que isto é importante, não sei se temos isto assumido e a ser executado, das comissões que eu sei que a [REDACTED] criou no ano passado, e que estão a fazer um bom trabalho (...). Não há nenhuma coisa sobre tratar-se destas questões de tecnologias, houve várias comissões, por causa de questões normativas, como apresentar Trabalhos de fim do curso, estágios dos estudantes, sobre publicações, sobre assistir as bibliotecas, não houve uma comissão sobre a utilização de tecnologias, porque eu acho que esta é uma área em que, sabemos mas não está aí.

NK: *A partir das respostas que acabou de dar a estas duas primeiras questões, considera possível desenvolver as restantes?*

Nk: (...) *como a Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas?*

(E3): Não tenho o quadro geral, o quadro que eu tenho não me parece que haja um investimento deliberado pela comissão de tecnologias no ensino. Tem várias formas, porque como disse antes, não basta ter um laboratório de informática, era necessário que houvesse um processo de treinamento com as pessoas, para utilizarem estas tecnologias(...).

NK: Uma das componentes era exatamente a [REDACTED]. Eu deixaria então, nesta perspetiva, [REDACTED], para qualquer acréscimo que queira fazer sobre o que nós falamos

(E3): Olha, eu continuo aberto, se no decurso do seu trabalho, lhe ocorrer mais alguma pergunta, algum ângulo, que queira ter alguma profundidade estou completamente aberto, a participar no seu trabalho. Como disse no princípio, acho que é sempre muito útil este tipo de trabalhos, que a própria instituição, para além do benefício direto que traz para si, mas não teria assim sem nenhuma pergunta direta, sem nada a acrescentar.

NK: Então eu queria mais uma vez agradecer profundamente a amabilidade que teve em conceder a entrevista e o tempo que disponibilizou para o efeito.

Muito obrigado.

(E3): muito obrigado. Sucessos.

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO (E4)

NAZIR KHAN (NK). Muito bom dia. Desde já agradecer a disponibilidade do [REDACTED] em participar nesta entrevista, que vamos realizar. Está no âmbito da elaboração da tese do doutoramento na especialidade de liderança educacional da Universidade Aberta de Lisboa. Esta entrevista incide sobre a Instituição Universidade Politécnica, em Moçambique.

Garantir desde já o anonimato e a confidencialidade das questões da entrevista aqui apresentadas e respondidas, cujo objetivo geral é analisar o papel da liderança da Universidade relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas no Ensino Superior. Mais uma vez obrigado pelo seu tempo.

Colocaria então como primeira questão, se me permitisse, a indicação da sua formação académica e o tempo e experiência profissional na instituição.

E4: Obrigado pela parte que me toca, sinto-me lisonjeado por me ter escolhido para fazer parte desse projeto de doutoramento (...) merece atingir esse grau académico pela experiência que tem na vida profissional também porque em algum momento pode-lhe servir para outros desafios (...).

E4. A questão que me coloca tem a ver com o meu perfil pessoal e académico. Naturalmente sou do sexo masculino. Chamo-me [REDACTED] de idade. Tenho uma formação académica do nível de doutor numa área ligada aos Rh, que de forma direta e indireta tenho também utilizado para desempenhar as minhas funções, na qualidade de docente embora esteja mais vinculado na área de natureza psicológica. Mas, a minha experiência na instituição tenho aproximadamente 15 anos de trabalho na APolitécnica, no qual exerci muitos cargos para além da docência, de liderança e chefia. Um dos quais é o de diretor da escola de gestão aos vários níveis, inclusivamente de graduação e de pós-graduação fundamentalmente, e também o cargo de vice-reitor adjunto. Agora estou a exercer o cargo de diretor científico pedagógico na vice-reitoria, na qual faço, este ano dois anos de exercício efetivo.

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Obrigado mais uma vez. Com base nesse seu rico currículo e perfil, iríamos então entrar na primeira questão, mais concreta relacionada com a temática de liderança.

NK: Tendo em conta, em atenção, o cargo que ocupa na instituição e as responsabilidades, considera-se sobretudo um gestor ou um líder?

E4: Sim, pela definição que se tem desses dois conceitos e as práticas, muitas vezes é difícil fazer-se a separação muito linear do papel de liderança e de gestor. Pelas atribuições em termos de referência que a gente tem, em algum momento fazemos o papel mais de gestor pelas dinâmicas do dia-a-dia. E é verdade que o esforço da liderança tem a ver com a capacidade que temos de influenciar os nossos colaboradores de modo a que eles façam esse tipo de atividade usando formas de estar que lhes agrade nesse sentido. Mas, em grande medida, a minha atividade, é mais circunstanciada na atividade de gestor porque isto é para, numa primeira fase, poder cumprir com aquilo que é a letra as obrigações plasmadas no texto principal que nós chamamos de termos de referência, pela obrigação de no dia-a-dia respondermos pelos termos de referência não necessariamente que elas esgotam em si, mas a preocupação que nos move em estar junto do escritório e procurar o dia como forma de justificarmos as atividades e responder a quem de direito as nossas atividades, do dia-a-dia. Contudo, não deixamos de fazer algum esforço de poder permitir que os outros sintam a nossa presença com influenciadora das atividades que eles estão a realizar.

NK: Muito obrigado. Na sua opinião como caracteriza o tipo de liderança que a Universidade tem adotado, para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição e para favorecer processos de inovação pedagógica?

E4.: Globalmente o tipo de liderança tem muito a ver com a adoção de forma participativa no processo. Isto faz com que tenhamos encontros mais colegiais. Antes de tomarmos alguma posição procurarmos que os colegas percebam, por exemplo, antes de produzir a lista do corpo docente, têm que cumprir com os horários, a programação constante, sem que isso exclua a possibilidade de haver prazos para cumprir, porque nos mobilizamos eles estão em sintonia com aquilo que a agente faz, e com o que devemos fazer. Pensamos que é uma liderança que mobiliza os outros para que a participação seja de facto efetiva. Portanto, eu considero que mobilizo os outros a participarem no processo de uma maneira mais presente no sentido de que os resultados que vamos atingir, eles possam sentir como fazendo parte.

NK: O que acha que os outros esperam de si enquanto que líder e tendo em atenção as funções que efetivamente desempenha?

E4: Eu penso que quando estamos num processo de gestão participativa, como liderança, os outros esperam que nós consigamos, em algum momento, que a orientação seja clara por um lado e por outro que todos compartilhemos aquilo que são as intenções das nossas

atividades, no dia-a-dia, e que também possamos permitir que eles tenham algum espaço, para poderem apresentar as suas ideias para o melhoramento das atividades.

NK: *Então, no exercício do processo de gestão, entanto que gestor e líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida é que o faz?*

E4: Sim. Tomo em conta partindo de princípio que os seres humanos, como recursos humanos são diferentes. Há uns que provavelmente e apenas com um toque, no ponto de vista de uma simples indicação, eles podem reagir de forma positiva, mas há aqueles que devemos insistir para poderem colaborar naquilo que se pretende que seja. Portanto, são valores específicos, digamos de camaradagem, respeito mútuo. Valores que consideramos as características pessoais, temperamentais e de disponibilidade que muitas vezes quando temos alguma atividade na manga, a sua alocação ao grupo de pessoas temos também de tomar em conta os valores, sabendo que se eu chamo o colega x para desenvolver uma determinada atividade ele vai criar uma pré-disposição e faz, mas aquela gente que é para fazer aquilo que é importante devemos chamar com antecedência, tomar um café. Tudo isso tem a ver com aquilo que a gente tem na valorização, tem a ver com valores específicos (...).

NK: Em algum momento, já entrou na próxima questão, que diz exatamente o seguinte. ***Sente que os colaboradores seguem a si e só depois os planos e as atividades ou o inverso? Pode eventualmente dar exemplos.***

E4: Sim. Nesse momento tenho uma atividade de trabalho de equipa, de elaboração de uma série de documentos normativos de determinadas áreas. (...) tive que chamar os colaboradores, (...) para tentar explicar o que pretendemos. [REDACTED] tendo em conta enquanto líder, devemos saber a quem damos uma tarefas ou a quem damos uma tarefa mais tarde tocamos (...). Vi um email, aquela tarefa é para ver se realizo daqui a dois ou três dias, mas então tudo isso que nós fazemos tem a ver com os valores específicos. Há os que dizem que não, agora não tenho tempo, então arranja-se outra pessoa. Tudo isto faz parte deste dizer se coloco em primeiro lugar a atividade ou a seguir. Portanto, a resposta é que não é linear. Há aspetos que a gente investe outros não.

NK: Tudo bem. ***Entanto que gestor tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?***

E4: Sim. A resposta é globalmente sim. (...) tenho conseguido com alguma dificuldade que tem a ver com os meios de natureza diversa, mas naturalmente há situações difíceis em que

os colegas têm que dar respostas mas sem recursos, até humanos, mas nunca me queixei de não ter sido aceite trabalhar com os colegas globalmente para aquilo que são os objetivos.

NK: Mas, mesmo assim (...) **sente que os colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades e tem noção de seus interesses? Estou a referir exatamente dos colaboradores (....).**

E4: Sim, como disse que não tenho queixas, e se não tiver queixas daquilo que é a minha pretensão como gestor e eles acreditam e fazem... e não dizem de forma tao aberta, então assumo que eles aceitam... risos!

NK: **Então, como gestor e líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e reconhecimento de boas ideias e a inovação? Pode dar algum exemplo, por favor?**

E4: Também a resposta é globalmente sim. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]. [REDACTED]. E sem buscar exemplos concretos, a verdade é que a minha colaboradora em muitas ocasiões produz pareceres concretos de natureza pedagógica, ou mesmo de processos burocráticos de viabilização do livro de ponto. Isto para mim é um exemplo real de acolhimento e reconhecimento de uma experiência de boa ideia proveniente de quem conosco trabalha e isso só é possível criando ambientes que fomentem esse espaço e sentir-se que é possível assumir-se alguma ideia daquela que colocou e isso competirá o gestor superior para validação e homologação.

NK: **Assume que nesse processo de gestão e liderança pode correr riscos, na prossecução de ações inovadoras e de mudança?**

E4: Sim pode. Na medida de que nem sempre aquilo que nós pretendemos como inovação ou mudança, pode não estar alinhado com a filosofia institucional. E, quando não está alinhado com a filosofia institucional, podemos correr alguns riscos. E, parto do princípio que todas as atuações tendentes a resolver problemas de natureza administrativo ou pedagógicas, elas podem voltar para trás, podem crias frustrações e também podem, em algum momento, não prosseguir com aquilo que é inovação e mudança. Porquê, porque as inovações elas não se coadunam com as normas. As normas são relativamente estáveis e como rotineiras que são, sua inovação exige um pouco de ginástica, enquanto uma inovação

é mudança. Em algum momento, até é uma rutura. E, como, normalmente as nossas instituições procuram estabilidade, a estabilidade é algo que vai sempre contra aquilo que é a inovação e mudança.

NK: Então, ***tendo em atenção a capacidade dos seus colaboradores, aos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações que são desafiados e nos compromissos com as mudanças exigidas, que acabou de reportar alguns desses aspectos, portanto, o que é que sente em relação aos seus colaboradores(...)***

E4: É difícil de dizer. Mas, se eles têm uma abertura de caminhar em sintonia, o que posso dizer é que sinto que eles gostam, têm algum proveito individual, desse tipo de liderança e também em algum momento têm manifestado satisfação (...)!

NK: [REDACTED].

E4: [REDACTED]

NK: ***E como gestor ou líder dá espaço ou abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas, que eles próprios considerem úteis, colaborando individualmente ou em grupo para aquilo que considerem necessário e benéfico para a instituição?***

E4: Sim, como eu disse em algum momento nós trabalhamos dentro de um quadro de atividades estabelecidas. O grau de abertura nem sempre se subscreve não nas atividades adstritas, mas tem muito a ver na predisposição de poderem fazer as atividades. Vou-lhe dar um exemplo. Nesse momento estamos preocupados com a composição do corpo docente e somos muito pressionados com o tempo. Então é muito normal que um colega possa dizer que eu posso adiantar com essa parte, ou amanhã vou iniciar em ver a lista x, depois terminar com a outra e depois fazer a categorização. Então ele ao apresentar-me esse plano está em predisposição de realizar essa atividade e eu ao aceitar, estou nesse processo, (...) numa espécie de aceitar e a abrir espaço para a iniciativa.

NK: ***Tem promovido o espírito de colaboração e confiança mútuas? Portanto, costuma envolver outras pessoas na tomada de decisão, em que medida o faz?***

E4: Sim, faço-o [REDACTED] com muita frequência, há momentos que a gente recebe uma preocupação de uma instituição ou unidade orgânica e que apresentam preocupações de natureza burocrática sobre um aluno ou outro. É muito comum chamar a minha colega ou na altura a outra colega e sentar-se com ela e dizer-lhe: olha, tem alguma ideia sobre o assunto? Viola o regulamento ou não? Essa abertura permite que ela sinta que de fato eu a confio e

naquela questão que estamos a discutir e ao mesmo tempo ela a tomar o seu posicionamento estamos a dizer que a tomada de decisão sobre aquele assunto ela colaborou. Ou peço para dar um parecer por escrito.

NK: *Na sequência dessa mesma questão, entanto que gestor e líder e sua prática mostrar gratidão pelos contributos que as pessoas, portanto seus colaboradores, criando uma cultura de celebração de valores e vitórias?*

E4: Sim, vou dar um exemplo real. Tenho a minha colaboradora concreta, que senti que ela quando veio ter connosco para trabalhar tinha uma prerrogativa que era de dar aulas. Por eu sentir que ela tem feito muito esforço, no sentido de correspondermos, eu perguntei: ainda tem necessidade de dar aulas? Ela disse que sim. O que fiz foi recordar ao Reitor: [REDACTED]

[REDACTED] Eu tive que pedir a ela para deixar de dar aulas, porque tive que pedir a ela para deixar de dar aulas porque estava a chegar um novo Vice-Reitor, portanto implicava redobrar os esforços (...). Mas, nesse momento assumimos que ele vai ser também como assistente, mas gostaria de lhe estimular para sentir que eu como chefe dela ou líder, estou a lhe compreender e ela está nesse momento a sentir-se muito satisfeita. Esta é uma forma de celebração dos valores que ela apresentou e ao mesmo tempo dar-lhe uma vitória pelo fato de ter desempenhado bem, e felizmente foi- lhe aceite e neste momento está muito satisfeita.

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização nesse caso na Politécnica é o facto gostarem o trabalho que fazem ou acharem que fazem algo estimulante, significativo ou útil?*

E4: Eu penso que as duas coisas se complementam. Em algum momento nem tudo que nós fazemos as pessoas gostam. Mas se ele conseguir cultivar os estímulos da atividade que tem, em algum momento ele acaba ficando mais realizado, porque eu compreendo que quando as pessoas buscam uma organização têm seus objetivos pessoais, mas nem sempre quando chegam naquela organização conseguem satisfazer o que é a sua partida naquilo que fosse. E, para você estar presente numa organização e sentir-se bem, tem de jogar duas coisas, o que é que a organização espera de mim, e você tem que fazer o esforço para associar aquilo que ele gosta e tornar essa atividade estimulante, significativa e útil. Caso contrário pode ser muito difícil transformar aquilo que você faz como um gosto pessoal. Então, em minha opinião, as duas coisas se podem complementar e é muito importante que as pessoas fiquem numa organização de fato a gostar daquilo que fazem, mas muitas vezes é difícil.

NK: Tendo em conta o que conversamos até então, ***perceciona que existam gestores/líderes que se agarram ao poder, para minimizar suas fraquezas nos processos de gestão das coisas, neste caso na gestão na Politécnica? Como é que se manifestam estas tendências?***

E4: Sim, o que acontece aqui na Politécnica, não é algo isolado, numa ilha, porque é um dos comportamentos humanos. Isto acontece muitas vezes quando estamos numa posição e não conseguimos fazer nenhuma inovação e nem sequer permitimos que os outros se aproximem para discutir os fenómenos. Então nós começamos a caminhar para momentos que começamos a ter alguma incompetência no exercício de nossas atividades. E quando nós começamos a ter isso, começamos a nos sentir incapazes e agarramos, ficamos a pensar se eu sair dessa posição não posso fazer nenhuma outra coisa para além disso (...).

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

Vamos continuar. Vamos entrar, se nos permite, nos objetivos específicos relacionado com a inovação tecnológica, que visa essencialmente conferir as estratégias desenvolvidas no âmbito das inovações tecnológicas na universidade politécnica.

NK: ***Sabe que a inovação pode vir de qualquer lado, nós todos sabemos isso. Que lições pensa que pode tirar desse fenómeno imprevisível tendo em conta que a Politécnica é uma instituição e ensino Superior Privada?***

E4: Bom, as lições que nós temos tido no decurso da nossa existência na Universidade, são que a inovação tem vindo, algumas vezes por iniciativa da liderança, por aquilo que convém que assim seja, mas sobretudo por pressão de mercado. O mercado tem permitido que algumas coisas que a universidade tem, elas sejam para fazer alinhar as exigências dos interessados a vária ordem, ou também sejam para poder realizar os clientes que são os estudantes e outros. A universidade acaba aceitando que tem que criar um laboratório da natureza X, tem que criar alguma metodologia e tecnologia diferentes na sala de aulas e também tem vindo por razões de natureza legislativa, porque a lei do ensino superior assim o impõe. Então aí a universidade tem de agir em conformidade porque se não pode continuar nas ações legais. Penso eu também por questões organizativas internas. Os aspetos internos da organização, os docentes, estudantes, mesmo o pessoal técnico administrativo porque são muitos, ou são poucos, levam a que a Universidade crie alguma inovação para adequar aquilo que até hoje realiza.

NK: De certa maneira respondeu a segunda questão deste eixo que era: ***o uso de novas tecnologias educacionais afigura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica. Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?***

(...)Como gestor/líder assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino aprendizagem na Politécnica?

E4: Eu acho que sim, porque de forma explícita ou não, há sempre um impacto direto no que é o ensino aprendizagem. Se buscarmos uma inovação tecnológica no ponto de vista de um laboratório, naturalmente, o ensino aprendizagem na escola vai alterá-lo porque há uma exigência prática que devem ser feitas. Se nós dissermos que a metodologia que deve ser aplicada deve ser centrada no estudante, naturalmente, também isso afeta todo o mecanismo de gestão. E, se nós dissermos que o que nos queremos é que há tecnologias inovativas e educativas centradas nas dinâmicas grupais também, se dissermos que temos uma tecnologia mais no vespertino comparativamente ao noturno também vai alterar. Isso é óbvio, que terá mais qualidade e equidade.

NK: ***Mas, particularmente, porque a Politécnica assume importante utilizar tecnologia na educação, particularmente no ensino superior?***

E4: Uhm , bom não sei se....

NK: ***A componente mercado, não será um fator que pode tornar importante (...).***

E4: Sim, como nós dissemos no princípio, as lições de inovação vêm de diferentes lugares e a presença dos estudantes, de pressões vindos de, do mercado de uma maneira genérica, mas sobretudo do empresariado, muitas das vezes dita que se privilegie a tecnologia de educação. Senão não vamos fornecer ao mercado as pessoas com as competências exigidas, necessariamente. Por isso o ensino superior é aquele que ultimamente tem sido o grande debate relativamente à qualidade e ela passa necessariamente de fato por assumir o uso de tecnologias na educação.

NK: Portanto, especificamente, ***na ótica dos gestores da A Politécnica a inovação assume-se incremental, portanto agregando melhorias a processos e produtos ou serviços existentes, ou disruptivas, quer dizer que tem uma rutura como que existe, portanto com os respetivos paradigmas? Porquê é que julga que é incremental ou porque que julga que é disruptiva?***

E4: Eu até preferia chamar de incremental, porque a questão paradigmática é muito complexa. A medida que em que há exigências provindas do mercado há tendência de novas coisas, novos procedimentos, paulatinamente para responder. A outra, não me parece muito praticável o que significaria em algum momento, prover recursos que a universidade não tem para criar e, sobretudo, criar ciclos novos. Então a grande preocupação é por vezes acompanhar, ir adequando, e paulatinamente melhorando aquilo que (...). Muito obrigado.

NK: Na Politécnica a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Porque?

E4: Sim, globalmente penso que sim. Agora é preciso ver quais as vertentes que ela é mais competitiva do que outra. Se formos ver por segmentos em algum momento pode não ser muito visível, e aí é preciso medir essa vantagem competitiva, mas se eu lhe disser assim, que quando nós assumimos que criamos um curso de informática, de gestão ou mais tarde introduzimos o curso de tecnologias de comunicação, notamos uma alteração quase drástica daquilo que os alunos optaram na primeira altura. [REDACTED]

E4: Até que ponto a componente custos que são elementos muito trabalhados, muito avaliados nas instituições., portanto até que ponto a componente custos condiciona atualmente a promoção da inovação nas práticas educativas na A Politécnica?

E4: Sim, a componente custos quando é vista não como investimento ela de facto é analisada como algo que pode conduzir a um recuo no avanço. Mas, se nós assumirmos que é um custo da componente de investimentos, ela naturalmente nos aparece como elemento favorável à busca dos objetivos que nós pretendemos.

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO.

NK: Muito obrigado, vamos entrar no último eixo.

(...)

E4: Uma primeira questão em relação Ao eixo é: *na A Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centradas no uso das novas tecnologias?*

E4: Sim, como qualquer Universidade, toda a formulação e implementação de programas eles passam necessariamente por visitar os programas curriculares e temáticos. E, tem-se o privilégio de verificar tempos a tempos até que ponto outros programas curriculares que estão em implementação estão em consonância com as necessidades do mercado. Para o nosso caso, aqui, elas são alimentadas a partir das exigências digamos externas e buscam desenvolvimentos centrados normalmente naquilo que são as necessidades de mercado.

NK: Obrigado! ***Que modelos de gestão de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na A Politécnica? Tem trazido as vantagens esperadas?***

E4: Sim. Eu não diria que existe um modelo, institucional, embora nos programas curriculares, os planos temáticos geralmente fixam como modelos de ensino, modelo centrado no aluno, modelo de colaboração conjunta, modelos em que há uma possibilidade do aluno ter a prática junto das atividades que lhe permitem a reflexão em trabalhos de realização individual, etc. A ideia é que se procure, segundo a Universidade, ter atividades, vamos chamar teórico-práticas, com muita incidência na inovação. As vantagens em torno disso, naturalmente, espera-se que os estudantes saiam daqui com competências de natureza teórica e práticas. Em algum momento, globalmente, temos conseguido que os resultados que nós temos como ressonância do mercado é que os nossos estudantes estão bem posicionados no mercado.

NK: ***Como considera que os agentes educativos, estamos a falar de estudantes, professores e encarregados de educação percebem o uso de tecnologias na politécnica?***

E4: Há muitas percepções. Há cursos em que o uso de tecnologias é quase um imperativo. Nesses cursos, falo de cursos tecnológicos, do laboratório, cursos que exigem a presença dos alunos nas salas de aulas e ao mesmo tempo têm que aliá-las com o laboratório, a percepção de alguns alunos desse grupo, dizem que têm práticas sim, mas que são insuficientes. Há outros que consideram que aprendem alguma coisa com base nas tecnologias e, há outros numa situação mistas. Portanto, os estudantes na sua maioria se queixam da falta de laboratórios, de estágios práticos que lhes possam equiparar a outros de outras universidades. Os docentes também se queixam que não têm tempo, nem acessos privilegiados em algumas áreas que exijam tecnologias ou que não sabem, e, globalmente, dos encarregados de educação, pouca informação temos. Mas, com base nas indicações de cartas, geralmente, assume-se que os alunos precisam de mais práticas para poderem fazer o que vem plasmado no plano temático.

NK: ***Então como é que a A Politécnica, tendo em conta essa atenção aos aspetos relacionados com tecnologias, como é que a A Politécnica viabiliza aspetos***

relacionados com o uso de tecnologias nas escolas? Referimo-nos aos aspetos relacionados com dimensionamento, acesso individual ou coletivo, etc.

CS: Bom, a viabilização tem muito a ver na aposta das estruturas da sala de aulas, que é o conselheiro do curso, o chefe de departamento, o chefe de turma e outras áreas de gestão pedagógica que devem assegurar que essas atividades sejam efetivamente feitas. Portanto, essas atividades são encarregues aos chamados departamentos científicos, para poderem fazer essas (...), para permitir que o dimensionamento seja feito por atividades programáticas. Por exemplo, o acesso individual ou coletivo seja feito também a partir de programas ou planos de visitas de estudo, através de atividades individuais que o aluno tem que apresentar, por exemplo trabalhos de defesas, que os alunos têm que ter em grupo ou individual e, toda essa estrutura, em algum momento, quando ela exige que o aluno tenha que usar as novas tecnologias, é uma forma que a Universidade utiliza porque ela elegeu o departamento científico como o local onde ocorrem as atividades e os cursos.

NK: E pode dizer nesse espírito, por favor, se na A Politécnica há programas de formação de professores para uso de tecnologias na educação, considerando que esse todo aspeto tecnológico, dimensionamento, acesso individual, há programas de formação de professores para uso dessas tecnologias... na educação?

E4: Eu diria globalmente que sim, porque a Universidade para dar resposta ao mercado e da questão legal, em algum momento foi fazendo uma espécie de formação docente, no início do ano e ao longo do ano. Elegeu, por exemplo, quatro módulos fundamentais. Era o módulo ligado aos cursos de psicopedagogia, em que nesse curso era possível encontrar tecnologia, didáticas indicadas para o professor melhor lecionar, cursos ligados à expressão escrita de língua portuguesa, também onde há tecnologias de formação, os cursos de operadores de informática na ótica do utilizador, em que os professores em algum momento utilizavam ferramentas de informáticas e paralelamente a utilização do UniMestre que é um programa de gestão académica e escolar, assim como cursos específicos, os seminários iniciais que as escolas nos vários sectores apresentam, as palestras de cursos específicos de formação específica, todos esses foram elementos concorrentes para a formação do docente. Estudos de regulamentos, etc, têm sido feitos para garantir a formação do corpo docente.

NK: Teríamos, mesmo como uma última questão, que acaba por ser um tanto recorrente, diria até redundante, é como são formuladas e implementadas as políticas e programas centradas no uso de inovações tecnológicas. Digo isso porque ao longo das questões já foi de certa maneira respondendo, mas como uma resposta um bocado mais consolidada. ***Como são formuladas e implementadas as políticas e programas centrados no uso das***

inovações tecnológicas? Provavelmente aqui direcionamos o aspecto de administração, das chefias...!

E4: Há um, do ponto de vista da organização, a Universidade tem uma área específica que é centrada, que é uma vice-reitoria científica e pedagógica. Então, essa vice-reitoria tem a superintendência dos aspectos de conteúdos para que ocorra o ensino assim como a investigação. E, a partir dela são desenhadas as políticas centradas nos programas curriculares em que essas políticas que estão expressas em forma de planos curriculares, planos temáticos, planos analíticos, elas são contempladas determinadas, vamos chamar atividades que são depois expressas em práticas para que a inovação tecnológica seja expressa do ponto de vista de que quando eu vou dar esse plano temático, quais são os recursos laboratoriais necessários para poder viabilizar a formulação do conteúdo. Muitas vezes são essas formas expressas que aparecem do ponto de vista concreto, mas como política são definidas que a Politécnica se baseia em práticas de ensino aprendizagem baseadas naquilo que são as tecnologias e os recursos laboratoriais propostos. E para isto existe também um organismo que lida com essas matérias que é um departamento, vamos chamar assim, que lida com centro de recursos laboratoriais e temos também para implementação diferentes laboratórios de áreas específicas, como gabinete de apoio de alunos de ciências jurídicas, gabinete para alunos de psicologia, de informática. Então, todas essas são formulações que procuram implementar as políticas e as formulações com vista ao uso das inovações tecnológicas.

NK: [REDACTED], ***esgotamos as questões. Muito obrigado mais uma vez pelo seu tempo, por suas ricas contribuições e, muito obrigado.***

E4: (...)

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUCAO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO(E5)

INTRODUCAO

Nazir Khan (NK):Muito bom dia [REDACTED]. Desde já os meus agradecimentos por se ter disponibilizado a dar esta entrevista que surge no âmbito de pesquisa de dados, inserida na elaboração de tese de doutoramento e a especialidade é Liderança Educacional na Universidade Aberta de Lisboa, tem com tema “As Lideranças na Promoção de Inovação Tecnológica no Contexto do Ensino Superior”, o caso da Universidade Politécnica de Moçambique.

Desde já, garantir o anonimato e confidencialidade dos dados que dispor, e dizer que este objectivo...esta entrevista, perdão, tem como objectivo geral analisar o papel da liderança da universidade relativamente aos processos de inovação tecnológica nas práticas educativas particularmente no ensino superior.

Peço, como já tinha dito, a sua autorização para gravar esta entrevista, que é realmente um requisito, uma exigência da formação.

Esta entrevista tem alguns blocos e assenta fundamentalmente em três blocos temáticos ou eixos temáticos que é, Liderança, o segundo bloco é inovação tecnológica e o terceiro que é de práticas educativas.

Eu iria pedir inicialmente que se não se importasse, se disponibilizasse a dar alguns dados pessoais, nomeadamente, a indicação do seu perfil académico e profissional, qual é a sua formação académica, curso e grau! Depois, quantos anos tem de experiencia na instituição, também, quanto tempo exerce o cargo que tem actualmente, e se já exerceu eventualmente outros cargos de liderança.

Mais uma vez, obrigado [REDACTED]!

(E5):Obrigada eu, pela oportunidade, é uma honra poder participar neste processo académico de alto nível, em relação ao grau académico, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

NK: Muito obrigado, penso que foi feita a apresentação sucinta, podemos entrar directamente no primeiro eixo, que é sobre liderança, e neste eixo temos como objectivo, identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direcção da universidade.

Uma primeira questão, relacionada com o eixo é, tendo em atenção ao cargo que ocupa, as responsabilidades desse cargo, e as formas como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo, uma gestora ou um líder? Em que medida?

(E5): Considero-me uma gestora, pelo facto de administrar, controlar, analisar e estabelecer metas e critérios de funcionamento, avaliar e interpretar o desempenho dos colaboradores, em conformidade com a política estabelecida pela administração da universidade.

NK :Muito obrigado! Na sua opinião, ***que tipo de liderança tem adoptado? Ou como caracteriza a liderança que tem adoptado, para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e para favorecer processos de inovação pedagógica?***

(E5):Bem, penso que a liderança adoptada para impulsionar uma educação eficaz na instituição, e para favorecer os processos de inovações pedagógicas, deve ser actualizada de tempos em tempos, e criar-se bases de dados de liderança que é para o processo de gestão sobre este aspecto.

NK :***Sim, uma questão, mas concreta ainda sem me permite, quando coloco a questão que liderança, há vários tipos de liderança, há uma mais directa, há outra mais participativa, outra mais democrática, como é que está a frente da sua equipa do trabalho?***

(E5):No exercício das minhas funções, adopto a liderança participativa, envolvendo-me mais com os colaboradores, fazemos um trabalho de equipa conjunto, assim me facilita, acompanhar e analisar até que nível os trabalhadores estão envolvidos no processo! E até que nível percebem aquilo que é a filosofia institucional.

NK :***O que acha que os outros esperam de si enquanto líder, e tendo em atenção as funções que desempenham?*** Os outros obviamente, seus colaboradores.

(E5):...Colaboradores, sim! Penso que esperam que a tramitação dos processos seja feita de forma célere, e que as respostas das suas preocupações sejam dadas atempadamente, sobretudo que sintam que estou atento a eles próprios! ...Atenta aliás...

NK :Muito bem, ████████! No exercício de gestão e também de liderança que já acabou de descrever, entanto que gestora ou líder, toma em atenção princípios e valores específicos? Em que medida?

(E5): Sim, tomo, tento primar pela disciplina em primeiro lugar, o profissionalismo, o respeito mútuo no trabalho, a atitude, rigor e responsabilidade. Tenho dificuldades em apoiar a inércia, que muitas vezes sinto nos colegas, para desencorajar o deixa-andar ou o comodismo que é o problema de muitos nesta universidade.

NK : *Ótimo! Ótimo! Sente que os seus colaboradores seguem-na em primeiro lugar e so depois os planos e actividades? Ou é o inverso?*

Pode por favor explicar? E se der alguns exemplos!

(E5): Sinto que fazem algum esforço em seguir os meus princípios, mas, como cada colaborador tem a sua forma de ser e estar, não tem sido um exercício fácil!

Falta muita cultura de trabalho nos colegas, e sobretudo profissionalismo por parte de alguns! Demonstram muita dificuldade em trabalhar com planos de actividades, até mesmo com agendas, por falta de disciplina profissional!

NK : Tudo bem! Mas a questão chave! *Primeiro vão para as actividades ou primeiro vão para aquilo que como líder e gestora indica que há necessidade de fazer?*

(E5): ...Vão pra as actividades! Gostam de trabalho mais ou menos, fácil, já desenhado e que não exige muito de eles pensar

NK : Sim! *Entanto que gestora e líder, tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição? Apresente-a por favor!*

A perspectiva da visão comum, é realmente todo o conjunto de actividades feitas na instituição!

(E5): Em reuniões de balanço, sobre o funcionamento da nossa direcção, sinto que sim! E insisto bastante na importância de primarmos pela cultura de trabalho, pontualidade, humanismo, rigor e profissionalismo.

Dou liberdade para que falem libertamente de tudo que lhes preocupa no exercício das suas funções, procuro acolher algumas ideias para o melhoramento do funcionamento da direcção, crio espaço para que demonstrem as suas habilidades diante de outros superiores hierárquicos! Por exemplo, assinarem documentos elaborados por si próprios, fazerem reuniões com fornecedores como forma de sentirem que são colaboradores de confiança, darem pareceres sobre determinados assuntos, em suma, um pouco de autonomia.

NK :*É, mas, neste desidrato, nesta preposição que apresentou! A questão fica ainda...Há realmente essa resposta por parte de seus colaboradores? Significa ainda, tem conseguido atrair seus colaboradores para essa visão?*

Nesta perspectiva toda, sente que eles correspondem?

(E5):Correspondem!

NK :Muito obrigado! *Sente que seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades, e tem noção de seus interesses? Em que medida?*

Há interesses da instituição, mas, também há aqueles (...interesses pessoais), interesses, desejos pessoais...necessidades e desejos pessoais!

(E5):Não é fácil! Mas sinto que sim, porque demonstro que estou atenta as suas preocupações e ambições, mas é preciso espeitar aquelas que são... que é a política da instituição por outro lado.

Por exemplo, reclamam de contribuírem com ideias e propostas que são submetidas a administração! Sobre uma determinada situação! Mas muitas vezes não são atendidas, o que lhes deixa desmotivados! Então como forma de os encorajar, é preciso explicar que as respostas nem sempre são imediatas, levam seu tempo, é preciso insistirmos com paciência, até que a administração tome que julgar pertinente.

NK :Ótimo, [REDACTED] obrigado! *E como gestora e líder, tem podido criar que fomenta a experimentação e reconhecimento de boas ideias de forma a criar a inovação? Pode fornecer alguns exemplos?* De alguma medida, já introduziu essa resposta a bocado, mas, só para consolidar essa resposta, quando nós falamos de fomentar a experimentação e o reconhecimento, é exactamente esta possibilidade de liberdade das pessoas fazerem algo mais.

(E5):Os colaboradores que mais tem essa autonomia, são por exemplo, os técnicos de informática! Tem a abertura para procurar *softwares* solicitados para melhoria da nossa comunicação interna e externa! Exemplo, novos provedores de informáticos, para a celeridade de comunicação, que é um grande problema nosso aqui na universidade, introdução de *softwares* para a gestão do património, que é uma grande preocupação para a administração também, que não conseguimos avaliar o nosso património, criatividade para a gestão da página, que é um grande...o *marketing* da instituição, mas temos um grande défice de gestão nesse aspecto!

NK :Muito obrigado! *Então, em tento que gestora e líder, assume a necessidade de correr riscos na prossecução de acções inovadoras e de mudança? Em que medida? Acabou de as descrever anteriormente, assume a necessidade de correr esses riscos?*

(E5):...Assumo e ao mesmo tempo não assumo, por um simples motivo, é um pouco delicado, porque tudo gira ao nível de um superior hierárquico, então fica, as vezes difícil...como introduzir essas inovações sem passar por esse superior hierárquico... sim!

NK :*Tem tido atenção a capacidade de seus colaboradores aos diferentes níveis em assumir o controlo em situações desafiados, e nos compromissos com as mudanças exigidas?*

(E5):Tento ser mais presente, trabalhar conjuntamente, como já tinha dito anteriormente... com os colaboradores, trocar ideias analisar, de modo a que sintam que a mudança é para todos e não para um grupo, porque muita das vezes tenho a percepção que os colegas tem... pensão que as medidas que são tomadas pela administração são para um determinado grupo, enquanto a ideia é no geral, é para todos os envolvidos no processo.

NK :Muito bem! A questão seguinte, tem, já teve alguma resposta sua (Sim...) é a numero 11 (onze)!

Entanto que gestora e líder da espaço ou abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas que consideram úteis? Colaborando em individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para instituição? Pode exemplificar!

Esta pergunta como dizia, em algum momento foi feita, mas difere por um simples aspecto, enquanto na anterior era uma perspectiva mais individual, esta admite a perspectiva, por tanto grupal, portanto, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico!

(E5):Desculpa não ...

NK :Para além de haver a perspectiva individual das iniciativas dos colaboradores, nesta questão o que estava a, ou seja, o que se pretende é que a perspectiva seja avaliada já no contexto grupal, já não é uma questão de experimentação, é o reconhecimento de um colaborador face a alguma iniciativa inovadora que ele pretenda desenvolver, mas aqui é na perspectiva grupal!

(E5):...Do Grupo... Sim, sim! Sinto que o trabalho em grupo...em equipe, é feita de forma eficiente, os colaboradores fazem um esforço entre si, de trocarem ideias, de trocarem experiencias, porque faço um esforço nesse sentido, que não trabalhei-os como ilhas,

estamos num sector que temos de partilhar ideias e trocar experiencias e fazer um trabalho de equipa que é mais harmonioso em ..??

NK :*Tem promovido o espírito de colaboração e confianças mútuas? Como costuma envolver outras pessoas nas tomadas de decisão? Em que medida?*

(E5):Promovo sim o espírito de colaboração e confiança mútua, para que se sintam responsáveis! A tomada de decisões é compartilhada para que cada um possa dar o seu contributo, e o seu ponto de vista, os chefes de departamento, técnicos e motoristas, pessoal serventuário, são sempre chamados a intervir, sem discriminação.

NK :*Óptimo, Entanto que gestora e líder é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E5):Sim, sim! Agradeço sempre cada gesto com elogio, e sempre que possível envio por *email*, com conhecimento de todos! A celebração de vitórias não tem sido festa, porque as condições financeiras não permitem, mas sempre há uma celebração calorosa!

NK :Obrigado, obrigado! *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, é o facto de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E5):No meu ponto de vista, penso que é pelo facto de gostarem do trabalho que fazem, e sobretudo pelo ambiente de trabalho nesta instituição!

NK :Muito obrigado! A questão seguinte, que é uma questão um bocadinho... mais fechada!

Percepciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas, no processo de gestão das coisas, na Universidade Politécnica? Como se manifestam esses gestores?

(E5):... Li várias vezes essa pergunta, e porque não tenho evidências, assim claras de casos desses, eu fiquei mesmo sem resposta!

NK :A questão prende – se ao facto de por vezes, as competências de alguns líderes e gestores não ser a mais completa, e por força disso, estando essas pessoas em posição de liderança e de gestão também, fazerem-no, não com a capacidade de persuadir equipas de trabalho, portanto, seus colaboradores directos para o bom exercício das suas actividades, portanto, não tem capacidade de atrair, persuadir e convencer as pessoas a fazerem um bom trabalho, e fazem-no impondo regras e posições que vêm pela fraqueza que tem por eles

conseguirem criar um ambiente adequado de trabalho e envolverem naturalmente seus colaboradores no trabalho!

(E5): Sim, sim!

NK : *Então é uma espécie de capa que utilizam para executar as suas tarefas!*

Há essas situações na Politécnica?

(E5): Que sejam assim do meu conhecimento, não me ocorre!

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado!... Iriamos entrar agora no nosso segundo eixo, que é especificamente sobre inovação tecnológica! Aqui o objectivo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade face a inovação tecnológica, e sobretudo nas práticas educativas, quer dizer, naquilo que tem a ver com o funcionamento das unidades escolares!

Sabe-se que a inovação pode vir de qualquer lado! Que lições, pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?

(E5): Eu penso que devemos estar mais atentos no funcionamento do sistema actual, em uso na universidade, analisar as suas vantagens e desvantagens, para que possamos corrigir atempadamente o que não vai bem. Por exemplo: a título experimental, a Escola de Gestão ... Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias está a introduzir um sistema de inscrições *online*, e temos um sector que está a fazer um recenseamento de quantos alunos é que estão a inscrever-se por esta via, analisar se vale a pena replicar por outras unidades orgânicas que nós temos, então, se chegamos a conclusão que é funcional, vamos evitar muitas enchentes de pessoas presencialmente, porque, onde quer que a pessoa esteja, pode fazer esse trabalho, que ajuda muito tanto para a parte administrativa nosso, como para os que nos procuram, que são os estudantes.

NK : Muito bem! *Então, nesse pressuposto, o uso de novas tecnologias educacionais, configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas? Já obviamente introduziu essa resposta!*

(E5): São sim! Por exemplo temos aqui um *software* que é o Unimestre, o uso deste sistema visa facilitar aos professores, por exemplo, no lançamento das pautas, das notas, facilita ao estudante a visualização dessas notas, a aquisição dos planos temáticos, o controlo

financeiro por parte da nossa direcção financeira, em particular a tesouraria, o controlo de número de inscritos, e desistentes por parte da nossa direcção académica.

Mais ainda, temos, não sei se é em torno dessa questão (...Diga por favor), os nossos laboratórios de informática que chamamos, vulgarmente chamamos por oficinas, que habilitam os estudantes de competência técnica na óptica de recessão dos equipamentos...de reparação dos equipamentos informáticos, temos também o laboratório de engenharia civil, que o estudante tem a oportunidade de conciliar a teoria e a prática adquirida na sala de aulas, temos para o caso do curso de gestão de empresas um software chamado *SPEE*, que significa *Sistema de Práticas Empresariais e de Empreendedorismo*, que permite que o estudante pegue nos conhecimentos teóricos e simule que está numa ... execução de uma...que está dentro de uma organização a executar, e por fim, temos uma plataforma para o ensino a distância, que facilita os estudantes e professores a visualizar os conteúdos, os planos curriculares onde quer que eles estejam, diversa informação académica, calendários de testes, exames e lançamento de notas e sua visualização.

NK :Muito bem! Ótimo! Tendo em conta, tudo o que descreveu e que efectivamente indica que a universidade tem em conta a importância da tecnologia no desenvolvimento da actividade...das práticas educativas, a questão que lhe coloco agora:

Como gestora e líder, assume que as tecnologias promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na Politécnica? De certa maneira já disse que sim, mas por favor

(E5):Sim, eu penso que sim, desde que sejam bem monitoradas ao tempo todo e explicado o seu uso de forma eficiente.

NK :**Porque a Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no ensino superior?** Também de alguma maneira já respondeu!

(E5):Sim,como já tinha dito anteriormente, pelo facto de facilitar a todos os envolvidos no processo, tanto os discente como os docente, em particular o pessoal técnico administrativo, principalmente os sectores chaves que é a direcção académica no controlo das inscrições, a tesouraria no controlo de propinas e outros movimentos, a nível do corpo docente pelo lançamento de notas e os planos temáticos.

NK :E esta particularidade no ensino superior para si é mais...é mais relevante! Esta aplicação para o ensino superior!

(E5):sim, sim, penso que sim, é mais relevante!

NK :Na óptica dos gestores da Politécnica, a inovação assume-se incremental- quer dizer, aquela que agrega melhorias a processos, produtos e serviços existentes ou disruptiva- que faz a quebra, com o que já existe e os respectivos paradigmas? Porquê é que é perspectiva incremental ou porquê que a perspectiva é disruptiva?

A questão é seguinte, eu explico! Nos processos de gestão obviamente, há introdução de aspectos inovadores, como já foi aqui superiormente descrito. Mas há aqueles processos de inovação, que vão acontecendo paulatinamente, gradativamente e vai se percebendo que neste processo e neste percurso, obviamente temporal também a Universidade Politécnica vem introduzindo melhorias e inovações tecnológicas, nas práticas educativas, num crescendo com objectivo (...Sim).

Mas há momentos que se visualiza em algumas organizações que a quebra dos paradigmas, portanto, os processos param e iniciam ciclos novos, é essa disrupção que se diz de quebra de Paradigma, em que...qual dos dois processos inovadores são mais visualizados na Politécnica?

(E5):Penso, o que está em uso neste momento, o sistema actual, o que temos, porque não é fácil como estamos no processo de mudanças, há sempre uma dificuldade de todos ao mesmo tempo e ao mesmo nível, migrar para esse sistema novo de mudanças por razões que já explicou aqui de valores, etc, etc.

NK : Então, na sua perspectiva, os gestores da Politécnica assumem-se em inovações incrementais! Aquelas que paulatinamente criam melhoria.

(E5):Sim, sim!

NK : N`A Politécnica a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Porquê?

A aposta na inovação tecnológica é exactamente na perspectiva de obter vantagem competitiva?

(E5):Sim, sem dúvidas, se estamos num momento de novas tecnologias, não podemos ficar pra trás temos que acompanhar, o desenvolvimento dos novos tempos, para que possamos estar também na vanguarda em termos de ensino e aprendizagem.

NK: Tendo em conta a resposta que acabou de dar a questão seguinte é se essa estratégia de inovação da Politécnica é afectada pela concorrência? Em que medida?

(E5):(Risos) É afectada sem dúvida, pelo facto de todos terem o desejo de mostrar bons serviços, qualidade de ensino, etc, etc, então faz com que nós também, estejamos mais atentos para que não fiquemos pra trás.

NK :E por fim, ainda neste eixo temático, ***até que ponto, a componente custos, condiciona a promoção de inovação nas praticas educacionais na Politécnica?***

Falar de dinheiro é sempre um problema!

(E5): sim, sim! Aqui temos ... duas situações. Em algum momento temos essas dificuldades financeiras sem dúvida, porque fazemos o plano... Perspectivas de nossas receitas e muita das vezes em termos práticos, de recessão, de recebimentos, não é o que acontece, e que dificulta muitas vezes na melhoria de realização de algumas actividades, que a gente prevê. Por outro lado, as vezes sinto que há aqui uma resistência por parte dos técnicos de informática, que são dotados de conhecimento de analisar novas plataformas, existentes e migrarmos, preferimos ficar preso num... não sei se é por questões de hábito ou por que motivo, mesmo que em algum momento sentindo que nos traz alguma dificuldade, ou que já nos aperta, e não consegue acompanhar aquela que é a dinâmica da universidade, mas, somos renitentes em ficar presos nela!

NK :Então em suma, ***a componente custos tem condicionado as inovações!***

(E5):Sim, Tem sim!

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK :Entremos então, com a sua permissão no terceiro e último eixo temático, que fala sobre praticas educativas! Aqui temos...temos como objectivo, analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas praticas educativas!

(...)

NK :Como uma primeira questão, que eu acho que podemos discorrer é... ***Na Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?***

A questão básica tem haver com formulação e implementação, nós sabemos obviamente que existem níveis de direcção diversos, e as...a formulação e implementação de políticas e

programas centrados no uso inovações tecnológicas parte na sua perspectiva da...dos gestores cimeiros, há enquadramento, ***há participação dos gestores intermédios, que pode configurar-se no seu caso, particularmente, sente que este envolvimento nestas políticas centradas no uso de inovações tecnológicas, nesta formulação, quer dizer, na concessão da definição das políticas e simultaneamente na sua implementação, disseminação e implementação, como é que acontece este processo?***

(E5):Eu penso que é feita de forma meia insolada, dos entendedores do assunto, estudam ou vê qual é o sector importante que podem envolver, mas não são envolvidos todos os gestores, alguns, posso dar exemplo de um, da direcção académica, por ser um sector chave de gestão educacional daqui da universidade, em algum momento é chamado, outro sector, embora não esteja integrado em termos de organograma na universidade, que é a tesouraria por questões de pagamentos, mas, os outros não são envolvidos neste processo.

NK :No seu entender, que modelos de gestão do ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Tem trazido vantagens esperadas?

Quando falamos de modelo de ensino, e associamos ao uso de tecnologias na Politécnica, sabemos que existem vários modelos de ensino, há aqueles modelos que são mais tradicionais, mais de sala de aulas, há aqueles que são mistos, aqueles que hoje com o desenvolvimento das tecnologias no mundo fora, são mais de espaço livre, que modelos é que nesta perspectiva de ensino, a Politécnica tem feito uso de tecnologias.

(E5):eu penso que é o modelo misto em alguns momentos, e outros não, por exemplo, temos aqui uma nova prática nossa e que eu não comungo muito, onde se dá a liberdade aos estudantes de assistir ou não as aulas, eu penso que a participação do estudante, diariamente aquele contacto com o professor, é extremamente importante, ao invés de participar quando ele achar, porque sabe que tem aquele privilégio de usar as novas tecnologias. Se o ensino é presencial, obviamente o estudante tem que estar todos os dias em interacção com o docente na sala de aulas.

NK :Muito obrigado! Mas, sente que tem trazido vantagens, os que até então foram introduzidos?

(E5):Não, não sinto

NK :Como considera que os agentes educativos, estamos a falar dos estudantes, professores e encarregados de educação, percebem o uso de tecnologias na A Politécnica? No fundo seria um questionário sobre o nível de satisfação, mas, na sua precessão, como é que ...

(E5): Não tenho assim dados em termos numéricos, mas, o que tenho oportunidade de acompanhar em outras direcções que lidam com esta matéria, há pais que tem por exemplo alguma resistência ao uso das novas tecnologias, e que em algum momento em termos de funcionamento da universidade cria alguma dificuldade, não só pais assim também como professores, por exemplo nós temos aqui um *software*, um sistema que facilita o professor colocar lá as notas, os planos temáticos, mesmo com as formações que são dadas aos professores, a maioria deles não adere, porque prefere ficar com os instrumentos, a direcção depois é que tem que ir atrás, ainda é um trabalho árduo que temos que fazer, pra podermos ter a envolvência, tanto dos encarregados, assim como dos professores, não é uma gestão fácil!

NK: Na sequência do que acabou de responder, ***como é que A Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas?*** Falamos particularmente do dimensionamento, o acesso individual ou colectivo!

Estruturas de viabilização do uso de tecnologias, são os espaços que são criados, quer fechados, quer abertos, para que as pessoas no contexto individual ou colectivo possam ter acesso! Já em algum momento falou de laboratórios ...as condições nas salas de aulas particularmente, como é que a politécnica trabalha nesta matéria?

(E5): Para o caso de alunos e docentes, nós temos espaços sim, que são os laboratórios que temos, temos sistemas de Wi-fi, mesmo nos parques os alunos podem usar como, os docentes, mas ao mesmo tempo temos aqui um défice de gestão desses mesmos procedimentos, precisamos de fazer aqui um trabalho cerrado, mais controlado e mais eficiente para que as pessoas possam aderir. Em relação aos pais, é um assunto que ainda é fraco, não tem muita envolvência em explicar sobre os pais.

NK :Obrigado, ***Na A Politécnica, em seu entender, há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?***

(E5): Há sim! Não me ocorre quais são, mas sei que há!

NK :Muito obrigado, A última questão, de certa maneira já foi respondida pela questão primeira, ***“Como são formuladas e implementadas as políticas e programas centrado no uso de inovações tecnológicas?”***.

Penso que não precisamos de a desenvolver mais, podia deixar o espaço que se segue para qualquer coisa que a Dra. queira acrescentar relativamente a aquilo tudo que foi a nossa conversa, por favor!

(E5):Bem... espero eu particularmente que tenha contribuído de alguma forma para o sucesso deste trabalho, penso que foram questões pertinentes para o caso da nossa universidade, em algum momento, abrimos aqui uma luz, para uma série de questões que ao longo do dia, no ocorre, e nós não nos apercebemos de algumas coisas que temos que trabalhar mais nelas, corrigir, a atenção com os colaboradores etc, etc

NK:Muito obrigado [REDACTED], eu fico extremamente agradecido pela sua contribuição, espero também poder desenvolver na perspectiva do que serão os anseios da direcção da instituição ... Muito obrigado e muito bom dia!

[REDACTED]

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado
--

REPRODUÇÃO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADA (E6)

INTRODUCAO

Nazir Khan (NK): Muito boa tarde [REDACTED]. Antecipadamente, meus agradecimentos pela amabilidade que teve em aceder a dar a entrevista, que surge no âmbito da elaboração da tese de doutoramento, um dos requisitos para o doutoramento em educação, especialidade em liderança educacional, na Universidade Aberta de Lisboa, que tem como tema: As Lideranças na Promoção da Inovação Tecnológica no contexto do Ensino Superior, o caso da Universidade Politécnica de Moçambique.

Esta entrevista tem como suporte, 3 eixos temáticos, deve necessariamente ser gravada. É garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados, obviamente, pelo que inicio com o pedido de autorização para proceder a gravação.

(E6): Boa tarde, autorizo.

NK: Um primeiro aspeto que gostava de perguntar tem a ver com o seu perfil. Sumariamente gostava que a [REDACTED] me dissesse, por favor, o seu grau académico, profissional e quantos anos tem de experiência na instituição. A quanto tempo exerce o cargo atual, basicamente isso.

(E6): [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

NK: E já agora quais são outros cargos que exerceu de liderança na instituição?

(E6): [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado [REDACTED], então começamos com o primeiro eixo que é sobre, fala sobre liderança. O objetivo do eixo sobre liderança é identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direção da universidade.

Uma primeira questão relacionada com este eixo é: ***tendo em atenção ao cargo que ocupa, as responsabilidades desse cargo e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo uma gestora ou uma líder? Em que medida é que é gestora ou líder?***

(E6): Bom, eu acho que líder tem que dar o pontapé de saída, na medida em que tem que começar, mostrar os caminhos para as atividades que tem que ser feitas. Não tem que, necessariamente, fazê-las, mas tem que mostrar como se faz e a partir do trabalho que é feito por cada um. O líder tem que exercer alguma influência para que este trabalho seja feito com qualidade. Não tem que, necessariamente, ser ele a fazer mas tem que mostrar caminhos, traçar objetivos e liderar com exemplo à sua equipa, mostrando como se faz, e chamando atenção para como se deve fazer para melhorar. É preciso necessariamente planificar, administrar, que é fazer o trabalho de gestão, e é preciso necessariamente controlar as atividades feitas e avaliar. É, nesse âmbito, que eu distingo as atividades de gestão e de liderança, porque para mim, liderar é traçar caminhos, mostrar como é que se alcançam os objetivos, mas gerir seria já aplicar esses quatro vetores que mencionei, que seriam: administrar, controlar, avaliar e planificar.

NK: Ótimo [REDACTED], obrigado.

Nessa perspetiva, na sua opinião, ***que tipo de liderança tem adotado? Ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar, sobretudo, uma educação eficaz na sua instituição e para favorecer processos de inovação pedagógica?***

(E6): Bom, se nós não pudermos dar um exemplo por nunca termos trilhado aquele caminho, temos que dar o exemplo dos que trilharam aquele caminho. Eu tenho a felicidade de estar numa direção de alguém que fez bem o caminho dos trabalhos todos que se tem desenvolvido na, aqui na [REDACTED], e o exemplo é sempre chamado para olharmos para aquilo que foram os ensinamentos do anterior líder desta direção. Mas como não tomo isso como um trabalho terminado, porque acho sempre que as pessoas têm sempre que apreender o que dar de si, nós instituimos aqui algumas atividades, a que chamamos *teambuilding*. Primeiro para nos conhecermos, segundo para nos inteirarmos sobre o trabalho que cada um faz e contribuirmos sobre como melhorar esse caminho, tendo sempre em conta aquilo que já foi

feito e aquilo que nós queremos inovar, como uma equipa e seguindo outros exemplos, porque, obviamente, todos nós, neste sector, somos novos e não temos exemplos próprios a dar ou a seguir. Mas, trabalhando em equipa nós tentamos sempre ver o que é que pode se fazer para seguir os ensinamentos da [REDACTED], que foi a anterior [REDACTED]

NK: Sendo assim [REDACTED], ***o que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder e tendo atenção as funções que desempenha? Refiro-me aos seus colaboradores mais diretos.***

(E6): Bom eu acho que esta é uma pergunta difícil. O que é que esperam de mim não sei, esperam ver a instituição a crescer a melhorar, se calhar como eu trabalho numa [REDACTED]. Há dias estávamos a conversar sobre a possibilidade de sempre adequar os materiais que temos, aos planos de ensino. Então acho que espero que nós consigamos sempre, não só adquirir os materiais, mas, estabelecer contato com as escolas de foram a que nos nutram sempre de informação, não só relevante, mas como atualizada sobre como é que podemos adequar os materiais fornecidos na [REDACTED]. Agora acho que eles esperam de mim ver isso acontecer, porque combinamos fazer. Planificamos fazer, agora acho que é o mínimo que eu posso responder por eles.

NK: Ótimo, seguramente bem conseguido!

No exercício da sua gestão e liderança, portanto na Universidade Politécnica entanto que Gestora e Líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida é que o faz?

(E6): Eu tomo sobretudo o humanismo! Eu penso que nós estamos aqui muitas horas de trabalho juntos e é importante que não nos esqueçamos que as instituições são pessoas e que as pessoas são seres humanos, que devem ser tratados por algum cuidado porque melindradas o trabalho corre mal. Então uma das ênfases que eu dou no meu trabalho é o relacionamento entre as pessoas. Relações interpessoais saudáveis. Agora, é verdade que isso não é fácil, que nem sempre corre bem, mas tentamos sempre resolver isso. Por exemplo, neste programa que nós estamos a pôr como *teambuilding* é onde nós nos propusemos resolver os problemas de relacionamento pessoal, que vão também desembocar os valores do humanismo. Então, temos todos a consciência que estamos aqui para trabalhar, temos objetivos traçados, que é para [REDACTED] alcançar, mas eles só serão alcançados se este valor do humanismo, este valor do relacionamento interpessoal saudável vincar.

NK: Muito obrigado [REDACTED]. *Sente que os seus colaboradores para quem, a quem inspira com os seus princípios e a sua liderança, seguem-na em primeiro lugar e depois os planos e atividades? Ou é o inverso? Pode justificar com exemplos.*

(E6): Se me seguem! Em um mês é muito pouco, é muito prematuro, para dizer se me seguem porque eu na verdade ainda estou naquela (...)

NK: *Das suas experiências anteriores, em primeiro lugar ou nas atividades?*

(E6): Posso dar o exemplo da [REDACTED], na qual eu acho que o trabalho de dinamização de equipa foi muito bom, foi desafiador e muitas vezes eu traçava linhas que os meus colegas seguiam e sentia que seguiam com prazer. Era um trabalho sempre feito com prazer. Eu gosto que as pessoas sejam criativas, e eu também tento sempre ser criativa e sinto que as pessoas seguiam isso, fazendo o nosso trabalho com as dificuldades que houvessem, mas dentro daquilo que fosse possível criar, inovar na medida dos materiais que nos tínhamos para fazer. Mas foi um momento, acho, que foi bom, porque para além daquelas atividades curriculares, todas as atividades extra curriculares corriam como deve ser porque havia colaboração, não só dos docentes como também dos alunos, e algumas vezes envolvemos funcionários da instituição, que nem sequer eram ligados à questão pedagógica, mas, aderiam bem, seguiam bem as atividades. Foi um momento que eu acho que foi bom, foi de crescimento.

NK: *Então a leitura que faz entanto que gestora e líder é de ter estado a conseguir atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?*

(E6): Eu acho que foi um momento feliz. Não é uma questão de falta de modéstia, não posso dizer que foi um momento excelente, mas foi um momento feliz porque foi possível dinamizar a questão de gestão da educação de forma diferente e de forma que mobilizasse toda a comunidade académica.

NK: *Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades e que tem noção de seus interesses? Em que medida?*

A perspetiva institucional cruza-se com a perspetiva pessoal. Também neste sentido que vem esta questão, sente que os seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades e tem noção de seus interesses? Em que medida?

(E6): Os interesses dos colaboradores?

NK: Exatamente!

(E6): Se eu sinto que eles (...)?

NK: *Como gestora compreende as preocupações que eles têm e os interesses que eles têm na instituição?*

(E6): Compreender, compreendo, mas acho que eu não resolvo tudo, não me tem sido possível resolver tudo, a medida das necessidades de cada um.

NK: Mas, ouvir, dar espaço para ouvir as inquietações e as preocupações, já é uma maneira de entender!

(E6): entender, sim. Eu só tenho feito uma gestão sempre de porta aberta. As pessoas vêm ter comigo quando precisam, mesmo quando não precisam eu posso ir ter com elas e mantemos sempre a interação, há interação. Agora, nem sempre há resolução das preocupações de cada um, mas, há interação, há espaço para as pessoas dialogarem ouvirem-se e, na medida do possível, tentarem resolver os seus assuntos. Não é? As formas de trabalhar, assuntos pessoais, os horários de trabalho, basicamente. Tudo isso!

NK: *Tem podido nessas perspetiva, criar um ambiente que fomente a experimentação e o fomento de boas ideias, por forma a criar a inovação? Pode fornecer alguns exemplos?* Este contexto de experimentação e reconhecimento, em algum momento já entrou neste, neste diálogo? Tem a ver exatamente com o espaço que é criado para os colaboradores, para manifestarem as suas ideias, apresentarem criatividade e inovação, naquilo que são as suas atividades, as suas rotinas.

Tem, cria ambiente, cria espaço que fomente, que permita isso?

(E6): Acho que tenho criado, e acho que é o cerne da minha questão no âmbito do trabalho que eu faço aqui. Normalmente eu lanço um desafio e o desafio é lançado no âmbito do perfil de tarefas que cada um tem e no âmbito daquilo que eu acho que a pessoa tem (...) e muitas vezes apelamos à criatividade. Eu vou dar um exemplo: Há dias eu convidei e sugeri na verdade, que todas as unidades orgânicas da Politécnica fizessem um trabalho (...) Então eu estimulei um colega a fazer o trabalho junto a estas unidades e o trabalho ia consistir em recolher as sensibilidades que as unidades tivessem relativamente ao trabalho que tinha sido feito para celebrar estas datas. Mas, ao mesmo tempo, nós demos exemplos. Eu dei o exemplo de tipos de atividades que poderiam ser desenvolvidas nestes dias. Umhas unidades acataram com a ideia, outras não. Outras vão pensar em fazer de forma diferente. Mas, o que eu quero dizer, em termos de estimular os colegas à criatividade é: primeiro tracei as linhas orientadoras das tarefas que poderiam ser feitas, e era uma sugestão, e desafiei também ao colega a ir junto de cada unidade, ver o que é que podemos fazer, daquilo que foi dado como

ideia, ou uma outra linha. Mas, o que eu quero dizer, em resumo, é: Lançou-se o desafio, deu-se exemplo de uma atividade, que pode ser feita de acordo com o que a unidade desejar e isto eu fiz. Primeiro porque pensei sozinha, mas, entreguei a um colaborador cujo perfil de tarefas tem a ver com este pensamento e ele tem que inovar as ideias centrais desta atividade e desenvolver. Portanto, ele tem espaço para criar e recriar a atividade traçada, e desenvolver melhor a ideia, que é o ponto de sugestão para o trabalho nas unidades e está a correr bem.

NK: Muito bem, obrigado! ***Entanto que gestora e líder assume a necessidade de correr risco, na prossecução de ações inovadoras e de mudança? Em que medida?***

Sabemos todos que em algumas nossas decisões, algumas nossas iniciativas, podem resultar, não resultar como nós pretendemos (...)! ***Então, isso representa, na essência, um risco dessa ação, mas assume essa necessidade?***

(E6): Não! Correr risco não. Não assumo (...) porque acho que para o tipo de instituição onde eu trabalho não estou, eu, em posição de correr risco. Então, não tenho essa liberdade, nem me atrevo a correr risco, não faço questão, não me atrevo e, agora, uma coisa é certa. Ponho a minha criatividade em dia, sugiro o que se pode fazer. Se for possível fazer sem se correr risco, eu assumo sim, que podemos fazer. Se se corre risco, eu não corro o risco, não assumo o risco, não estou em posição de (...).

NK: Muito obrigado! ***Tem tido atenção à capacidade dos seus colaboradores, aos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações em que são desafiados e nos compromissos com as mudanças exigidas? Tem um conjunto de colaboradores com quem interage diariamente, a quem distribui diferentes tipos de tarefas e atividades. Conseguir avaliar a capacidade deles, e a partir dessa avaliação que faz, distribuir os desafios que cada um tem?***

(E6): Sim consigo! No trabalho que faço, faço a planificação e vejo, vejo isso e também neste trabalho que eu disse que temos estado a tentar fazer, marcamos para fazer uma ou duas vezes por mês, mas como estamos no início, ainda a construir, temo-nos encontrado com mais frequência para pensar nesse tipo de atividades.

NK: [REDACTED] a questão seguinte [REDACTED] já respondeu quando fê-lo pela pergunta 8, que dizia respeito a criação de ambientes para o fomento da experimentação e reconhecimento. ***Entanto que a gestora líder da espaço ou abertura para os seus colaboradores possam tomar iniciativas que consideram úteis colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição?*** É este acréscimo, alguma redundância da questão anterior, é na perspetiva de ver a questão já não no contexto

individual, mas no contexto global. Quer dizer a atividade que é desenvolvida aqui há o foco individual para o que cada trabalhador desenvolve, mas certamente haverá uma perspectiva de execução grupal.

(E6): Não sei se percebi bem, mas o que tem estado a acontecer, se calhar depois vou responder uma outra maneira, se eu não tiver respondido bem. O que tem estado a acontecer é que em cada sub-sector aqui da [REDACTED] tem um coordenador, e esse coordenador é que é desafiado para de forma individual, verificar as tarefas que estão planeadas e executá-las de forma criativa ou individual para alcançar um objetivo que é coletivo!

Então ele tem que estimular suas equipas para se fazer aquele trabalho, se alcançar um objetivo coletivo. Mas a forma como ele vai desenvolver a tarefa muitas vezes é pedido que seja de forma, com base na sua criatividade!

NK: *Significa que como gestora e líder insta e incentiva que esta perspetiva, a perspetiva individual se junte a perspetiva grupal?*

(E6): Coletiva, desde que não se desvirtuem os objetivos traçados, porque há sempre um objetivo, em cada tarefa há um objetivo a alcançar, então como é que a pessoa vai fazer aquele trabalho para alcançar aquele objetivo não tem sido grande questão porque temos estimulado sempre que as pessoas usem a liberdade de movimento de expressão e de realização que acharem melhor para atingirem aquele objetivo.

NK: *Já respondeu a pergunta que se segue, que reza o seguinte: “ Tem promovido o espírito de colaboração e de confiança mútua?”*

(E6): Sim!

NK: *Basicamente a questão que ainda esta dentro desta pergunta e que importa agora referenciar, por favor: Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisão? Em que medida é que envolve outras pessoas neste processo de tomada de decisão?*

(E6): Sim. Normalmente envolvo os coordenadores dos sub-sectores. Também tomo naturalmente a decisão que acho que deve ser, mas antes de enviar ao nível superior, preciso sempre da opinião e do envolvimento dos coordenadores, das equipas. E, muitas vezes, o que tenho feito é primeiro faz o teu parecer sobre este assunto, só depois é que eu vou fazer o meu parecer ou vou concordar ou não com o teu parecer. Eu já tomei a decisão e o parecer daquela pessoa é para me ajudar a pensar melhor ou não, e quando não temos o mesmo ponto de vista, discutimos que é para ver qual é a última decisão, que deve ser tomada.

Então, envolvo sempre os colegas, e é verdade que a última decisão é minha. Mas, não há nada que eu decida sem consultar ou sem ter o parecer dos colegas, não há nada.

NK: *É sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas criando, por outro lado, uma celebração de valores individuais?*

(E6): Até onde estou diria que não houve espaço de criar uma cultura de celebração, mas sou uma pessoa que com muita facilidade agradece, com muita facilidade elogia. Então, isso é uma característica individual. Eu muito facilmente elogio, eu muito facilmente crítico, então as pessoas já estão a espera sempre de alguma coisa. Agora, não diria que aqui seja cultura, porque vim cedo, vim há pouco tempo mas na escola eu diria que tínhamos sim.

NK: *Nas suas experiências era uma cultura?*

(E6): Sim, era uma cultura. Celebrávamos juntas as nossas vitórias e uma das formas de o fazer era muitas vezes no [REDACTED] Era no [REDACTED] que muitas decisões eram tomadas e para serem implementadas depois oficialmente. Mas [REDACTED] que nós coordenávamos uma série de ideias para ver se funcionavam ou se não. E era também lá que nos celebrávamos por ter conseguido ou não implementar. Então havia uma cultura de celebrar sim e que muitas vezes dependiam de estar juntos ou não!

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização é o facto de gostarem do trabalho que fazem, ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E6): Acho que as pessoas precisam de tudo isso. Precisam de saber fazer uma coisa que é útil. Precisam de fazer uma coisa de que gostam e precisam, sobretudo, de se sentirem valorizadas. É uma mistura de coisas que faz com que as pessoas fiquem nas instituições. As vezes até não gostam do que fazem, mas o ambiente da organização estimula-lhes a ficar e realizam as suas tarefas como deve ser. Não gostam, mas não são contra e colaboram, porque aquele ambiente permite e cria condições para que a pessoa colabore. É muito difícil nós encontrarmos um emprego e fazer tudo o que gostamos, é difícil. São felizardas as pessoas que estão nesses empregos, mas o ambiente organizacional para mim conta muito para estimular as pessoas que, ou não gostam ou não sabem ou não são motivadas, mas o ambiente motiva (...). O ambiente ensina, ambiente torna as pessoas melhores.

NK: *Dá oportunidade...*

(E6): *Dá oportunidades, sim!*

NK: *Perceciona que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?*

(E6): Existem sim! Existem gestores que para sobressaírem minimizam o trabalho dos outros, minimizam o esforço, mas acho que isso existe em todas instituições (...). É como eu disse no início, as instituições são pessoas e as pessoas tem caracteres diferentes. Eu sinto sim que nesta instituição tão facilmente encontramos alguém que nos facilite o trabalho, que sabe quais são os objetivos pelos quais todos viemos cá, mas existem pessoas que vieram cá para o trabalho que é para alcançar os seus próprios objetivos e sobressaírem sozinhos, como se o trabalho numa instituição fosse só de uma pessoa. Existem pessoas que desvalorizam o trabalho dos outros.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO.

NK: Muito obrigado! [REDACTED], vamos entrar no segundo eixo que é sobre a inovação tecnológica. O objetivo deste eixo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade face a inovação tecnológica nas práticas educativas.

A primeira questão é a seguinte: ***sabe-se que a inovação pode vir de qualquer lado. Que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?***

(E6): Eu acho que a inovação tem de fazer parte central de uma Universidade (...). É o cerne de uma Universidade. Uma universidade que não inova é uma universidade que está condenada a morrer. Agora, é preciso medirem-se os graus de inovação em função daquilo que a universidade pode ter ou pode conseguir fazer. Mas acho que uma universidade é um espaço essencialmente de inovação. Se não se inovar em nada, é uma Universidade condenada ao fracasso, ou pelo menos não cumpre com o seu papel de universidade.

NK: Ótimo. ***Considerando então esta perspetiva, o uso de novas tecnologias configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas estas novas tecnologias? Primeiro é uma estratégia efetivamente incorporada nos propósitos da instituição, em segundo, em que contexto são desenvolvidas e aplicadas essas novas tecnologias?***

(E6): Bom, eu acho que é uma estratégia incorporada, sim. Vou dar um exemplo: se fala em novas tecnologias aqui eu falaria, na [REDACTED], que supostamente

deveria funcionar com base em tecnologias, só! Microfilmagem, coisas ligadas a tecnologias de informação. Há um desejo que isso exista, mas isso não existe. Então há um desfasamento entre o desejo e a operacionalização. Está na estratégia ou está nas intenções, mas existe, há uma sala, mas não há lá as tecnologias. Então acho que há um desfasamento entre o desejo e a operacionalização

NK: *Mas, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias, promovem a qualidade e também a equidade ao processo de ensino e aprendizagem na Universidade Politécnica? Promovem ou podem promover?*

(E6): Podem promover, de alguma forma já existem e promovem. Se for o caso da [REDACTED] posso dar um exemplo pequenino que tem a ver com links, que nos fazem aceder a alguns artigos académicos, e se promove o saber, permite que os alunos tenham acesso a acervos [REDACTED]. Isso promove o saber, a única limitação é não termos acesso a vários links dessa natureza, que é a tal história de que eu falava, que há um desejo que nos integremos na inovação tecnológica, mas não acompanhamos o desejo a aquilo que existe. Não há possibilidade de ter ou de alcançar facilmente esse desejo, ou a curto prazo esse desejo. Então há muitas limitantes.

NK: *Há fatores limitantes. Porque a Politécnica assume importante usar as tecnologias de informação, particularmente no Ensino Superior?*

(E6): Porquê?

NK: Sim!

(E6): Porque tem que ser (Risos)! Porque tem que ser! Porque hoje estar no mundo é estar nas tecnologias e, como o exemplo que acabei de dar. Há livros que nós não temos acesso, ou podemos comprar ou pedimos para comprar, porque aqui tem uma coisa boa, que há dinheiro para se comprar livros, mas, nem sempre é possível encontrar os livros que nós queremos. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

NK: Ótimo [REDACTED]! *Na ótica dos gestores da Politécnica, em seu entender obviamente, a inovação assume-se como incremental, aquela que agrega melhorias a processos, produtos ou serviços existente ou assume-se como disruptiva, aquela que rompe com o que já existe e os respetivos paradigmas? Porquê?*

(E6): Não percebi!

NK: (...), *há dois momentos que se pode ter relativamente a processos de inovação. Um que é assumir esta inovação numa perspetiva incremental, quer dizer, existem situações, que já estão a correr e vai-se buscando melhorias a esses processos relativamente aos produtos e serviços existente, busca-se sempre melhorar o serviço e o produto. Mas, em algum momento, há inovações disruptivas, quer dizer que separa com aquilo que já existia e cria-se, e respectivos paradigmas, e cria-se situações novas, como se começasse do zero. Qual é a perspetiva de inovação que vê na Politécnica?*

(E6): Acho que é incremental. Não me parece, não tenho exemplos para dar sobre a inovação disruptiva, mas acho que é incremental. (...).

NK: *Sente que na Politécnica, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem, competitiva?*

(E6): Não sei, não me parece. Se fosse...há um problema que nós temos que resolver há muitos anos e não resolvemos. O problema do UNIMESTRE, que é o sistema de gestão escolar que, [REDACTED]. Acho que há pelo menos 5 anos oiço reclamações que não são resolvidas. Então não me parece ser, se é uma preocupação, é uma preocupação que está a levar muito tempo a ser resolvida. Se é uma preocupação não deve ser a principal preocupação, porque ter hoje um sistema de gestão escolar é tudo o que as Universidades querem. Nós temos um e não é utilizado nem em todos os aspetos que seria necessário e nem nos serve naquilo que desejamos.

NK: *Sendo assim a estratégia de inovação da Politécnica, obviamente da perspetiva atual, a estratégia de inovação da Politécnica é afetada pela concorrência? Em que medida é que esta estratégia de inovação da Politécnica pode estar a ser afetada pela concorrência?*

SL: Não, não sei. Não sei. Conheço mal as outras Universidades daqui dos pais para ser capaz de dizer que, se se estabelecesse um ranking estaríamos na posição X. Estou incapaz.

NK: Muito bem, para terminar este eixo, *até que ponto a componente custos condiciona atualmente a promoção de inovações, nas práticas educacionais na Politécnica?*

(E6): Não lido com custos, também não sei.

NK: Mas está a gerir uma biblioteca, com certeza gostaria de fazer algumas coisas mais, até no contexto inovador e é condicionada com o fator relacionado com custos.

(E6):

Então, nós temos porque não podemos pagar, os custos não são suficientes para pagar esses acervos, então há limitações e os custos não são baixos, claro, mas há limitações, nós não estamos a ter os valores para aceder a isso, para essa melhoria na questão tecnológica, há limitações, sim.

NK: O que significa que a determinado ponto, até determinado ponto, os custos condicionam a promoção de inovações?

SL: Bastante. Bastante!

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO!

NK: Muito obrigado! Entramos, , no último eixo, que fala sobre práticas educativas. O objectivo deste eixo é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas práticas educativas, o motivo fundamental é o papel dos gestores.

Na Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Considerando que o objectivo é falar do papel dos gestores, a questão é: na Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de novas inovações tecnológicas? Vou fazer a pergunta de outra maneira.

(E6): Difícil!

NK: Como gestora tem participado na formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

(E6): Não!

NK: É convidada a participar, dar o seu contributo?

(E6): Não!

NK: Vai dizer que é centralizado no topo?

(E6): Não quero dizer que é centralizado, mas eu não sou convidada, agora, onde é que acontece, não sei (...)! Não sei onde acontece!

NK: Ainda na perspetiva do papel dos gestores na promoção de inovação tecnológica, nas práticas educativas, que é o objetivo deste eixo, a questão seguinte: Que **modelos de gestão do ensino que estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica?** E se isso tem

trazido vantagens esperadas, nós sabemos que existem vários modelos de ensino. Já que esteve em frente da escola, há ensino que é basicamente o tradicional, há perspectivas de ensino mais modernizados que as perspectivas de ensino misto, não é, esse conjuga o sistema tradicional com o uso de tecnologias. Há aquele que é menos presencial até e os estudantes tem a complementaridade aberta nos seus locais de residência, etc., sobre aquilo que também tem ministrado na sala de aulas??. **Qual é o modelo que visualiza na Politécnica?**

(E6): Acho que está mais ligado ao tradicional. De alguma forma, se funcionasse bem o UNIMESTRE e se funcionasse bem o fornecimento de acervos bibliográficos em online, eu acho que seria melhor, mas ainda estamos mais no tradicional do que na possibilidade do aluno sem estar na escola ter acesso a esses materiais. Este país ainda não consegue ter isso plenamente (...).

NK: *Então seguramente ainda não traz vantagens esperadas?*

(E6): Sim. Para o país que somos eu acho que até estamos a correr, se fosse possível, tão facilmente possível. Agora, que algumas universidades podem estar a conseguir, podem estar a conseguir numa percentagem boa, tipo 50%, mas, nós ainda não estamos nem perto dos 50 %. Não me parece.

NK: *Considera que os agentes educativos, falamos dos estudantes, professores e respetivos encarregados de educação, percecionam o uso de tecnologias, perdão, como considera que os agentes educativos percecionam o uso de tecnologias na Politécnica?*

(E6): Como é que percecionam?

NK: *É, no geral há um sentimento de satisfação ou de não satisfação sobre o suporte tecnológico que a Politécnica disponibiliza neste processo de ensino e aprendizagem?*

(E6): Essa resposta tem muita ligação com a primeira. A resposta é, estamos longe do desejável, acho que seria mais fácil responder assim.

NK: *Bem, e como é que sente que a Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas (relativamente ao dimensionamento, ao acesso individual ou coletivo, etc.? Existe algum suporte tecnológico na Universidade Politécnica? Como é o acesso, como é que são criados os espaços, as condições para que este equipamento exista?* Citamos por exemplo, laboratórios para o uso destas tecnologias, quer no contexto individual e coletivo.

(E6): Voltava a dizer que era igual a anterior. Temos laboratórios sim, espaços sim. Mas, muitas vezes, eu quando estava a dar aulas no curso de ciências da comunicação, as reclamações eram de que, eram de por exemplo: pacotes informáticos obsoletos, aquilo que se precisasse para o curso de turismo ou para o curso de ciências da comunicação na área da multimédia não funcionava. Os materiais que nós dispúnhamos de um laboratório. Então, existe um laboratório com vários computadores, mas que não servem para aquilo. Não há adequação, os computadores que se colocam aos planos temático, não há um casamento.

São computadores sim que podem processar o word, podem processar texto, podem processar alguma pesquisa aqui no Google, mas, é um Curso de Ciências da comunicação, que precisa de trabalhar na área de multimédia, não ajudam para o curso de turismo que precisa (...) que também não funcionam. Muitas vezes estamos atrás daquilo que é necessário ser.

NK: *Mas isso é por restrição do uso, ou por inadequação do equipamento?*

(E6): Inadequação do equipamento. Não me parece haver capacidade, não é falta de desejo, não parece haver capacidade de se estar a se utilizar material top de gama, por exemplo, o curso de turismo, estarmos a utilizar o pacote de turismo que estão a utilizar as agências de viagem por exemplo, nunca conseguimos, eu nunca vi isso. Por exemplo os alunos de Ciências da Comunicação, alguns alunos para fazerem algo, um certo tipo de trabalho ligado a cadeira de comunicação multimédia, fazem fora da universidade. Não fazem aqui, porque os materiais que a escola tem não...simplesmente estão a quem do que eles desejam porque eles sabem que aquilo existe e podem fazer noutro lugar. Na universidade não podem porque os materiais não permitem.

NK: ██████████, estamos a analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica, nas práticas educativas. A pergunta seguinte seria: ***Se na Politécnica há programas de formação de professores para o uso de tecnologias de informação?***

(E6): Há programas de formação de professores, mas não há programas de formação de professores para o uso de tecnologias de informação. Há bem pouco tempo havia um curso de formação de professores para aquisição de um certificado (...), mas o que se estava a ensinar era a informática básica. Então não diria que estamos a promover a inovação tecnológica de maneira nenhuma, se ainda estamos na informática básica. Mas, estamos a promover, por exemplo, o uso de tutoriais de ensino, como vemos no YOUTUBE, nenhum dos nossos professores utiliza isso, Podemos utilizar *Data-show* isso é o máximo, mas não podemos fazer, não temos uma sala onde podemos fazer uma aula e depois ter possibilidade de colocar essa aula no unimestre para nossos alunos que tiverem faltado verem essa aula

ou para os nossos alunos do ensino a distância verem essa aula. Não temos essa possibilidade. Então, em termos de inovação tecnológica, estamos aquém do que é necessário ter numa universidade (...).

NK: A última pergunta deste eixo é uma repetição da pergunta número 1. Vou lê-la, só por uma questão de centrar, em termos de conhecimento. ***Como são formuladas e implementadas as políticas e programas centrados no tipo de inovações tecnológicas? Acho que já respondeu na pergunta número 1. Falava de formulação e implementação de políticas e programas. E dito isso eu gostava de perguntar, por favor, se gostaria de acrescentar mais alguma coisa?***

(E6) : Hmm, não! Tem uma matéria que eu conheço mal, então (...).

NK: Sendo assim eu gostava de agradecer, mais uma vez, a disponibilidade e a participação na entrevista, o seu tempo e o seu grande contributo para esta entrevista. Muito obrigado

██████████

(E6): De nada, disponha

██████████

Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADA (E7)

Nazir Khan (NK): Muito boa tarde [REDACTED]. Agradeço desde já a sua disponibilidade de conceder esta entrevista, que surge no âmbito da pesquisa de dados inserida na elaboração da tese de doutoramento, um requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Educação, nomeadamente Liderança Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, que tem como tema: “Liderança na Promoção da Inovação Tecnológica no contexto do Ensino Superior, o caso da Universidade Politécnica de Moçambique”. Desde já garantir o anonimato e confidencialidade dos dados obtidos e, mais uma vez, solicitar a sua autorização para a gravação da entrevista, que está dividida em bloco e que tem como objetivo avaliar situações específicas relacionadas com as temáticas de liderança, a temática de inovação tecnológica e a temática de práticas educativas.

Antes de avançar para os eixos temáticos selecionados, com a sua permissão gostaríamos que fossem revistos os indicadores, de dados pessoais, nomeadamente: a indicação de seu perfil académico profissional, qual é a sua formação académica, curso e grau.

(E7): [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

NK: Quantos anos têm de experiência profissional na instituição?

(E7): [REDACTED]

NK :A quanto tempo exerce o cargo actual?

(E7): [REDACTED]

NK: Já terá exercido outros cargos de liderança? Quais?

(E7): [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem, muito obrigado. Então iríamos entrar directamente ao primeiro eixo, o eixo da liderança, que tem como objetivo identificar formas de liderança dos gestores de topo e de direcção da Universidade. E a primeira questão relacionada com este eixo será, é: **tendo em atenção o cargo que ocupa, as responsabilidades desse cargo e as formas como tem exercido suas funções considera-se, sobretudo, uma gestora ou uma líder? Em que medida? Pode justificar a sua resposta, por favor!**

(E7): Bom, se olharmos para aquilo que de fato significa ser líder ou ser gestor, eu acho que a instituição não deixa grande margem para sermos líderes, parece-me que somos mais gestores, temos que manter os subordinados na linha que nos é determinada por cima.

NK: Muito obrigado. **Na sua opinião que tipo de liderança tem adotado ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na instituição e para favorecer o processo de inovação pedagógica? Sei que deu uma perspectiva mais de gestora, mas mesmo assim, nessa perspectiva, que tipo de actuação é que tem adotado?**

Refiro-me a como é que caracteriza a sua relação com os seus colaboradores? Há vários tipos de liderança, liderança participativa, mais ou menos participativa, autoritária (...).

(E7): É assim, na [REDACTED] como algumas pessoas e alguns sectores, eu tento fazer uma liderança mais participativa, também tenho que ter em conta que há obstáculos a essa liderança a todo o nível dos integrantes da direcção Académica, porque as vezes o seu próprio nível de competências funciona como obstáculo para essa liderança participativa, e as pessoas acabam por confundir aquilo que se trata, aquilo que é o objectivo de integrar as pessoas nos processos de gestão e de tomada de decisões; Acabam por confundir isso com alguma ligeireza na autoridade, que devem ter e até no respeito que a hierarquia deve merecer, então nesse aspecto as vezes encontro esses obstáculos.

NK: Bom, **o que é que acha que os outros, referimo-nos obviamente os seus colaboradores directos, esperam de si enquanto líder e tendo em atenção as funções que desempenha?**

(E7): Bom, parece-me que as pessoas não entendem bem, as vezes, como já tinha-me referido antes, o facto de tentar as vezes ter um discurso aberto com eles e dizer, vamos fazer assim, desta maneira, ou daquela, o que é que acham, e acabam por se sentir um bocado perdidos.

NK: Então, esperam o quê de si?

(E7): Esperam que eu lhes diga o que fazer exactamente.

NK: No exercício de gestão e de liderança na instituição, entanto que gestora ou líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?

(E7): Princípios e valores são sempre, de respeito de idoneidade, de ética e deontologia profissional, o de não atropelo de procedimentos e também de um certo interiorizar daquilo que é certo.

NK: Tendo em conta a o que acabou de responder, bastante importante, *sente que os seus colaboradores seguem-na em primeiro lugar e só depois os planos e actividades? Ou é o inverso? Pode por favor explicar incluindo exemplos?*

Assumindo que tenha uma perspectiva de uma gestão, de uma liderança próxima aos seus colaboradores há um pressuposto deles poderem seguir aquilo que diz sem ter em conta aquilo que necessariamente é um plano de actividades. Mas, por outro lado, há também situações que os colaboradores não têm, necessariamente, na sua atuação em conta aquilo que os líderes dizem para fazer, mas absorvem mais aquilo que são os planos de actividades concretamente. Eis a razão da pergunta: Se os seus colaboradores seguem-na em primeiro lugar e só depois os planos e actividade? Ou o inverso?

(E7): Eles acabam por ter que seguir aquilo que lhes digo para fazer, que claro, está em função de planos de actividades, porque a vários níveis acabam por não conhecer os planos de actividades ou quando há uma reunião, é-lhes explicado, nós vamos desenvolver esta actividade, o que é que podem acrescentar em termos de inovação aos procedimentos, em termos de uma melhor forma e acabam por se restringir aquilo que já conhecem e não, aquilo que já está cristalizado na forma de procedimento.

NK: Entanto que gestora e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição? Apresente exemplo.

(E7): Penso que não, as pessoas, pelo menos ao nível [REDACTED], eu vejo que não. O núcleo restrito são cerca de 7 pessoas, pelo menos aqui na sede. As pessoas não estão preocupadas. Aquilo que eu sinto, aquilo que é a minha perceção, as pessoas não estão preocupadas com aquilo que a instituição persegue em termos de objetivos. Estão preocupadas consigo, com estar aqui, cumprir minimamente os horários, as semanas de trabalho, sem se perguntar se de fato eu cheguei aqui hoje e cumpri com aquilo que era minha meta.

NK: *Mas, na perspectiva de seu papel de líder e gestora não consegue atrair para o cumprimento disso tudo, que está a dizer? Não consegue puxar, não consegue persuadir os colaboradores (...)?*

(E7): Consigo, mas sinto que as vezes é quase que autómato.

NK: *Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades e tem noção de seus interesses? Em que medida?* Obviamente os trabalhadores que vêm para aqui têm interesses pessoais, que têm que estar conciliados com os interesses da instituição. Mas sente que os seus colaboradores acreditam que como líder compreende as preocupações deles?

(E7): Tento os fazer entender que compreendo, mas que de uma forma ou doutra nós temos que obedecer aquilo que é as regras da instituição e os objectivos da instituição, que em algum momento, têm que fazer-se coincidir. As vezes o difícil é precisamente conseguir isso porque as pessoas não estão preocupadas com a eficiência e eficácia, estão, como eu já tinha dito antes, preocupadas com "... cheguei, estou aqui, estou presente, se estou a trabalhar de forma eficaz, estou cá" então, nesse aspeto, as vezes, sinto alguma frustração. Não digo que aconteça com todos os colaboradores da direcção académica, mas com, se calhar, uns dois ou três, sinto isso.

NK: *Então, como gestora/líder tem promovido um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar a inovação? Pode fornecer alguns exemplos, por favor?*

O contexto de experimentação e o reconhecimento de boas ideias, é a abertura que pode ter, obviamente dar aos seus colaboradores e a partir dessa abertura da reacção que tem com eles. Eles tenham algum entusiasmo e sintam-se suficientemente a vontade para trazer ideias novas e experimentar novos processos e procedimentos, e tudo isso cria uma perspectiva de inovação obviamente na execução do vosso plano de atividade. Portanto, a questão é básica, é exactamente essa, tem podido criar um ambiente que fomente a experimentação e o reconhecimento de boas ideias por forma a criar a inovação? Não cria inibição nas pessoas?

(E7): Não crio inibição, não me parece que crie inibição. Como eu disse, em alguns níveis, eu de facto tendo mostrar-me aberta para todos e precisamente dizer-lhes se tem alguma sugestão de melhoria do trabalho ou de procedimento, obordem-nos e vamos ver qual é a melhor forma, vamos até juntarmos ou promover um encontro, mas isso nem sempre tem funcionado. Pelo contrário parece que as vezes funciona de forma oposta, embora, como eu disse, o grosso ainda assim seja de colaboradores que se têm aproximado e tem dito, olha,

o que é que acha, vamos mudar do modelo, do formato de um documento, ou vamos promover outro tipo de abordagem, e isso ao longo dos anos em que estou na direção académica, acaba por se traduzir em inovações que temos promovido na direção. Há modelos de documentos que alteramos, que já vinham sendo iguais nos últimos 15 anos, e que tem alterado a formas de procedimentos que tem sido alterados, há inovações a nível do sistema de gestão académica.

NK: Muito bem, muito obrigado. A pergunta seguinte já em algum momento foi introduzida na resposta da questão anterior. ***Entanto que Gestora e Líder assume a necessidade de correr riscos na prossecução de acções inovadoras e de mudança? Em que medida?***

Obviamente que algumas vezes programa alguma coisa, mas não ocorre como estava inicialmente previsto (...).

(E7): Mesmo assim eu penso que temos que procurar avançar e precisamente na procura desse avanço as vezes acabamos por ter outro tipo de obstáculos, que são a inexistência de fundos para avançar. Isso posso dar um exemplo do processo de digitalização de informação a nível de unidades fora de Maputo, que até agora não conseguimos executar e que já está no plano há pelo menos dois anos. Então, nesse aspeto sentimos cortados em termos daquilo que poderíamos ter feito, em termos de melhoria.

NK: ***Tem tido atenção a capacidade dos seus colaboradores aos diferentes níveis em assumir o controlo em situações em que são desafiados, nos compromissos com as mudanças exigidas?***

A capacidade de seus colaboradores aos diferentes níveis, representa aquilo que é as habilidades, competências individuais, que podem exactamente promover aquilo que são os desafios, as mudanças que tem obviamente o substrato de inovador. Então, tem tido esta capacidade, tem tido em atenção a capacidade de seus colaboradores?

(E7): Tenho tentado que eles também tentem actualizar-se, embora como eu digo, como se tivesse dito antes, a dificuldade maior, está em que os nossos colegas, os colaboradores da [REDACTED], não estão lá por competências específicas para trabalhar na [REDACTED], ou para aquilo que é efectivamente necessário como colaboradores da [REDACTED]. Em termos de habilitações, em termos de competências já adquiridas ou a desenvolver, então, nesse aspeto temos, isso funciona como obstáculo;

NK: ***Entanto que Gestora e Líder dá espaço e abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas que considerem úteis, colaborando individual e em grupo para o que jugam ser benéfico para a instituição? Pode exemplificar!***

Esta questão tem seguimento da anterior. Enquanto uma tem uma perspectiva anterior, portanto, tem uma perspectiva individual, esta faz o cruzamento entre aquilo que é individual, mas também a colaboração Grupal. Portanto o trabalho em grupo, em equipa. **Então a questão efetivamente é esta, da abertura ao seu lado, há espaço, há abertura para que os seus colaboradores possam tomar essas iniciativas que considerem úteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição?**

(E7): A abertura dou, mas sinto que eles quando se apresentam, apresentam-se mais individualmente do que em grupo e se calhar posso explicar...

NK: A tendência individual surge por que motivo?

(E7): Porque eles não funcionam muito bem como grupo, funcionam quase como ilhas. Então, o apresentarem-se em grupo significaria que havia uma interacção muito positiva entre todos os elementos do grupo, o que não acontece. Então, um aparece, mas quase que a esconder-se do outro senão aquele aparece e Há-de beneficiar-se porque se aproximou e o outro não. Então, as pessoas não pensam que podem beneficiar-se todos pelo facto de se aproximarem e de trazerem a inovação para a dinâmica da instituição.

NK: ótimo entendido. Tem, face ao que respondeu, promovido o espírito de colaboração e confiança mútuas? Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisões? Em que medida?

Por um lado temos essa criação, essa promoção do espírito de colaboração e confiança mútuas, que significa promoção de trabalho em equipa, e ao mesmo tempo é o envolvimento das pessoas na tomada de decisão.

(E7): Então, o evento mais alto digamos assim, que a [REDACTED] promove anualmente é a [REDACTED], e esse é o exemplo que costumamos usar de trabalho em equipa. O que é que acontece? Acontece que as pessoas vão trabalhando com o mesmo objetivo, chegado o dia, há dois ou três que efetivamente vivem aquele momento e acabam por comungar daquele espírito efusivo que traz a data, de vibrar como os próprios estudantes que estão a graduar, e há aqueles outros que ficam na sombra ou que nem se quer aparecem e arranjam um motivo qualquer para faltar naquele dia, então nesse aspecto é um pouco contraproducente.

NK: Mas, reiterar esta questão, costuma ou não envolver outras pessoas na tomada de decisão?

(E7): Sim!

NK: Obrigado, *entanto que gestora e líder é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando outrossim, uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E7): Sim! Como eu me referi, tivemos agora a direcção(...)de agora como exemplo a [REDACTED], ritualmente, nós realizamos 5 cerimónias de [REDACTED] por ano. Portanto, em todas as unidades e isso ocupa-nos praticamente todo o ano(...).

NK: Ótimo. *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, é o facto de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E7): Bom, parece-me que o bom e o óptimo, seria poder aliar as duas coisas. A pessoa por um lado sentir-se gratificada por fazer aquilo que gosta, e por ao mesmo tempo trazer dividendos que podem não ser até financeiros, mas prontos, trazer essas mais-valias para a instituição. Isso nem sempre se verifica, como eu me referi no início, a maior parte das pessoas estão preocupadas em, no final do mês, auferir os seus salários e cumprir os seus objectivos pessoais, em vez de também pensarem um bocadinho na instituição, que os tem aqui.

NK: *Perceciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam esses gestores?*

(E7): Agarram-se ao poder? Acho que não percebi bem a questão

NK: No exercício de liderar ou de gerir pessoas, às competências dos vários níveis de indivíduos, os próprios gestores, podem ter competências, podem ter habilidades e podem ter domínio sobre aquilo que estão a revisar e querem que as pessoas colaborem com eles para as realizar. Ocorre por vezes, casos de gestores que querem manter a equipa de trabalho, mas não porque tem a capacidade de persuadir as pessoas, de orientar, e de gerir as pessoas, mas querem faze-lo através do poder que têm. Então a questão surge nessa perspectiva. *Perceciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas pessoais, no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como é que se manifestam?*

(E7): Eu penso que sim, que há esse tipo de gestores na nossa organização. Manifestam-se, se me permite, se calhar, tentando minar o espaço a volta de maneira a não deixar perceber de fato as suas fraquezas (...). A ideia que nos querem transmitir é de que são fortes, mas aquilo são, como dizia, fraquezas (...).

NK: *Que advém do despreparo que têm, do facto de estarem a gerir coisas que não conhecem?*

(E7): Exatamente, e até as vezes de serem simplesmente maus gestores, e não quer dizer que todos somos bons gestores ou que não podemos ser melhores ou que não podemos apreender a ser gestores, eu acho que pode se apreender, depende muito do empenho de cada um.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado, [REDACTED]. Entraríamos agora, se me permitisse, no eixo temático seguinte que é a Inovação Tecnológica. O objetivo deste eixo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face a inovação tecnológica nas práticas educativas.

A primeira questão: ***sabe-se que a inovação pode vir de qualquer lado. Que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a A Politécnica é uma instituição de ensino superior privada?***

De facto, realmente, quando nós dissemos que o objectivo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade, face a inovação tecnológica nas práticas educativas tem a relação direta entre essas inovações e aquilo que acontece no campo de, concretamente de educação. Então, atendendo que exatamente a inovação vem de qualquer lado e tendo em conta que a Universidade Politécnica é uma instituição de ensino privado, que lições pode tirar deste fenómeno na A Politécnica?

(E7): Bom, aquilo que se sente é que bom, se calhar é melhor dizer aquilo que eu sinto, é que nós poderíamos ao longo do anos ter avançado muito mais em termos de inovação. A inovação pode ser tecnologia, pode ser processos. Então nós de facto evoluímos, migramos com muito trabalho, mas também com muito empenho, para o sistema de créditos, coisa que as outras instituições de ensino, a grande maioria não conseguiu fazer até hoje. Temos o sistema de gestão académica informatizado, já há bastantes anos também, **que (...) coisa que algumas instituições de** ensino superior ainda estão a fazer. Então, nesse aspeto, penso que evoluímos bastante, mas poderíamos ter feito melhor e mais ainda, ao nível dos laboratórios. Parece (...) laboratórios e desenvolvimento da biblioteca isso me parece que tem a ver com alguma, desculpa a expressão: inércia, talvez por parte dos nossos colegas, directores das unidades, deviam promover e solicitar essas mais-valias.

NK: Obviamente que ao abordar assim com um bocadinho mais de profundidade atingiu a segunda questão que é ***“O uso de novas tecnologias educacionais, configura-se como***

uma estratégia incorporada com os propósitos da universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas?

Então está de certa maneira a introduzir esta questão, falando do que ocorre nas unidades.
Então sente que estas novas tecnologias configuram-se como uma estratégia incorporada nos propósitos, e a instituição quer efectivamente fazer isso e ou vê a necessidade de fazer?

(E7): Eu penso que sim, que a Universidade vê que a tendência é essa. Isso tem haver também com o nome da própria universidade, “Universidade Politecnica”. Portanto, muito aproximada ao mercado de trabalho e aquilo que é necessário no mercado de trabalho, a demanda. Por isso mesmo é que as unidades foram potenciadas com laboratórios. Agora, acontece que esses(...) Temos laboratório de engenharia civil, laboratórios de informática, laboratórios de electricidade, lab. de eletrotecnia, laboratórios de mecânica. O que eu sinto é que, nas unidades, esses instrumentos, essas ferramentas não são devidamente explorados.

NK: Então como gestora e como líder, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias, mormente na Politécnica promovem a qualidade e equidade aos processos de ensino e aprendizagem?

(E7): Devia promover, mas eu penso que não!

NK: Assume que sim? Ou que ainda não?

(E7): Ainda não

NK: Porque que a Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no ensino superior?

(E7): Precisamente porque sente que é necessário aproximar o estudante, a não ser um estudante que só tem teoria, tem que aliar a teoria a prática e é isso que se pretende no mercado de trabalho.

NK: Na ótica dos gestores da A Politécnica, então, a inovação assume-se incremental, aquela que agrega melhorias dos processos e produtos existente? Ou Disruptiva, aquela que rompe com o que já existe e os respectivos paradigmas? Porque é que acha que é incremental ou disruptiva?

(E7): Penso que é incremental

NK: Assume que a introdução das tecnologias nas práticas educativas é um processo que está em crescendo?

(E7): Está em crescendo, quer dizer em termos que usar e fazer esforços **para tornar disruptiva.**

NK: *Muito obrigado. Na Politécnica a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Porquê?*

(E7): Tem uma vantagem competitiva. Eu sinto isso quando nós ouvimos falar nos empregadores, quando nossos estudantes saem, e saem precisamente com algumas ferramentas mais do que os outros comparativamente, então nesse aspecto lideramos.

NK: *A questão seguinte é um contraponto de certa maneira, à questão que acabou de responder. A estratégia de inovação da A Politécnica é afectada pela concorrência? Em que medida?*

(E7): É um contraponto, quer dizer, nós temos concorrentes sim, bastantes, mas, já definimos o nosso espaço e a provar isso, temos alguns cursos, precisamente que já nos, já se transformaram em cursos de bandeira na Politécnica. Nós temos, recebemos estudantes de quase todas as universidades privadas, que vêm o nosso curso de engenharia civil, uma vez que foi reconhecido pela ordem dos engenheiros, não é! É um exemplo.

NK: *Então sente que a estratégia de inovação da A Politécnica é efectivamente afectada pela concorrência?*

(E7): Sim!

NK: *No sentido que A Politécnica introduz essa inovação tecnológica para fazer face a posição da concorrência? (R: Exacto!)*

Até que ponto a componente custos condiciona actualmente a promoção de inovações de práticas educacionais na Politécnica?

(E7): Uma parte da minha entrevista já respondia isso. Portanto, quando eu disse que nós podíamos melhorar mais ainda, potenciando alguns sectores e seriam precisamente a nível de bibliotecas e a nível de digitalização dos processos, digamos que processos individuais dos estudantes para que pudéssemos também avançar para um objectivo da instituição que é o de criar o sector (...).

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Entraríamos, com a sua permissão, no terceiro e último eixo que é sobre práticas educativas.

O objetivo aqui é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas práticas educativas, portanto, o que há de efectivo que os gestores têm nesta promoção. Pode haver equipamento, pode haver todo o porte tecnológico, mas tem que haver alguém que está a frente dessas práticas.

Primeira questão é, na A Politécnica, como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

O contexto da formulação e implementação obviamente parte de cima para baixo. Então como é que ocorre essa formulação e implementação de políticas de programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Podia até acrescentar a participação de outros gestores ou é um pressuposto da administração Central, administração cimeira.

(E7): Sim, penso que isso é uma questão que está quase que circunscrita à vice-reitoria. Como é que se devem, como é que devem funcionar os órgãos laboratoriais, e como é que deve funcionar esse eixo todo de inovação.

NK: *No contexto da formulação ou no contexto de implementação?*

(E7): Os dois. Penso que fica quase circunscrito, em nenhum momento me parece que houve outros órgãos a serem chamados (...).

NK: *O nível de directores das unidades não participam?*

(E7): Que eu saiba não.

NK: *Que modelos de gestão do ensino estão consignados ao uso de tecnologias na A Politécnica? E têm trazido as vantagens esperadas?* Quando falamos de modelos de ensino, de gestão de ensino ou modelos de ensino, estamos a falar de vários tipos de modelo. Aquele modelo que nós denominamos tradicional, há modelos mistos que é tradicional com implementação de algumas variáveis tecnológicas e outros são direcionados e exclusivamente à componente tecnológica.

Estes modelos de ensino como é que estão consignados, ao uso de tecnologias na A Politécnica?

(E7): Parece-me que os modelos são muito centralizados, e ainda na perspetiva tradicional, porque eu dizia antes, as coisas estão caracterizadas de uma forma e não vejo grande abertura para alterações, para contribuições do exterior, nomeadamente das próprias unidades orgânicas. Parece-me que está tudo muito centralizado na vice-reitoria e na forma tradicional que é feita assim desta maneira, não vejo a tal abertura para participação.

NK: *E na relação direta com os agentes educativos, esta é a questão que depois vamos desenvolver mais a frente, mas na relação direta com os agentes educativos estas práticas educacionais seguem que modelo de gestão de ensino?*

(E7): O tradicional.

NK: ***Como é que considera que os agentes educativos, falamos de professores, estudantes e encarregados de educação, percebem o uso de tecnologias na A Politécnica? Qual é a reação, qual é o feedback que se tem relativamente a este uso de tecnologias na A Politécnica?***

(E7): É assim. Os estudantes sabem que nós temos instrumentos, eles próprios as vezes solicitam outros instrumentos adicionais. Na parte dos docentes não vejo grande preocupação em preparar aulas laboratoriais e da parte de quem deve gerir os docentes, também não vejo que haja essa incisão, essa assertividade em dizer assim: vamos lá analisar um plano analítico e procurar onde é que estão as aulas laboratoriais; onde é que estão estas e aquelas matérias associadas.

NK: Tudo bem obrigado. ***Como a A Politécnica idealiza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas (falamos concretamente de dimensionamento, acesso individual ou colectivo etc)? Em algum momento da sua entrevista falou das condições dos laboratórios, etc, etc...Mas aqui no contexto, neste contexto, que é mais específico, como a A Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas?***

Quando falamos de dimensionamento, falamos eventualmente do espaço que é consignado ao uso das novas tecnologias, quando falamos de acesso individual, se a premissa ou permissão para os estudantes terem por exemplo o acesso ao laboratório. De que forma é que isto ocorre, de forma individual ou forma colectiva? E tudo que está a volta do uso de novas tecnologias.

(E7): Tanto quanto eu sei, essa perspectiva era de que o estudante tem acesso ao laboratório, mas sempre acompanhado. Por isso é que eu dizia, não vejo abertura, não há uma linha de orientação, uma linha de procedimentos, para que os estudantes possam ter livre acesso, por

exemplo, ao laboratório de engenharia civil. Então, aquilo que é comum dizer, é que uma aula laboratorial dá muito trabalho a preparar e não são muitos os docentes que as preparam, da mesma forma nós sabemos que os estudantes têm acesso aos laboratórios de informática, mas não é livre acesso.

NK: Não é livre acesso!

(E7): Não! Tanto quanto eu sei, é com o docente e é em contexto sala de aula.

NK: Muito bem! ***Na Politécnica há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?***

(E7): Houve um programa de formação que era para todos os docentes com o nível de Licenciatura, houve programas de formação, e uma das matérias era precisamente tecnologias de informação

NK: A pergunta seguinte, estamos mesmo na reta final, é: ***Como são formuladas e implementadas as políticas de programas centrados no uso de tecnologias, já foi de certa maneira respondida quando, neste eixo temático, foi colocada a primeira pergunta. Querá eventualmente acrescentar alguma coisa em relação a isso? Ou sente que foi suficiente o que me respondeu?***

(E7): Penso que é mais ou menos isso que eu tinha a dizer.

NK: Queria então, lhe pedir, caso tenha alguma coisa a acrescentar de tudo que nós estivemos aqui a conversar, estaria livre de o fazer!

(E7): Bom o que não quero deixar passar, é a ideia de que não se está a fazer nada, de fato há uma vontade, mas que ela não me parece que se esteja a ser entendida a todos os níveis. Então, por isso é que em alguns momentos ela acaba por sofrer cortes e depois no eixo seguinte, ou na hierarquia seguinte ela depois acaba por não ser devidamente percebida e isso quando chega ao estudante, o estudante sente falta.

Eu recorde-me de uma reunião com (...) de início de semestre que os estudantes reclamavam precisamente de estar quase a concluir o curso de engenharia informática e comunicações, no primeiro grupo, e nunca terem tido uma aula de laboratório e nem terem tido visita de estudo as TDM ou a MCEL.

NK: Muito obrigado. Quero mais uma vez agradecer a disponibilidade e a participação da [REDACTED] nesta entrevista. Muito obrigado pelo seu tempo.

(E7):: Eu é que agradeço, espero ter correspondido as expectativas.

NK: O seu contributo foi muito valioso e será obviamente muito....

 Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUCAO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADA (E8)

PARTE INTRODUTÓRIA

Nazir Khan: Bom dia Professora.....!.

E8: Bom dia.

NK: Muito obrigado por conceder esta oportunidade de fazer a entrevista. Peço desde já autorização para a gravação. Que é um requisito!

E8.: Concedida!

NK: A entrevista surge no âmbito de obtenção do grau de Doutoramento em Liderança Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, portanto, de elaboração da Tese de Doutoramento que tem como tema: “*Lideranças da promoção da inovação tecnológica no contexto do Ensino Superior, no caso da Universidade Politécnica de Moçambique*”.

O objectivo geral desta entrevista é analisar o papel das Lideranças da Universidade Politécnica relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas no ensino superior.

A entrevista está estruturada por blocos: um primeiro bloco que legitima obviamente a entrevista. Desde já quero garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados e também garantir a amostra dos resultados do estudo.

O segundo bloco que é importante realçar diz respeito ao seu perfil, portanto, o perfil do entrevistado que objectiva conhecer o seu percurso profissional, tendo sobretudo em conta o cargo que ocupa e depois temos três eixos temáticos.

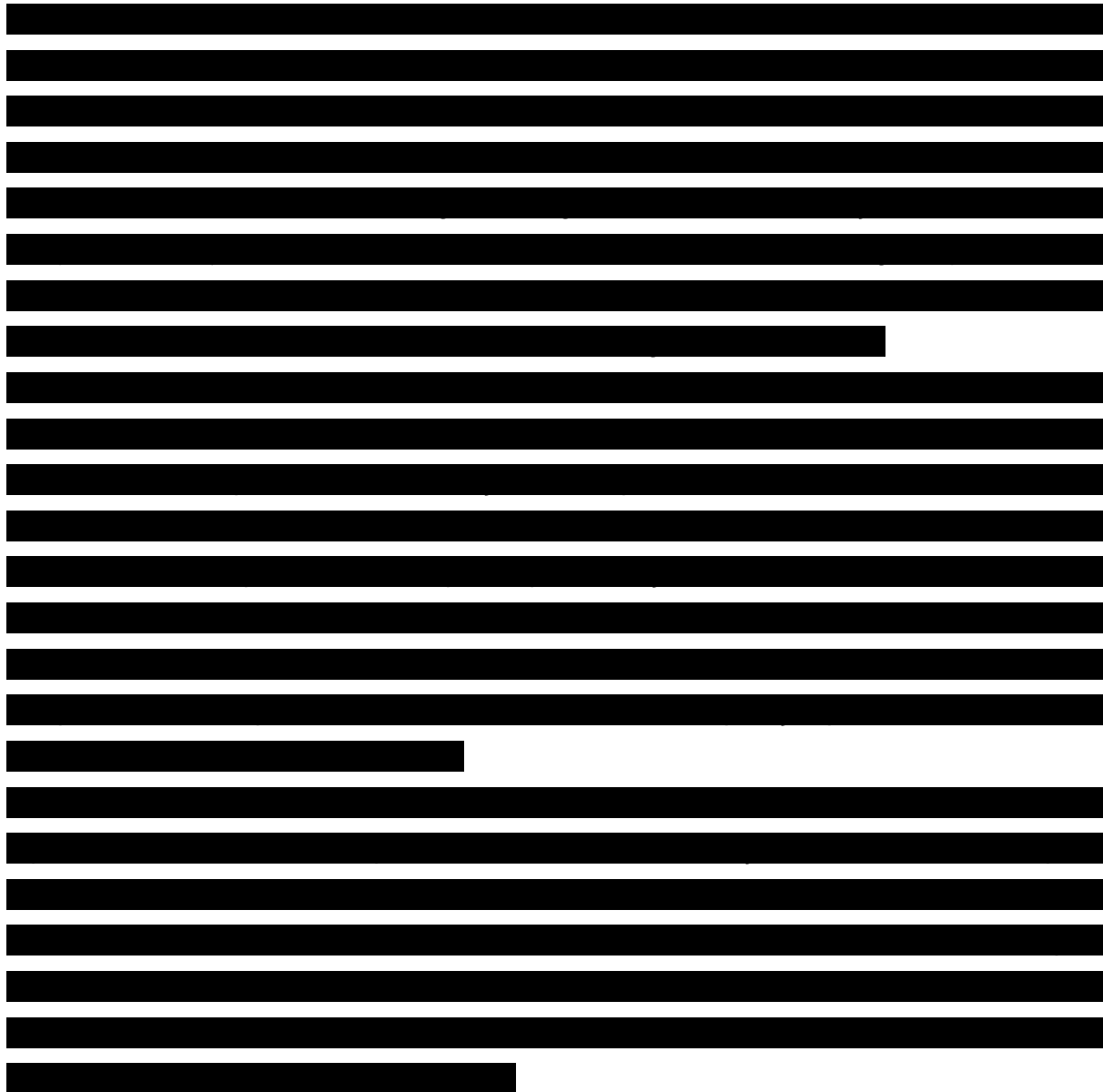
(....)

NK: Gostava que dissesse algo sobre seu perfil académico e profissional. Qual é a sua formação académica, o grau, quantos anos tem de experiência profissional na instituição e também a quanto tempo exerce o cargo actual.

E8: Certo! Muito obrigada Dr. Khan, eu espero conseguir responder a todas as suas questões, espero não o frustrar. Mas, vou começar então por dizer quem sou e o que fiz até aqui.

(...)

Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado



NK: Rico percurso! Riquíssimo! Muito obrigado.

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO – A LIDERANÇA

NK.: Vamos, então, entrar para o primeiro eixo que aborda a Liderança. Temos como objetivo: identificar as formas de liderança de gestores do topo e de Direcção da Universidade.

Depois da abordagem sobre o seu currículo, como dizia rico, tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo uma gestora ou uma líder? E em que medida?

(E8): É uma pergunta difícil, porque isto implica eu me auto-avaliar, e ver onde é que me enquadro.

Eu diria que sou um pouco de cada uma das coisas. Acho que há diferenças grandes entre um líder e um gestor.

Um gestor precisa de ser organizado, metódico, dividir tarefas, cobrar resultados, monitorar. Já o líder, eu penso que a liderança é uma coisa nata, há líderes e não há líderes.

Existem pessoas que podem ocupar funções de topo e não serem líderes. Eu acredito que eu aprendi a ser líder. Quando eu comecei eu não era líder, eu era muito mais técnica, eu mandava fazer e depois monitorava, mas a medida que eu fui amadurecendo, penso que consegui transmitir para os colegas que trabalham comigo, principalmente para os mais jovens, esta motivação para me acompanharem naquilo que é para ser feito, e vejo hoje com a minha equipa, claro que não são todos (se fossem todos era uma maravilha), mas a maior parte dos colegas que trabalham comigo, eu diria, metaforicamente, usando uma expressão que existe no Brasil que é: *“carregam água na peneira comigo”*.

Então se eu disser vamos para ali, eu sei que eles vão, fazem bem as coisas e dedicam-se. Vejo que são pessoas que não olham horários, não olham condições, temos uma meta para atingir, e eles querem atingir esta meta comigo. Eu acho que consigo isto deles porque tenho uma parte que é a liderança.

Mas a liderança também sozinha não funciona, nós podemos ter líderes que motivam, que dizem: vamos atear fogo aqui, e toda gente ateia, e depois? As pessoas ficam paradas, e depois?

Então, a liderança é fundamental, eu acho que sem líderes a gente não vai longe, mas o líder precisa também do gestor; se calhar eu tenha a vantagem. Eu acho, que consigo ter um pouco de cada uma destas coisas, e talvez, por isso, tenho tido algum sucesso no trabalho que tenho estado a fazer.

NK: Muito bem! Muito Obrigado. Então fica válida a segunda questão que vou apresentar: *Na sua opinião que tipo de liderança tem adoptado ou como caracteriza a liderança que tem adoptado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição e para favorecer processos de inovação pedagógica*

(E8): Para mim, o primeiro tipo de liderança que eu vejo que qualquer líder deve implementar, (...) eu acho que a gente educa pelo exemplo, então, eu procuro fazer aquilo que eu gostaria que os meus colegas fizessem. Portanto, assumo que a liderança que eu tenho estado a aplicar, junto da minha equipa, é uma liderança comprometida, em que eu faço e através do meu exemplo eu levo os outros a fazer junto comigo e isto tem resultado.

Penso que eu não posso pregar uma coisa e fazer outra, se eu quero ter a minha equipa a trabalhar até a meia-noite porque tem um projecto para entregar, no dia seguinte ou logo cedo, eu não posso ir para casa dormir, eu não posso ir para casa jantar e deixar os colegas no escritório sem jantar;

Então, o modelo que eu tenho implementado é do trabalho conjunto, o envolvimento, e mostrando aos colegas também quais são as metas por atingir, porque eu acredito que quando as pessoas são convidadas a aderir ou a fazer alguma coisa sem saber onde é que

devem chegar é muito difícil. Então, primeiro procuramos planear, mostrar que nós estamos aqui e queremos chegar até ali, e para chegar ali nós precisamos de passar por estas etapas e vamos passar juntos, até aqui vamos fazer isto, até aqui vamos fazer aquilo, dividir tarefas, monitorar e acima de tudo procurar o envolvimento da equipa.

NK: Muito bem! Muito obrigado!

O que acha que os outros esperam de si enquanto líder, tendo em atenção as funções que desempenha?

É claro que vamos ter aqui uma situação de algumas questões já terem sido, por força das anteriores, respondidas, mas fica a seguinte, portanto a terceira: O que acha que os outros esperam de si enquanto líder, tendo em atenção as funções que desempenha?

(E8): Sim, de um modo geral eu vejo que os meus colegas quando trabalham comigo. Primeiro, estão a espera exactamente disto: de um líder que possa os dizer para onde ir e como fazer, mas mais do que isto, é aquela figura protectora que de um modo geral as pessoas procuram. Eu vejo que é do tipo, se eles erram eles querem ter a segurança de que não vão ser massacrados à primeira situação, de que tem alguém que vai chamá-los para ouvir-lhes e que, acima de tudo, vai procurar estar do lado deles, quer dizer, se eles estão errados vão ser repreendidos, mas não vão ser massacrados à primeira.

NK: Vai entendê-los!

(E8): Exatamente! Então eu noto que normalmente é isto, e quando vêm ter comigo e me colocam alguma questão, é exactamente nesta perspectiva, que a professora nos entende. Olhando para o conceito Africano é mais ou menos assim: é porque é nossa mãe, embora eu não goste muito desta expressão, acho que isto é tentar familiarizar as questões e não alinhio muito com esta postura, mas eu noto que procuram uma figura protectora, por um lado e, por outro lado, procuram alguém que os lidere e que ensine como fazer.

Eu vejo muitas vezes em situações que são difíceis, e os meus colegas ficam a olhar para mim a espera de uma decisão. Quando temos uma situação de um projecto, num exemplo concreto, em que estamos num impasse, estamos com um problema com um financiador, com as comunidades envolvidas no processo, e toda a gente remete o assunto para mim e diz: olha, “à sua consideração”, “para sua decisão”, e muitas vezes eu não tenho resposta, porque são processos novos, são situações que se eu falhar isto tem consequências mais a frente, e quando eu não tenho a resposta procuro ser franca e digo que esta é uma situação complicada. Vamos analisar juntos, vamos ver, se decidirmos assim o que vai acontecer? Se decidirmos desta outra forma o que vai acontecer? E vamos juntos procurar uma solução e nos comprometer com ela.

Então, neste processo eu penso que as pessoas estão a procura de alguém que diga: “faça-se desta forma”, ou “eu te protejo”, “eu te ajudo”, “vamos fazer assim” e tal, mas o que eu

tenho procurado fazer é junto com eles, porque senão depois também os meus ombros não aguentam.

NK: Ótimo! Temos mais uma questão que realmente acaba por ser, de certa maneira, já adiantada. ***No exercício de gestão e liderança realizado na instituição, entanto que gestora e também líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?***

(E8): Tomo sim, embora as vezes eu me sinta um pouco frustrada. Uma coisa são os meus valores, aquilo que eu penso, que eu defendo, que muitas vezes é diferente daquilo que eu tenho que por em prática, porque isto é uma organização, que tem as suas regras e as vezes não concordo, mas tenho de obedecer.

Eu penso, por exemplo, na questão da justiça, do equilíbrio, em termos de compensação salarial. Em termos de benefícios, muitas vezes há situações com as quais eu não concordo. Pessoalmente defendo a questão da justiça, da transparência (...) eu defendo aqueles princípios, mas muitas vezes a gente não tem espaço para colocar em prática. Então, isso as vezes me provoca alguma frustração, mas eu acho que poderia haver um equilíbrio melhor em termos de gestão de compensação das pessoas e até mesmo nos processos de avaliação e ter um sistema que procure compensar quem produz e reduzir benefícios e compensações de quem não produz. Mas, na prática, eu sei que isto não é fácil, não quero dizer que a gestão da Universidade não esteja atenta a isto, acredito que está, mas uma coisa é a teoria e outra coisa é a prática.

NK: Ótimo! ***Sente que os seus colaboradores seguem-na em primeiro lugar e só depois os planos e actividades ou é o inverso? Pode, por favor, justificar, se quiser dar exemplos.*** Há bocado falou sobre isso...

(E8): Sim, eu acho que eles seguem mais a mim do que aos planos, porque os planos, ainda há uma dificuldade muito grande das pessoas em planificar, e os planos muitas vezes são listas de actividades que só estão para serem seguidas, e as vezes as coisas vão mudando ao longo do processo. Então, mesmo quando há um plano, por mais simples que ele seja, as pessoas estão sempre a espera de uma orientação, de uma palavra que vem de cima, então, os planos ficam em segundo plano. As pessoas estão mais a espera da liderança do que propriamente desta planificação detalhada, que se espera numa organização.

NK: ***Entanto que gestora e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?***

(E8): Não a 100%. Acho que alguns, talvez, eu diria 30 a 40%. Eu acredito que têm uma visão próxima daquela que tenho, mas não é toda a gente, até porque são faixas etárias diferentes, são mundos diferentes em termos de expectativas, então, não tenho conseguido.

Há pessoas que ainda estão a olhar para os seus próprios objectivos ao invés de olhar para os objectivos da instituição, e o que eu tenho dito a elas é que nós estamos bem quando os objectivos pessoais e os da instituição se harmonizam. Se eu estou aqui, mas os meus objectivos são outros e completamente diferentes, eu não estou bem. E, se eu olho apenas para os objectivos da instituição sem olhar para os meus, também não estou bem, o ideal é procurar harmonizar estes dois objectivos e, não é toda a gente que consegue, infelizmente.

NK: Obrigado!

Sente que os trabalhadores acreditam que compreende suas necessidades e tem noção dos seus interesses? Em que medida?

Este foco já é para os colaboradores, estávamos até agora a falar dos objetivos da instituição, agora os objetivos são individuais.

(E8): Acho que nem todos também. Há alguns que compreendem e há outros que acham que sou demasiado severa, que não estou atenta às suas dificuldades e preocupações. Mas, vou dar um exemplo concreto:

Não posso estar atenta às dificuldades de um trabalhador cujo horário de entrada na instituição é às 7:30H e ele chega às 8:30H com o argumento de que mora longe. O que eu digo a este trabalhador é: "todos que estão aqui, alguns moram mais perto e outros mais longe, quando você assinou o contrato com a instituição sabia que seu horário de entrada era 7:30H, então, você tem de criar meios, ou sair de casa mais cedo ou então encontrar a logística necessária para chegar a instituição às 7:30H.

Porque se há um compromisso, o trabalhador tem que cumprir a sua parte, porque este mesmo trabalhador que chega às 8:30H vai reclamar se a instituição ao invés de pagar o salário no dia 30, pagar no dia 5, então tem que ser recíproco.

E, muitas vezes, o trabalhador não entende este tipo de atitude, muitas vezes pensa que a chefe está sendo intransigente porque ela mora perto, porque tem um bom carro ou não consegue perceber o "nosso problema, nossa dificuldade".

As pessoas ainda estão numa atitude de procurar um pai ou uma mãe, que tome conta delas. Talvez isso seja resíduo ainda do sistema socialista em que o Estado protegia e tomava conta, mas hoje as coisas mudaram, estamos numa instituição privada e as pessoas devem mudar de atitude.

NK: *Pode ser realmente a diferença que ocorre entre as instituições privadas e públicas?*

(E8): Sim, exactamente!

NK: *Como gestora e líder, tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?*

(E8): Sim, eu acredito que tenho pelo facto de ter a vantagem de trabalhar com pessoas muito jovens e principalmente em áreas de projectos de introdução de novas experiências, isto tanto na FUNDE quanto na ESAEN.

Na ESAEN, agora com a Incubadora de Negócios, nós estamos a ter esta oportunidade de receber ideias de negócios, receber projectos e ver como isto vai se desenvolver. Então é um espaço muito fértil para desenvolver estas práticas, e na Fundação também.

O facto de trabalhar com jovens é muito bom, porque eles não trazem ideias cristalizadas, estão disponíveis e de mente aberta para aprender. É diferente de quando temos uma equipa de pessoas muito mais velhas, situação que eu tenho, por exemplo, na ESAEN em que as pessoas acham que não têm nada de aprender, só têm de ensinar e que os mais novos só devem, de alguma forma, a nós, render homenagem, então trabalhar com uma equipe jovem permite colocar esse tipo de situação em prática.

NK: *Enquanto gestora e líder assume a necessidade de correr riscos na prossecução de acções inovadoras e de mudança? Em que medida?*

(E8): Sim, assumo e acho que tenho corrido riscos de introduzir determinadas iniciativas ou mesmo avançar para determinados espaços achando que seria uma oportunidade de sucesso, mas acho que tenho sabido também reconhecer quando não dá e recuar.

Um exemplo concreto, nós tivemos aquele projecto em Mocuba e eu coloquei a possibilidade de nos instalarmos realmente em Mocuba e confesso que foi uma ideia minha que depois foi apoiada pela direcção de topo e avançamos. Mas, decorridos 1 ano e meio, vimos que não havia pernas para andar e eu também voltei com a mesma direcção do topo disse: - "olha, não está a dar e proponho recuar". E foi aprovado e realmente recuamos.

Então tenho experimentado, não só nesta questão de projectos, mas mesmo em termos de gestão das unidades onde estou: tentar introduzir coisas novas, mas estar sempre atenta para ver se resulta ou não. Quando não resulta, tenho tido a iniciativa de voltar e dizer "olha, desculpa, eu errei, aquilo não dá certo. Vamos tentar outra coisa"

NK: *Tem tido atenção à capacidade de seus colaboradores, a diferentes níveis, em assumir o controlo em situações que são desafiados e os compromissos com as mudanças exigidas?*

(E8): Acho que sim, tenho procurado sempre olhar para o perfil de cada um e distribuir tarefas em função do perfil, mas também quando vejo que uma pessoa tem um potencial, procuro puxar por essa pessoa, para que ela possa fazer mais do que faz.

Por exemplo, se vejo que um técnico que está em uma secretaria é capaz de fazer mais do que aquilo, é capaz de, por exemplo, passar para uma função de coordenação, ainda que seja de um grupo pequeno, eu tenho procurado implementar isto.

NK: *Entanto que gestora e líder, dá espaço ou abertura para que os seus trabalhadores possam tomar iniciativas que considerem úteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição? Pode exemplificar?*

De certa maneira esta pergunta foi feita, agora é já num contexto não individual, mas sim num cruzamento do individual com o grupal.

(E8): Tenho sim. [REDACTED]
[REDACTED] Eu tenho margem para isso, temos actividades por ser desenvolvidas, mas o como desenvolver tem que ser criado. Não são processos rotineiros, é diferente, por exemplo, de uma área financeira ou académica, em que os processos são aqueles e as pessoas não têm muito que inventar. Mas, eu estou em uma área onde é possível criar e nós sabemos onde estamos e onde queremos chegar, mas para chegar àquela meta traçada, nós podemos inovar, ter formas diferentes de fazer e isso tem sido explorado pela equipa.

NK: Muito bem! Ótimo! *Tem promovido o espírito de colaboração e de confiança mútuas? Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisão? Em que medida?*

Também já respondeu esta pergunta.

(E8): Sim, mas posso reforçar. Uma coisa que eu procuro fazer é ouvir os mais velhos, isto de certa forma também para ter algum respaldo.

NK: *Mais velho seria mais tempo no serviço, idade, ou mais experiência?*

(E8): Mais experiência, as vezes o mais experiente não é propriamente o mais velho de idade, mas as vezes quando as duas coisas estão juntas melhor ainda. Tenho-me apoiado muito em pedir orientações, principalmente na figura do Reitor, depois a outros colegas com quem trabalho, meus pais, àqueles com quem tenho uma relação mais próxima, [REDACTED]

Então eu tenho procurado olhar para aquelas pessoas mais experientes, mais velhas em quem confio e também partilhar com elas para, não tomar decisões sozinha.

NK: *Entanto que gestora e líder, é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E8): Talvez não tenha conseguido fazer tanto esta celebração de valores e vitórias, talvez pela própria dinâmica do trabalho, mas há algo que procuro fazer sempre é valorizar aquilo que as pessoas trazem.

Por exemplo, se estamos num trabalho e o colega A ou B traz uma ideia, vamos assimilar essa ideia, vamos encaixar, vamos deixar claro que essa contribuição veio da pessoa X. O que eu tenho notado muitas vezes, já passei por experiências destas, de trabalhar em equipa com chefes que assumem essas ideias como sendo deles. É uma situação muito desagradável, que desanima as pessoas e eu tenho procurado não fazer isso com a minha equipa. Então, quando alguém faz um trabalho e este trabalho é elogiado, eu faço questão de deixar claro que este trabalho foi feito pelo indivíduo X ou Y ao invés de colher os louros para mim como se tivesse sido um trabalho apenas meu, porque já passei por situações destas e não gostei, então procuro não fazer isto com a minha equipa.

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização é o facto de gostarem do trabalho que fazem ou de acharem que fazem algo importante, significativo e útil?*

(E8): Acho que são as duas coisas. Gostar do que faz é muito importante, mas o outro ponto de sentir que fazem algo, que faz a diferença também é importante. Porque gostar do que fazem elas podem fazer aqui ou numa outra instituição, mas sentirem que aquilo que elas fazem muda ou faz alguma diferença, esta é a grande motivação.

NK: Obrigado! *Percepciona que existam gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?*

(E8): Sim, eu acho que há pessoas que se agarram ao facto de serem directores, chefes de departamento e até aos títulos. Por estarmos numa Universidade as pessoas às vezes dão mais atenção ao facto de serem Mestres ou serem Doutores do que propriamente à sua competência ou seu desempenho. Isto se manifesta em atitudes em que as pessoas "puxam

dos galões" para justificar determinadas situações. Podemos até ter na equipa outros mais competentes, mas com um grau académico inferior e, estas pessoas, são praticamente sufocadas porque existem outras que têm um título, e às vezes é só um título; às vezes a pessoa nem tem segurança daquilo que sabe, daquilo que faz, mas por ser Doutor, por ser Catedrático, afirma-se acima disto.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO – INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

NK: [REDACTED] vamos entrar agora (...)

Objectivo: Caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face a inovação tecnológica especificamente nas práticas educativas.

NK: *Sabe que a inovação pode vir de qualquer lado, que lições pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a A Politécnica é uma instituição de ensino superior privada?*

(E8): Para mim esta é uma pergunta difícil, porque, nas áreas em que estou, acho que há ainda muito pouco de inovação tecnológica. Acho que nós temos-nos limitado, a sério, àquilo que já está feito e comprovado. Introduzir novas práticas e inovação tecnológica não tem sido o nosso forte. Talvez eu não esteja suficientemente informada do que acontece, por exemplo, em cursos como Informática e Engenharia, mas nas áreas em que estou a actuar, eu ainda não vejo sinais muito fortes disto.

NK: *O uso de novas tecnologias educacionais, configura-se uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?*

(E8): Estão lá nos estatutos, na visão, na missão, mas ainda há um espaço muito grande entre a teoria e a prática. ***Em que medida estão a ser utilizadas***, eu acho que há um esforço, mas ainda não é muito visível.

NK: É incipiente ainda não é?

(E8): Sim, é incipiente.

NK: *Como gestora e líder, assume que as inovações geradas por tecnologias promovem a qualidade e a equidade ao processo de ensino e aprendizagem na A Politécnica? Neste caso podia ser, poderiam promover?*

(E8): Sim, o pouco que é feito, tem servido para promover. Agora vamos esperar que isto aumente em termos de quantidade para também termos resultados mais visíveis.

NK: *Por quê a Politécnica assume importante utilizar tecnologias dentro da educação, particularmente do ensino superior?*

(E8): Sendo uma Universidade, eu acho que esta é uma das nossas missões, não só utilizar mas também desenvolver. Então, o desenvolvimento de novas tecnologias e o uso destas tecnologias faz parte da nossa missão como Universidade. Não podemos continuar apegados as práticas antigas e algumas até já ultrapassadas.

NK: Tendo em conta, sobretudo, esta resposta a pergunta seguinte é: Na *ótica dos gestores da Politécnica em relação assume-se incremental, portanto, aquela que agrega melhorias ao processo, aos produtos ou serviços existentes ou disruptiva, aquela que rompe com o que já existe, portanto, os respectivos paradigmas?*

(E8): Na nossa óptica eu acho que ela é incremental. Vamos aproveitar o que temos e introduzir o novo, portanto, não é de ruptura.

NK: *Na Politécnica, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Por quê?*

(E8): É encarada como vantagem sim, por que no mundo em que nós vivemos hoje, em que o avanço tecnológico é diário, se nós não incorporarmos estes avanços, procurarmos acompanhá-los, nós vamos perder espaço. Então, mesmo sendo ainda fraca, ela é valorizada e considerada como uma vantagem competitiva, sim. Recursos, equipamentos, procurar ter um pessoal melhor qualificado, é um esforço existente, o que é preciso é torná-lo mais forte.

NK: *Então a estratégica de inovação da APolitécnica é afectada pela concorrência? Em que medida na sua ótica?*

(E8): Não, eu não diria que é afectada pela concorrência, eu diria até que pode ser afectada positivamente, no sentido de que nos estimula a fazer mais. Mas, talvez pelo facto de nós também, no universo das Instituições de Ensino Superior, estarmos numa posição até certo ponto favorável, isto para nós é uma vantagem. Mas, vemos e sabemos o que os outros fazem tem lançado mais desafios para nós e eu olho para estes desafios como sendo uma vantagem. Então, a concorrência nos afecta sim, mas positivamente, no sentido de nós procurarmos ir cada vez mais longe.

NK: Até que ponto a componente custos funciona actualmente na promoção de inovação das práticas educacionais na Politécnica.

(E8): Eu acho que este é o ponto central, a componente "custos" tem sido um grande entrave para nós e tem-nos impedido de ter tecnologias cada vez mais modernas, de desenvolvê-las aqui dentro e de investigar mais. Então, sim, a componente "custos" tem tido um peso muito grande no desenvolvimento tecnológico.

TERCEIRO EIXO – PRÁTICAS EDUCATIVAS

NK: Muito obrigado professora. Indo para o terceiro e último eixo temático

Objectivo: analisar o papel do gestor na promoção da inovação tecnológica nas práticas educacionais.

NK: *Na A Politécnica, como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?*

(E8): Isso tem ocorrido mais ao nível dos próprios departamentos, já não é ao nível do Reitor, Vice-Reitor ou Pró-reitor, são as próprias unidades orgânicas que, olhando para aquilo que são as linhas gerais que estão definidas nos estatutos, na visão e na missão, desenvolvem em cada uma das unidades. Então, eu diria que é mais em termos de colectivo, as estratégias são definidas em termos de colectivo, mas procurando obedecer aquilo que é a linha estratégica geral da instituição.

NK: *No seu entender, que modelos de gestão de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Têm trazido vantagens? Pode responder a partir da sua experiência na escola que lista.*

(E8): O caso da incubadora por exemplo, é uma tentativa de enveredarmos por esta inovação tecnológica, na medida em que nós vamos ter projectos de jovens que têm ideias que trazem. Às vezes só têm uma ideia vaga e vêm para a incubadora para procurar consolidar esta ideia. Eu vejo a incubadora como um espaço que irá promover a inovação tecnológica, novas formas de fazer, novas tecnologias a serem aplicadas àquilo que fazem.

NK: *Então assume que está numa perspectiva ou numa conjugação de um estilo diferente do ensino tradicional.*

(E8): Sim. Porque enquanto no tradicional o estudante ia para a sala de aulas e o professor dizia como fazer e o que fazer, agora é o contrário, o estudante vem por ensaio e erro ver como é que se faz, e a figura do professor é mais de suporte, a fundamental é suportar determinadas iniciativas que o incubado estudante vai ter. Então, muitas vezes o professor ou tutor, vai perceber que ele também não sabe tudo e junto com o incubado, ele terá de pesquisar. Então, por isso, é que isto muda a metodologia, muda o próprio conceito do

processo ensino e aprendizagem, e vai permitir resultados novos na medida em que as pessoas já não vêm com fórmulas prontas, vão fazer juntas, então isto vai permitir inventar, descobrir e encontrar novas respostas.

NK: A questão seguinte: ***Como considera que os agentes educativos (estudantes, professores, encarregados de educação) olham o uso de tecnologias na Politécnica?***

(E8): Eu penso que de um modo geral, a avaliação daquilo que nós fazemos em termos de tecnologias, o que nós temos é boa, mas poderia ser melhor. Nós estamos muito à frente de outras instituições, mas isto não deve servir de conforto para nós, aquela história de que em terra de cego quem tem um olho é rei, não devemos ficar felizes com isso, nós devemos ter os dois olhos. Eu acho que estamos numa posição boa mas não óptima, há muito mais ainda que pode ser feito, e nós temos capacidade para isto. Acho que com os poucos recursos tecnológicos que temos neste momento, nós podemos fazer muito mais. Eu vejo uma dificuldade muito mais em termos de recursos humanos. Nós temos laboratórios, temos equipamentos, mas não adianta nada ter um bom carro se eu não sou um bom condutor, se não souber tirar proveito deste bom carro. Então, eu acho que os nossos recursos humanos precisam de estar melhor preparados para fazer uso dos recursos que temos.

Porque o que se passa é que as pessoas pedem cada vez mais coisas, mas nós olhamos e vemos que elas não sabem usar o pouco que têm, talvez isto até contrarie o que eu disse antes, quando disse que investimento em recursos ainda é fraco, mas ele existe, existe investimento em recursos, e com os recursos que temos pode-se fazer muita coisa se as pessoas estiverem preparadas.

NK: ***Como a Politécnica viabiliza, em seu entender, a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Referia-me ao dimensionamento, acesso individual ou colectivo e etc.***

(E8): Eu penso que a instituição tem estado atenta e tem procurado criar condições de acesso para os estudantes em todas as unidades. Há uma preocupação frequente e constante com relação aos laboratórios, com relação aos recursos que são colocados à disposição, criar espaço, criar condições para as práticas educativas. Então, eu diria que a Universidade dimensiona isto como uma grande preocupação, e tem sido frequente. Eu tenho estado envolvida nestes processos de busca de financiamento para os laboratórios, e vejo que a instituição tem procurado atender a estes pontos. Então, procura sim dar espaço ao ensino e aprendizagem.

NK: *Na Politécnica há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?*

(E8): Quando nós adquirimos um novo laboratório há sempre a preocupação de formar a equipa que vai trabalhar neste laboratório. Talvez a grande dificuldade que tenhamos aí, tem a ver com a mobilidade do pessoal, por que nesta área, os técnicos são muito requisitados, estão em constante mudança. A mobilidade é muito grande de uma instituição para outra, e nós podemos formar uma equipa e investir, daí há um ano essa equipa já não está, e parece que não formamos ninguém. Estas são situações do mercado que não podemos evitar, por que o mercado é móvel e significa que nós temos que formar cada vez mais.


NK: *Como são formuladas e implementadas as políticas de programas centrados no uso de inovações tecnológicas?* Sendo esta uma pergunta já respondida anteriormente, tem algo por acrescentar?

(E8): Muito pouco por acrescentar. Tenho visto não só com os laboratórios que necessitam de equipa técnica própria e especializada para lidar com os equipamentos, mas também tem havido uma preocupação da instituição no que diz respeito ao próprio corpo docente, embora a gente hoje não esteja a espera que um docente, um licenciado, não saiba usar as tecnologias básicas, mas às vezes ainda acontece e a instituição tem dado abertura para permitir que esta pessoa possa aprender.

Acréscimos

Agradecer porque as perguntas que o Dr. Nazir Khan colocou, me obrigaram a reflectir um pouco sobre a minha prática, e certamente que depois de ligar o gravador eu vou ficar ainda com algumas dúvidas sobre o que tenho feito, sobre como tenho feito e como melhorar.

Eu acho que a questão da liderança é fundamental e nós precisamos de líderes que possam motivar as equipas e possam levar as equipas a alcançar as suas metas, mas como eu disse no início, não basta ser líder, é preciso também ter a capacidade de gerir, senão nós temos pessoas que lançam ideias e depois vão para casa e as coisas ficam perdidas.

 Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUCAO DA ENTREVISTA ENTREVISTADA (E9)

INTRODUÇÃO

Nazir Khan (NK): Muito Bom dia, [REDACTED].

Muito obrigado por ter aceitado participar nesta entrevista, que tem a ver com a elaboração de uma tese para a obtenção do grau de Doutor em *Liderança Educacional, na Universidade Aberta*. A entrevista vai ser realizada com base em objetivos relacionados com a temática.

A Unidade Empírica é a Universidade Politécnica e o objetivo, portanto, é como é que os Líderes funcionam nesta Universidade

Portanto, temos alguns eixos temáticos estabelecidos, e gostaria em primeiro plano então saber a sua formação académica e também os anos de experiência profissional que tem na instituição.

Mais uma vez muito obrigado...

E9: Bom dia Mestre Khan.

Eu agradeço e fico lisonjeada pelo facto de poder participar no inquérito para a sua formação, e é de louvar o tema que o Mestre Khan escolheu. É um tema que é muito pertinente para os dias que correm, devido a várias questões estruturais, conjunturais, que o País atravessa atualmente. Muito obrigada!

[REDACTED]

NK: Muito Obrigado. Rico percurso Académico.

Portanto, o objetivo do primeiro eixo que é a liderança, é identificar a forma de liderança dos gestores de topo e direção da Universidade.

A primeira questão é a seguinte: ***Tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo uma gestora ou uma Líder?***

motivo, por uma situação pontual, eles não fazem a tarefa determinada, não é que não estejam a cumprir, é porque sabem e percebem as prioridades. Nós estamos a lidar com pessoas. Não estamos numa oficina, estamos numa escola. Então eles têm essa sensibilidade, tento transmitir sempre essa sensibilidade. Nós estamos a trabalhar com pessoas, não são números, não são máquinas.

- **NK: *Então seguem primeiro a si, ou as atividades?***
- **E9:** Depende dos casos pontuais. Eu não tenho razões de queixa, que eles não cumprem o que eu determino. Cumprem, seguem-me. E, muitas vezes, dizem assim: Graças a Deus, nossa chefe disse para fazer isto, e está correr muito bem. Então isso, parte do princípio que eles seguem-me.
- **NK:** Muito Obrigado!
Entanto que gestora/líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?
- **E9:** O problema da contenção de custos, problema de ter cuidado com os gastos, não está ser fácil, não está. Isso é uma questão de princípios de educação.
- **NK: *Então significa que sente que os colaboradores percebem a situação da instituição, a partir daquilo que transmite a eles?***
- **E9:** Percebam, tentam, e muitas vezes eu exijo demais. Não quero dizer que a exigência seja sub-humana, não. Exijo aquela perfeição, o que é impossível adquirir a perfeição.
- **NK: *Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades e tem noção dos seus interesses? Em que medida?***
Quer dizer que na sua relação com eles, percebe que eles também precisam como trabalhadores?
- **E9:** Percebo o que eles precisam e muitas vezes eu digo Ok. Você se não está bem na sua casa, aqui no emprego não vai estar bem. Portanto, vamos tentar resolver as suas questões pessoais, para poder estar bem aqui no emprego, esta é a sua segunda casa.
- **NK: *Então eles acreditam que como gestora/líder percebe as preocupações que eles têm...?***
- **E9:** É, percebem. Porque muitos abrem-se comigo, e isso para mim é uma mais-valia; portanto, confiam em mim, acreditam em mim.
- **NK: *Ótimo! Então como gestora e também líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?***
- **E9:** A experimentação, quando se fala em experimentação, fiquei na dúvida, estou em dúvida em relação (...).

- **NK:** Experimentação é a abertura, no fundo, que a Unidade dá para que os trabalhadores tenham iniciativas, tenham criatividade e façam mais aquilo que a partida nós determinamos para fazer. Busquem outras coisas que melhorem, nesse contexto, a atividade da instituição.

E9: Sim, eu sinto que sim, porque, imaginemos, muitas vezes eu não me apercebo que há um trabalhador que não foi trabalhar por várias questões, porque eles conseguem cobrir. Não é encobrir, cobrir a tarefa de um colega que está em falta. Portanto, isso para mim indica que eles sabem. Eu estou na recepção, (...) por exemplo, nós temos departamentos muito limitados, um trabalhador em cada departamento. Imaginemos um contínuo, o contínuo toca a campainha para os alunos entrarem e saírem, quando não comparece há um servente que vai fazer o trabalho. Portanto, isso indica que eles também preocupam-se

- **NK:** Mas, *para além da perspetiva padronizada, portanto, daquilo que são as rotinas, nesta perspetiva de alguém cobrir o lugar do outro, os colaboradores manifestam vontade de apresentar coisas novas, é a tal criatividade e inovação?*
- **E9:** Criatividade e inovação. Pelo tipo de carácter de trabalho é difícil que eles apresentem algo inovador, porque o nosso tipo de trabalho é quase padronizado, mas de qualquer modo, por exemplo, houve um problema com algumas carteiras, com os tiradores... o jardineiro pensou e foi procurar saber quanto é que ficam as placas para não gastarmos dinheiro e para não subaproveitarmos os tiradores. Portanto, para mim isso é uma inovação para um jardineiro.
 - **NK:** *E como líder/gestora abre as portas para essas iniciativas?*
 - **E9:** Abro, abro, porque todos têm que pensar, todos têm que sentir que estão numa instituição, e eles são membros da instituição.
 - **NK:** *Entanto como gestora e líder assume a necessidade de correr riscos na prossecução das ações inovadoras e sobretudo de mudança? Em que medida?*
 - **E9:** Assumo sim. Por ser líder e gestora eu dou luz verde para poderem ter inovação; se corre bem eu elogio o trabalhador, se corre mal eu sou a primeira a dizer: eu assumo, porque, eu é que permiti que tivesse a iniciativa e uma inovação.
 - **NK:** *Nessa perspetiva, tem tido atenção à capacidade dos seus colaboradores, aos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações em que são desafiados, e nos compromissos com as mudanças exigidas? Quer dizer, há uma abertura para eles fazerem alguma coisa? Eles iniciam, há esta atenção à capacidade individual, aos vários níveis, de tomar essas iniciativas?*
 - **E9:** Há sim, há porque as vezes até o colega que está lá não precisa de ir fazer este trabalho, não precisa de, vai com calma, porque eles querem correr para mostrar que são bons, que conseguiram fazer qualquer coisa, mas as vezes temos que pôr travões.

- **NK:** Obrigado! *Então, entanto que gestora e líder dá espaço ou abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas consideradas úteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser necessário e benéfico para a instituição?*

Esta pergunta de certa maneira tem a ver com a pergunta que foi feita no número 8 e 9, a pergunta 8 e 9, mas mesmo assim é uma pergunta que acaba por ser de insistência! Há espaço para que os colaboradores possam tomar iniciativas consideradas úteis?

- **E9:** Sim há espaço, alicio-os sempre dizendo vocês todos são capazes, se alguém fez, já executou, todos então serão capazes.
- **NK:** *Mas isso fá-lo numa perspectiva individual ou grupal?*
- **E9:** Geralmente nós abordamos estes assuntos no conselho, e quando é para chamar atenção, eu faço individualmente, no Gabinete, a não ser que seja assim em flagrante, para não me esquecer, ou para fazer sentido. Mas, o elogio eu faço no conselho. Quando é para chamar a atenção para algo que tenha corrido mal, chamo ao Gabinete particularmente para não se sentir humilhado, envergonhado (...) apesar de eles serem muito fechados, eles são trabalhadores que não se acusam.
- **NK:** *Relacionado com a pergunta anterior, e é mais objetiva esta pergunta, obviamente: tem promovido o espírito de colaboração e de confiança mútuas, costuma envolver outras pessoas nas tomadas de decisões? Em que medida?*
- **E9:** As tomadas de decisões são todas feitas no conselho de direção. Envolve os colegas da Direção, e antes de tomarmos alguma medida discutimos e apresentamos ao conselho de escola, e perguntarmos o quê que acham, a direção reuniu-se (estamos a pensar fazer isto), e assumo que X, Y, Z, estamos a pensar em fazer isso, quem discorda, quem concorda. É mais ou menos um espírito democrático, enfim a maioria é que vence...
- **NK:** É uma gestão participativa.
- **E9:** participativa e inclusiva.
- **NK:** *Entanto que gestora e líder também é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*
- **E9:** Faço isso! Faço isso porque é para dar motivação, é para se sentirem felizes por trabalhar. Como faço? Compro do tipo um lanche: olha hoje tem açúcar, tem pão, vão comer; quando alguém tem uma preocupação. Olha eu preciso ir ao médico, dou algum valor, porque eu sei que no hospital ou se tem uma esposa doente, tento ajudá-los. E isso para eles sentirem que a Diretora percebe as dificuldades que têm. As vezes dizem assim: Ah Senhora Diretora, não tenho caril, há dois dias que meus filhos não estão a comer.

- **NK:** *E no contexto grupal, essa celebração, quando nós dissemos uma cultura de celebração de valores e de vitórias, no contexto grupal, como é que ocorre na sua Unidade? Promove eventos? Têm momentos de confraternização. Há destaque para os mais produtivos, mais empenhados?*
- **E9:** Sim nós fazemos! Fazemos festas, convívios. No dia do trabalhador. Fazemos sátira de cada trabalhador, e depois dizemos, este trabalhador fez uma coisa boa, gostamos, e para todos nós, apesar de ter sido discutido em conselho, voltamos a frisar. Não só repetir os erros, mas repetir as coisas boas, para eles se sentirem mesmo firmes e seguros, e de vez em quando, as vezes, eles dizem assim: nós queremos ir, senhora diretora, podemos ir fazer qualquer coisa?(...). Sentem-se muito gratos com isso.
- **NK:** *Então, sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, particularmente na sua organização, é o facto de gostarem do trabalho que fazem ou de acharem de fazem algo estimulante, significativo e útil?*
- **E9:** Alguns não, apesar de se terem proposto para fazerem aquele trabalho, de servente, por exemplo, por necessidade, estavam desempregados, mas conhecendo a estrutura da instituição, aspiram fazer um pouco mais, e o que acontece, apanham gosto pelo trabalho que fazem e acham que estão a fazer algo que é útil à sociedade, ajudar os alunos e a instituição.

■ **NK:** Ótimo, ■■■■■

Perceciona que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?

Esta pergunta é específica para a Universidade porque onde há gestores, onde há líderes também há posicionamento do poder. Então, qual é a sua apreciação face a esse jugo de poder? Existem gestores que se agarram ao poder para mostrar aquilo que não são as suas condições de fazer um determinado de trabalho, suas fraquezas nos processos de gestão na Universidade Politécnica, particularmente?

- **E9:** Houve momentos que eu sentia que havia colegas, gestoras ou chefes de departamento que faziam isso, demonstrar o seu poder perante os outros colegas, faltando-lhes respeito; Não ter maneira de articular e-mails e telefonemas agressivos. Isso para mim demonstrava, não só a fraqueza profissional, mas também, demonstrar o poder que tem; porque deram este poder, e tem que fazer valorizar perante outros, rebaixando os outros. Mas, ao longo destes anos, acho que esse tipo de pessoas é mais, por falta de educação. (...).

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

- **NK:** Muito obrigado.

Vamos entrar no outro eixo, no Segundo eixo, que é um eixo sobre inovação tecnológica. Tem como objetivo caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade, face a inovação tecnológica, nas práticas educativas. Portanto, no contexto de inovação, aquilo que é o dia-a-dia dos processos de educação promovidos pela instituição.

Uma primeira questão é a seguinte:

Sabe que a inovação pode vir de qualquer lado. Que lições pensa que pode tirar desse fenómeno imprevisível, tendo em conta que a A Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?

- **E9:** Eu nesta pergunta fico um bocado..., vacilo um pouco, porque, eu aceito inovação, mas estamos a falar em termos de tecnologias. Nós temos pouco uso no nosso dia-a-dia de novas tecnologias. É aquele uso do programa de computador para os trabalhos, e nas nossas aulas temos sentido falta de material.
- **NK:** ***Mas então, sente que há necessidade de associar essas, aderir a estas novas tecnologias, ou a inovação tecnológica, naquilo que são práticas educativas, quer dizer aquilo que a instituição faz no seu dia-a-dia devia ser também suportado pela inovação tecnológica?***

As práticas educativas, normalmente, podem ou têm a ver não só com as tecnologias, entanto que equipamentos, entanto que *softwares*, por exemplo, mas com tudo que a gente faz que é diferente daquilo que fazia anteriormente a partir desse aporte tecnológico? Acha importante?

- **E9:** Eu acho muito importante porque as tecnologias estão a evoluir, não podemos ser estáticos, temos que ser dinâmicos acompanhando a evolução tecnológica.
- **NK:** ***Nessa perspetiva, o uso de novas tecnologias educacionais configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Sente que a Universidade Politécnica já assume essa necessidade?***
- **E9:** Eu acho que assume, mas não põe em prática, falha.
- **NK:** ***Então ainda não são desenvolvidas e aplicadas adequadamente ou suficientemente?***
- **E9:** Não estamos a adequar as novas tecnologias, suficientemente.
- **NK:** ***Como gestora e líder assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na A Politécnica?***
- **E9:** Eu acho que as novas tecnologias sempre ajudam, ajudam bastante, mas não sei se é da conjuntura, temos dificuldade em termos sistema, temos dificuldade em ter internet.

Não é algo que seja, a qualquer momento podemos usar a internet, e isso deixa muitos programas, deixa muita inovação tecnológica aquém do que deveríamos ter.

- **NK:** Mas então a sua perspectiva, se me permite a insistência, é que em havendo essa inovação tecnológica pensa que promoveriam essa qualidade e equidade no processo de ensino na universidade?
- **E9:** Sim, porque as novas tecnologias obrigam a que as pessoas tenham que pensar muito mais, tenham que ter uma inovação, não estão aí padronizadas, porque aprendeu a fazer uma coisa, a nova tecnologia obriga que a pessoa tenha inovação!

NK: Ótimo,

Porquê que A Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no Ensino Superior?

É uma questão recorrente também, já falou.

- **E9:** Assume mas, acho que estamos a falhar um pouco, falta-nos muita coisa, até não diria muita coisa, falta-nos pôr em prática...
- **NK:** Mas, ***entanto que gestora e líder, e pela função que assume de direção a sua percepção é que a instituição está preocupada com este aspeto, portanto, assume ser importante ter essas condições (...)?***
- **E9:** A instituição quer ter essas condições, mas a conjuntura não permite que essas condições sejam aplicadas na íntegra, isso é o que eu sinto!
Como exemplo, nós temos o Sistema de Gestão Escolar – UNIMESTRE. É um sistema muito perfeito. Se todos nós, se cada um pudesse usar dentro do seu departamento o sistema UNIMESTRE, muitos problemas deixariam de existir!
- **NK:** E é a importância da inovação tecnológica!
- **E9:** Precisamente. E a instituição está preocupada com isso, porque existe o Sistema de Gestão Escolar, existe! Só que a sua prática, o uso, deixa muito a desejar.
- **NK:** Muito bem!

Então na ótica dos gestores da Politécnica, a inovação de que estamos aqui a falar, assume-se como incremental, ou seja, agrega valores e melhorias a processos, produtos e serviços existentes da instituição, ou disruptiva, quer dizer que há um processo de rompimento e iniciativa de um novo paradigma. Portanto, repito a questão, na ótica dos gestores da Politécnica, a inovação assume-se como incremental, agregando melhorias a processos, produtos e serviços existentes, ou disruptiva, rompendo o que já existe e os respetivos paradigmas? Porque que acha que é uma coisa ou outra?

- **E9:** Eu acho que é algo que incrementa melhorias, porque não podemos ficar numa ilha, fechados a uma ilha. Nós temos que acompanhar o desenvolvimento tecnológico. O que

a Universidade tem estado a fazer é tentar incrementar sistemas inovadores tecnológicos. Ajuda que não fique ultrapassada, e isso é muito bom para uma instituição; uma instituição deste calibre tem que acompanhar o desenvolvimento tecnológico.

- **NK:** Muito bem!

Na Politécnica, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva. Porquê?

- **E9:** Sim porque a Liderança, a Direção da Universidade Politécnica insiste em que seus gestores apliquem o sistema de gestão, conforme tem o pacote, porque se exige, é porque aceita que a inovação vai servir de concorrência e muitas instituições de ensino superior rendem-se ao nosso sistema. Gostam do nosso sistema, e isso é ótimo para uma concorrência, não desleal, para uma concorrência saudável.
- **NK:** ***Mas em contrapartida essa estratégia de inovação da A Politécnica é afetada pela concorrência? Em que medida é que sente que mesmo aplicando isso, a concorrência está... é mais audaz e é presente?***
- **E9:** Eu sinto que sim. Porque muitas vezes os alunos dizem: olha eu vou pedir um documento, uma simples declaração, numa instituição, leva uma semana, dez dias. Na Universidade Politécnica a Sra. do Registo Académico, com o número de estudante, vai lá ao Sistema, a declaração sai de imediato. Por isso a aplicação do sistema, de um programa inovador, que conseguimos em tempo recorde fazer as declarações, e os certificados....e isso bom, os alunos sentem que vale a pena
- **NK:** Muito bem!
Até que ponto a componente “custos”, que foi em algum momento falada por si, até que ponto a componente custos condiciona atualmente a promoção da inovação nas práticas educacionais na Politécnica?
- **E9:** Os custos condicionam porque esta instituição, neste caso, a Universidade Politécnica, funciona com pessoas, com meios próprios, resultantes das propinas, e não tem apoio de alguma instituição benemérita, ou uma organização religiosa, ou política, e isso dificulta um pouco. E, atendendo a situação que se vive eu sinto que a Universidade Politécnica, mesmo com tantos problemas que existem, consegue tentar concorrer com aquelas instituições que têm apoios, e está conseguir fazer frente a essas instituições que tem todos meios possíveis.

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

- **NK:** Podemos entrar no último eixo, o eixo aborda as práticas educativas. O objetivo é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica, relacionada a essas práticas educativas.

Uma primeira questão em relação a este eixo é:

Na Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

Eu repito, considerando que há uma perspectiva macro da instituição, que tem várias unidades, esta formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas, como é que ocorre, como é que é desenvolvida?

- **E9:** Portanto, a nível da Central dão apoio às Unidades, dando formação para a implementação dessas políticas e dos programas inovadores...
- **NK:** ***Mas a Unidade em si, e aí vem o termo “formulação”, a Unidade em si participa, contribui para que depois essas políticas sejam determinadas e implementadas? É algo que vem da Administração só ou também é há participação na formulação dessas políticas?***
- **E9:** As Unidades são obrigadas a formularem e a participarem na formulação dessas práticas, na formulação dessas inovações, desses programas (...).
- **NK:** ***Que modelos de gestão de ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Têm trazido vantagens práticas? Portanto, a Universidade Politécnica é uma instituição de Ensino Superior privado, tem obviamente um modelo de ensino, e este modelo de gestão do ensino tem a ver também, ou tem a participação ou faz uso das tecnologias. Este modelo e este uso de tecnologias tem trazido vantagens esperadas? Em algum momento já respondeu também (...).***
- **E9:** É assim, é um bocado difícil dizer que o modelo de uso de novas tecnologias não traz vantagens, traz muitas vantagens, porque permite que todos estejam a interagir usando essas tecnologias. De momento, como uma instituição privada já não temos tantas tecnologias desejadas. Existe uma perspectiva para idealizar as turmas, as salas com as novas tecnologias, mas no entanto, cada coisa tem o seu tempo.
- **NK:** Quando nós falamos de modelos de ensino, nós sabemos que há uma derivação, há os modelos que são mais participativos, há modelos que são mais estáticos, em que o professor vai para a sala de aulas, transmite o conhecimento ao aluno e fica por aí. Há abertura por exemplo de sistemas online, etc...que, como falou do sistema UNIMESTRE a bocado, em que há espaço de interação, presencial e não presencial, com o estudante. Portanto, há esses dois vetores, e há o vetor também do modelo de se chegar à sala, o

docente por exemplo passar o conhecimento, e ficar a espera que os estudantes reajam ao conhecimento transmitido. **Portanto, todos esses são modelos de ensino, e este aparte tecnológico que se tenta trazer é: como é que esses modelos também se associam às tecnologias?** Por exemplo, o uso da internet, etc., etc.

- **E9:** Sim! Os modelos que nós usamos, é a combinação dos dois modelos. Exigimos que o professor não seja apenas o transmissor do conhecimento, o professor tem que ser o ativista, provocar polémica em certos assuntos para os alunos trazerem as suas pesquisas, de modo a poderem discutir na turma. O professor não pode ser aquele tipo de professor "eu sou o sabedor da matéria, eu vou vos transmitir, e vocês apliquem aquilo que transmitir"...
- **NK:** *E esses modelos todos, em algum momento são determinados, são desenhados na perspectiva do uso de tecnologias também?*
- **E9:** Com certeza!
- **NK:** As tecnologias são sempre consideradas como aberturas para aplicação desses modelos, abertura não como possibilidades.
- **E9:** Possibilidades para ser um modelo interativo.
- **NK:** *E vêm vantagens nisso?*
- **E9:** Muita.
- **NK:** *Muito Obrigado! Como é que considera que os agentes educativos (falamos de estudantes, professores, encarregados de educação) percecionam o uso de tecnologias na Politécnica?*
- **E9:** Depende porque nós temos estudantes de vários *status* sociais, apesar de ser uma instituição privada, nem todos os estudantes têm suporte tecnológico em casa, mas eu noto que muitos estudantes usam os computadores, a internet, na escola, e as famílias dão abertura para que os alunos... se puseram lá os filhos, os seus educandos é porque acreditam que nós usamos as tecnologias e que são importantes para a formação do seu educando...
- **NK:** Mas, a instituição tem laboratórios, por exemplo?
- **E9:** Sim, tem laboratórios.
- **NK:** E há uma adesão, há um gostar deste facto pelos educandos, pelos professores, e inclusive pelos encarregados de educação, pelo facto de a instituição ter esta infraestrutura, que é o laboratório?
- **E9:** (...) Sim, porque nós temos os laboratórios de informática no período de aulas que estão sempre ocupados. Os estudantes, onde preparam as suas aulas, onde fazem a pesquisa... estão lá. E isso é sinal de que aderiram e usam esses meios.
- **NK:** A pergunta seguinte tem uma relação direta com esta que acabou de responder:

Como a Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Quando nós falamos da estrutura necessária estamos a falar no contexto dimensionamento, espaço. Estamos a falar no contexto de acesso individual, os estudantes, já dizia, têm acesso ao laboratório, têm acesso ao uso dos computadores, como uma perspetiva coletiva, etc. Portanto, como é que a Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso...?

- **E9:** Na nossa Unidade nós temos o funcionamento dos laboratórios das 08:00H da manhã até as 20:00 horas, e as 22:00 horas. Os estudantes podem entrar e sair, têm acesso livre e individual, e aos Sábados também. E, também há o acesso coletivo, dependendo das disciplinas.

- **NK:** Ótimo, [REDACTED]

Esta pergunta também em algum momento, está repetida. Como são formuladas e implementadas as políticas e programas, centrados no uso de inovação tecnológica? Tem a ver com a primeira pergunta. Era como é que ocorre a formulação. Aqui é como são formuladas e implementadas as políticas e programas, centrados no uso de inovação tecnológicas?

Um aspeto importante é que, se esta formulação de políticas centradas no uso de tecnologias tem a ver com a perspetiva interna da instituição, ou o que ocorre à volta da instituição, também é um elemento que promove, ou que participa na formulação e implementação de políticas. A instituição só se vê dentro dela própria na formulação dessas políticas ou tem o que está à volta dela?

- **E9:** A instituição não pode sentir que está numa ilha, não se pode fechar, tudo que nós fazemos tem em conta ao que passa à volta, ao que passa dentro das outras instituições do ensino superior, porque nós estamos numa cidade, que pode ser considerada uma cidade académica, porque temos lá muitas Universidades, públicas, privadas e outras que não sei dizer que nome poderei dar, que funcionam às três pancadas de baixo, quase de baixo de uma árvore (...), por causa disso nós sentimos que o nosso comportamento, a nossa forma de trabalhar tem muito a ver, queremos ser sempre os melhores, não nos comparamos, mas exigimos de nós o melhor.
- **NK:** [REDACTED], muito obrigado pela sua contribuição, mas ao mesmo tempo dou espaço para algo que queira acrescentar.
- **E9:** Eu é que agradeço o facto de poder fazer parte do seu estudo, do seu trabalho. Este cenário é muito completo, muito útil mesmo para o nosso tipo de trabalho. E depois de ter o seu trabalho feito, era bom que os colegas pudessem ter acesso ao seu trabalho, porque

REPRODUÇÃO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADA (E10)

PARTE INTRODUTÓRIA:

Nazir Khan (NK): Muito bom dia [REDACTED], muito obrigado por aceitar este momento, no âmbito da pesquisa de dados para a elaboração da tese de doutoramento, para a obtenção do grau de doutor em educação, na Universidade Aberta de Lisboa, cujo tema é “As Lideranças na Promoção de Inovações Tecnológicas no contexto do Ensino Superior: o caso da Universidade Politécnica, em Moçambique”.

Pretendo, por tanto, realizar esta entrevista semiestruturada, pelo que desde já peço a sua permissão para efectuar a gravação. Iniciaremos com o registo e reconhecimento dos seus dados pessoais, nomeadamente, identificação do seu perfil académico e profissional, o grau de formação de momento e quantos anos de experiência profissional na instituição, e também a quanto tempo exerce o cargo que tem atualmente?

(E10): Muito bom dia [REDACTED], [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

(E10): [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

(...)

NK: O nosso...a nossa entrevista esta subdividida em eixos temáticos, o primeiro eixo é sobre Liderança, neste eixo o objectivo é identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direcção da universidade.

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

Uma primeira questão é, ***tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobre tudo um gestor ...uma gestora perdão, ou uma líder? Em que medida?***

(E10): Eu tenho essa dificuldade de interpretar esses conceitos, mas prontos, eu acho que sou essencialmente uma gestora, e não líder porque pra mim o gestor é que conduz a equipe depois de planificar e monitora, enquanto o líder é mais que isso, pra mim, acho que tem a capacidade de persuadir a sua equipa e de criar uma coesão no sentido de que isto é possível...eu sinto que não tenho essa capacidade ainda

NK: Muito obrigado! Na sua opinião mesmo considerando que ainda não é uma líder, que tipo de liderança tem adoptado, ou como caracteriza a liderança que tem adoptado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição e para favorecer o processo de inovação pedagógica

(E10): O que eu tenho feito é uma espécie de liderança participativa, e não tomo nenhuma decisão sem consultar aos meus colegas, sobretudo a nível do conselho de direcção, então eu tento envolver! ... e acho que é a única...acho que é isso!

NK: *Está correcto, é assim que se denomina mesmo, O que acha que os outros esperam de si quanto líder e gestora, e tendo em atenção as funções que desempenham?*

(E10): Os outros esperam que eu resolva os problemas, obviamente! (Risos)...mas nem sempre isso é possível, mas é isso que eles esperam de mim de facto! E...também eles esperam que eu lhes oriente, para além da orientação... mas muita gente está mais preocupada para resolução dos seus problemas individuais e não colectivos

NK: *No exercício de Gestão e Liderança que realiza na instituição entanto que gestora e líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?*

(E10): Sim [REDACTED] sim tomo, mas, nem sempre é possível.....eu tento aproveitar a capacidade individual de cada pessoa, então eu sei que uma pessoa é mais metódica, eu tendo a dar trabalhos para esse efeito, se uma pessoa é mais dinâmica, mais introdutiva, então eu tento, tendo sempre em conta a personalidade e as especificidades de cada pessoa ao atribuir uma tarefa penso que é só isso (risos).

NK: Óptimo, [REDACTED], *Sente que os seus colaboradores seguem-na em primeiro lugar, e só depois os planos e actividades? Ou é o inverso?*

(E10): Eu acho que é o inverso, eu acho que eles primeiro têm em conta o plano de actividade, eu acho que sim, por isso é que eu disse que eu não era líder.

NK: *Tem algum exemplo? Pequeno que seja!*

(E10): É! É difícil aqui [REDACTED]! É difícil, realmente quando nós...não sabemos, aqui acho que não vou dar algum exemplo...

[REDACTED].

Entanto que gestora e líder, tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?

(E10): Mais ou menos! Mais ou menos, porque nós temos tido encontros em que nós falamos da visão da instituição, e acho que na medida do possível consigo, mas não me pergunte nem ... (Risos) Estou a ver que aqui vai me pedir exemplos de certeza absoluta, mas não...

NK: Não, [REDACTED], o contexto da visão comum da instituição é a capacidade que nós como gestores e líderes temos que ter e fazemo-lo com certeza para que todos que estão...constituem a nossa equipe consigam perceber o que é que a instituição é, e o que a instituição quer, e nisso o papel de gestor e lide é importante não é!

(E10): Não, como disse, o problema é a questão motivacional, e nem sempre é possível fazer isso, mesmo que o líder queira, mas nem sempre se consegue isso, não é!

É por isso que estava a dizer, fazemos tudo para que isso aconteça, mas nem sempre é possível,

NK: Sente que os seus colaboradores acreditam que compreende suas necessidades e tem noção de seus interesses? Em que medida?

Aqui é uma perspectiva contrária, os trabalhadores seguem-na, fazem aquilo que diz, mas eles sentem que compreende as preocupações que eles têm?

(E10): Sim

NK: No contexto até individual.

(E10): Sim, eles tem, isso sim, eu acho que sinto isso, mas simplesmente eles também tem consciência que da forma como a universidade está organizada, nem sempre eu posso conseguir satisfazer os interesses e as necessidades deles, mas eles sabem e tem coincidência que eutudo faço para conseguir atingir e satisfazer as necessidades deles.

NK: Então dá espaço para eles se aproximarem e colocarem suas preocupações!

(E10): Sim, exatamente, isso sim

NK: Como Gestora e Líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar a inovação? Pode fornecer alguns exemplos?

Aqui a perspectiva é que o desenvolvimento da instituição faz-se com certeza com uma perspectiva de inovação de práticas, e quando nós falamos em experimentação e reconhecimento, é a abertura que dá para os seus colaboradores para havendo já pressupostos de funcionamento da instituição, também possam apresentar suas ideias! Essas são as ideias que nos consideramos de inovação! Que alteram práticas, que quebram em algum momento até, paradigmas não é!

(E10): Sim, nos temos alguns exemplos, que partiram mesmo dos nossos colaboradores, por exemplo, a nível interno, a questão do convívio, e que nós fazemos uma espécie de FUNDO para festejar aniversários no colectivo, colectivo de direcção, que é composto por mais ou menos 10 pessoas, fazemos isso como uma prática!

E a nível externo são as questões das doações, quando acontece qualquerqualquer calamidade e nós aqui, os trabalhadores propõem que nós façamos alguma coisa e eu acolho isso e nós realmente fazemos, são dois exemplos que me ocorreram

NK: E então, nessa perspectiva...

(E10): Faço, faço e acolho as ideias dos meus colaboradores,

NK: Em algum momento assume a necessidade de correr riscos na prossecução de acções inovadoras e de mudança? Em que medida?

Sabemos que por vezes as ideias que são trabalhadas e são pretendidas por em prática, podem não resultar como nós inicialmente prevíamos, como nós queríamos que acontecesse, não! E isso representa algum risco!

(E10): Sim, o líder tem que correr esse risco não é!

NK: Então assume essa necessidade!

(E10): Sim, se houver a necessidade! E muita das vezes, nem sempre conseguimos, mas todo o líder tem que assumir essa necessidade de correr riscos, e nós fazemos, por exemplo, nós, agora ai nas junções de turmas, há coisas que nós batemos com o pé porque achamos que pedagogicamente não é correcto, são riscos que nós como líderes temos que correr, apesar de saber que a gestão superior poderá não aceitar, mas, nós temos que de facto estar atentos.

NK: *Tem tido atenção as capacidades... já respondeu a essa questão, mas, é reiterada, tem tido atenção a capacidade de seus colaboradores, aos diferentes níveis em assumir o controle em situações que são desafiados e nos compromissos com as mudanças exigidas?*

(E10): Sim, sim...isto como disse, está mais ou menos como a resposta que foi dada na pergunta...

(....)

(E10): Sim, sim, tenho...

NK: *Entanto que gestora e líder da espaço ou abertura, para que os seus colaboradores, possam tomar iniciativas que considerem úteis, colaborando em individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição? Pode exemplificar?*

É claro que tem uma relação com a pergunta número 8, mas aqui a perspectiva é o cruzamento entre a perspectiva individual e a perspectiva grupal desta acção...

(E10): Sim, aqui pronto! Podia dar o exemplo destas iniciativas que ocorrem durante a campanha de divulgação de cursos, e de ano para ano há iniciativas diferentes, e por exemplo, este ano fala-se da possibilidade de levar uma banda da Politécnica para as escolas, então essas iniciativas (...) Desde, obviamente que não precisem de da parte financeira nem!

NK: *Tem promovido o espírito de colaboração e confiança mútuas? Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisões? Em que medida?*

(E10): Sim obviamente, nunca tomo nenhuma decisão sem envolver primeiro, os meus colegas da direcção. Somos 3 elementos da direcção, e todas as decisões são tomadas e depois de consultados os elementos da direcção, então, so pra dizer que as decisões não foram tomadas e nunca serão tomadas individualmente.

NK: Mas promove o trabalho em equipe, que é esta colaboração e confiança mútua!?

(E10): Exactamente, fazendo reuniões semanais e quinzenais com o colectivo maior

NK: *Em tanto que Gestora e Líder é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E10): Sim, sim! Eu acho que isso é muito importante, nem! Porque realmente quando alguém faz alguma coisa bem-feita, deve ser incentivado e em público eu tenho os colectivos e tenho os dado os parabéns, aos colaboradores que se tenham destacado numa determinada actividade!

Mas, individualmente tenho mandado emails para essas pessoas que se tenham destacado! Então eu acho que é muito importante esse aspecto!

NK: *Sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, é o facto de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante significativo e útil?*

(E10): Infelizmente...Infelizmente nem uma coisa nem outra, infelizmente aqui as pessoas ficam onde ficam, só por necessidades financeiras.

NK: Porque tem necessidades materiais!

(E10): São necessidades materiais! Infelizmente é isso.

NK: Percepciona que existam gestores que se agarram ao poder, para minimizar suas fraquezas, no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?

(E10): Uhm! Sim, sim! Há alguns gestores que, pronto, que tentam de facto, boicotar ou interferir no trabalho dos outros, exactamente paraCamuflar a fraqueza que tem!

Então, ou interfere, ou andam em intrigas exactamente para escamotear as suas fraquezas!

NK: Significa que não tem competências para avaliar determinado assunto, mas, intervém e obtém a qualidade de gestor.

(E10): Exactamente!

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Nós já terminamos o primeiro eixo, e iremos iniciar o segundo eixo que é sobre inovação tecnológica!

Objectivo deste eixo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade, face a inovação tecnológica nas práticas educativas!

Em tanto que Gestora de [REDACTED], com certeza que tem esse aspecto de inovação nas práticas educativas!

Sabe que a inovação pode vir de qualquer lado, que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a universidade politécnica é uma instituição de ensino superior privada?

(E10): Enquanto líder, o que eu posso fazer, só posso mesmo é estimular que realmente haja inovação na sala de aulas por exemplo! E os professores não se agarrem aos métodos clássicos ...que é para criar maior interesse do estudante.

Também tenho estado a estimular bastante para que o estudante, para com que o docente faça com que o estudante saia da sala de aula, e que realmente as aulas não podem decorrer só a portas fechadas, mas através de visitas de estudo, através de aulas laboratoriais então a experimentação é extremamente importante para a motivação, então é o que eu tento estar a incentivar ...

NK: O uso de novas tecnologias educacionais configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?

(E10): Eu acho que sim, sobretudo, por exemplo este ano retomamos as inscrições online, eu acho que é extremamente importante, e surtiu efeito mesmo! Então nós não tivemos filas enormes a porta, exactamente porque os estudantes a partir de casa podiam fazer inscrições a partir do sistema online.

NK: *Concretamente no processo de ensino, há elementos também, estratégicos, que estão a ser direccionados no contexto de novas tecnologias?*

(E10): Temos os simuladores não?! ...Temos simuladores de gestão, de contabilidade que normalmente estão a ser estimulados aos estudantes!

NK: Como Gestora e Líder, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias, promovem a qualidade e a equidade no processo de ensino e aprendizagem na Universidade Politécnica?

(E10): *Acho que promovem a qualidade! Mas não a equidade, porque nós não temos nenhuma política de equidade!*

Então, de facto na Politécnica promovem a qualidade quer de ensino, quer de todas as áreas, mas realmente ainda falta este elemento que é a política de equidade, e nós não temos! Por isso não pode responder as duas, mas apenas a qualidade.

NK: *Exactamente, Porquê que a Politécnica assume importante, utilizar tecnologias na educação, particularmente no ensino superior?*

(E10): Para elevar a qualidade! É a resposta não é!

É exactamente para elevar a qualidade do ensino.

NK: *Na óptica dos Gestores d`A Politécnica a inovação assume-se, incremental, portanto agregando melhorias a processos, produtos ou serviços existentes? Ou disruptiva, rompendo com o que já existe e os respectivos paradigmas? Porquê?*

Eu talvez repita essa questão, portanto, ***porque na óptica dos gestores d`A Politécnica, esta inovação que já se foi vista como uma prática, assume-se como incremental, portanto, aquela que gradualmente vai promovendo melhorias aos processos de ensino e aprendizagem e aos produtos e serviços existentes na instituição ou disruptiva, há uma tendência que ao introduzir a inovação, se faça quebra de um determinado processo, aquilo que nós consideramos “rompendo com os paradigmas”, qual das duas variáveis?***

(E10): Eu ia pela..talvez não utilizando a palavra disruptiva que é muito forte, Eu ia pela falta de continuidade, então, há práticas que já foram feitas, mas depois não tiveram continuidade;

(...).

(E10): Exactamente, são descontinuadas, estou a lembrar por exemplo do processo de equivalência, mas já tínhamos, já tivemos em 2005 uma base de dados os pequenos processos de equivalências, com diferentes instituições, mas essa prática foi quebrada, não foi continuada, então como disse, talvez isso não seja disruptiva...

(E10): (...)...mas talvez descontinuada, mas só pra dizer que, infelizmente na A Politécnica, não é geral, mas nem sempre se aproveita, experiências boas para se dar uma boa continuidade.

NK: *N` A Politécnica a inovação é encarrada como uma vantagem competitiva? Porquê?*

A *performance* desta instituição, portanto, o tempo que está no mercado, e o seu desenvolvimento, tem tido em conta a introdução de novas tecnologias!

(E10): Bem, eu acho que... eu acho que devia se dar maior carinho e não se tem dado tanto, exactamente porque a inovação tecnológica, implica meios financeiros, e nem sempre é possível, fazer isso, Por exemplo a página...a nossa página da Politécnica, para mim era única forma de nós termos realmente a nossa universidade no mercado competitivo, porque devemos é, mostrar o que nós somos, mas a nossa página, praticamente morreu, agora parece que está a ser ressuscitada.

Em causa dos meios financeiros, nem sempre é possível, realmente estar no patamar.

NK: Então, a estratégia de inovação d`A Politécnica, é afectada pela concorrência? Em que medida?

É que pode estar a ser afectada pela concorrência a estratégia utilizada pela A Politécnica.

(E10): A resposta é a mesma, é afectada por limitação financeira, só!

NK: Até que ponto, agora vai a pergunta que esta, tem estado a responder, **Até que ponto a componente custos condiciona actualmente a promoção de inovações e práticas educacionais na Politécnica?**

(E10): Até que ponto! Sobre tudo, é não darmos a devida visibiliadde, certo! Porque realmente ao conter os custos não podemos ir a campanha em mesmo pé de igualdade que as outras instituições, e isso realmente pode fazer(...)

NK:...*Então sente que há um conjunto de actividades e práticas educativas, ou educacionais que poderiam estar a ser desenvolvidas na sua escola e que não são porque não há os meios financeiros para o efeito?*

(E10): Exactamente!

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado [REDACTED] Entraríamos no último eixo que é exactamente sobre práticas educativas e o objectivo é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica, nessas práticas educativas!

Uma primeira questão é, na Politécnica, como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

(E10):Portanto, nós temos o nosso centro de recursos laboratoriais, e eu acho que isso é muito bom, pelo menos é um centro que faz com que (...) pelo menos de preocupa para saber se os programas estão (...) são adequados para o ensino e é uma de monitoria, então eu

acho que com a criação do Centro de Recursos Laboratoriais, a Politécnica realmente tem estado a incentivar para o aumento dos programas...

NK:... *E essa perspectiva de formulação e consequentemente implementação, ocorre a todos os níveis de gestão ou estão consignados a um único sítio?*

Quer dizer, é feito, é promovido ...essa formulação e essa implementação dessas políticas, bem dadas a administração e os outros tem espaço para participar?

(E10): Tem! Tem! Porque como nós temos aqui o departamento de Ciências Tecnológicas, tem havido relativamente uma boa articulação com , ... com o Centro de Recursos. Aliás, o departamento envolvido, não acho que é importante isso, porque nós as vezes é que sugerimos a nível dos departamentos, é que sugerimos quais são os programas que nos interessam ...

NK: *Muito obrigado, Que modelos de gestão do ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Tem trazido vantagens esperadas?*

Nós sabemos que existe o modelo clássico ou tradicional, mas a medida que as instituições vão adoptando políticas de inovação tecnológica nas práticas educativas, vão introduzindo outros modelos, mistos e outras variadas! **Quais é que aqui na Politécnica estão consignadas ao uso de tecnologias? E se tem trazido vantagens?**

(E10): Eu acho que sim. (...) a questão de nós termos oportunidades de seleccionar os determinados pacotes que nos interessam, por exemplo, o pacote primavera, para o curso de turismo por exemplo nem! E o simulador de gestão, então, isso tem trazido grandes vantagens para os alunos e depois, sobretudo para a vida profissional, ao saírem daqui nem! Então, significa que nesses pacotes em que nós temos adoptado, trazem muitas vantagens para os nossos finalistas, quando terminam o curso não é!

NK: Ótimo! Como considera que os agentes educativos, citamos os estudantes, professores e encarregados de educação, prestacionam o uso de tecnologias na Politécnica? Particularmente na sua escola!

(E10): Não percebi esta pergunta?

NK: *Como considera que os agentes educativos que são, estudantes, professores e encarregados de educação, entendem e reagem relativamente ao uso de tecnologias na Politécnica?*

(E10): Ok! Obrigada, Os estudantes e docentes sim, tem consciência que o uso destas tecnologias é extremamente importante, e até acho piada, que os docentes ultimamente até permitem que os alunos não tirem fotocópias, mas, que usem realmente os celulares para o fazer.

Mas, o ensino superior a nível dos encarregados de educação, não há essa sensibilidade, não há porque nós temos muitapouca relação com os encarregados de educação. Então, a nível de docente e estudante sim, mas, a nível de encarregado de educação não!

NK: *E nessa perspectiva como é que a Politécnica, viabiliza a estrutura necessária para o de novas tecnologias nas escolas?* Relativamente ao dimensionamento, ao acesso individual ou colectivo! Falou a bocado de laboratórios, é uma estrutura, de viabilização do uso de tecnologias, mas a disponibilidade e o acesso, portanto, o acesso e a frequência também são importantes, não é!

(E10): Sim, aqui nós temos também, as nossas limitações, porque nós temos e sabemos que há escolas que disponibilizam o data-show em todas as salas, ou pelo menos colocam em todas as salas, temos o exemplo da escola portuguesa, mas, aqui nós temos problemas com um simples data-show, temos um número muito reduzido. E mesmo que os professores queiram utilizar, é uma grande luta, porque realmente, porque o número reduzido, neste caso concreto, os data-shows é uma limitante para os professores poderem dar aulas, porque nem sempre tem... a requisição é atendida.

NK: *Na A Politécnica há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?*

(E10): Sim, sim, sim! Há dois tipos de programas, há um programa que nós fazemos no âmbito do curso de formação de professores, que temos um módulo, que é o módulo de informática aplicada, então nós temos um curso de formação de professores, com vários módulos, um dos módulos é a informática aplicada, que é para realmente ensinar aos nossos professores a utilizarem meios informáticos por um lado. E outro lado, nós temos também, a formação a nível de gestão do nosso sistema UNIMESTRE, então, os professores, sobretudo os novos, tem sempre a ...o espaço para aprenderem a lidar com o sistema UNIMESTRE que é dado pelo nosso colega, então significa que realmente nós preocupamos com a formação dos professores, a nível das escolas de tecnologias ...

NK: Muito obrigado [REDACTED]. A última questão de certa maneira foi respondida(...), "Como são formulada e implementadas politicas e programas centrados no uso das inovações tecnológicas..." já foi respondida, é uma repetição.

Gostava de, nessa base, de perguntar se tinha alguma coisa a acrescentar? Se gostaria de acrescentar alguma coisa? Não especificamente deste eixo, mas, de tudo que temos estado aqui a falar!

(E10): Não! Pronto, é só pra dizer que, até agora o único e grande constrangimento que a escola tem, é o facto de a gestão orçamental, não ser feita na escola, então, a gestão orçamental é feita fora da escola, por uma outra direcção, então, isso cria problemas na escola porque, essa direcção não tem a mesma sensibilidade e não sabe quais são os ...as prioridades da escola, mesmo que nós apresentemos, não há essa sensibilidade, mas, nós estamos realmente a fazer tudo para que a gestão venha para a escola, exactamente para podermos ter o nosso plano de actividades em pleno!

NK:Em algum momento já houve uma gestão da escola... orçamental pela escola?

(E10): Ouvi dizer que sim!

NK:Então foi disruptivo, não é? (Risos)

(E10): Exactamente

NK:Não houve continuidade!

(E10): Exactamente!

NK: [REDACTED] eu quero mais uma vez, agradecer o tempo que disponibilizou e dizer que estou bastante satisfeito com a informação podida recolher aqui, muito obrigado pela sua colaboração!

(E10): Obrigada eu! E sucessos! Só espero que a minha dicção seja boa não é!

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

NK: Um Rico e inquestionável currículo!

E11: Olha! Como sabe nós pertencemos a geração em que em tenra idade fomos desafiados para além de trabalhar, coordenar, um dia dirigir, coordenar em equipa com os outros provavelmente da mesma idade. Foi assim que conforme eu pude explicar a minha trajectória na educação e é o que estou a fazer até agora na educação.

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado. Nós iríamos então entrar nos eixos temáticos, mas devemos ter em conta que o objetivo desta entrevista, é efetivamente analisar o papel das lideranças da universidade, relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas, mormente no ensino superior, tendo com os objetivos específicos: identificar as formas de liderança, caraterizar as estratégias desenvolvidas pela universidade, e também analisar o papel dos gestores. Teremos um espaço de tempo de sensivelmente, 35 a 40 minutos, já iniciamos.

Indo concretamente ao eixo temático, primeiro eixo temático, temos como objetivo para este eixo, que é sobre a liderança, identificar as formas de liderança dos gestores de topo e de direção da universidade.

Dentro desse contexto gostaria de apresentar a primeira questão que é: ***tendo em atenção ao cargo que ocupa, as responsabilidades desse cargo e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo um gestor ou um líder? Em que medida?***

E11: Se bem que são os outros que apreciam essa questão, tenho a dizer que é inseparável. Primeiro tenho de exercer a função de gestor, estou perante uma instituição, e é necessário administrar a escola, mas eu me considero gestor e líder em simultâneo e eu explico-me: Gestor – Obviamente eu tenho, há um pressuposto para eu dirigir a Escola, tenha havido um acto administrativo de nomeação. [REDACTED].

Quer dizer, essa parte é inevitável, quer dizer, você não pode exercer uma função sem que oficialmente seja incumbido, ou seja, empossado por alguém de direito. Mas, eu entendo que é o primeiro passo de reconhecimento oficial para você exercer as funções, para assinar os papéis, para os outros aceitarem esses papéis, para ter a legitimidade. É óbvio que tem de haver esse acto do cunho burocrático administrativo. Todavia, esse acto em si não resolve os problemas de gestão, sem se completar o elemento de liderança. Liderança entendida na

perspetiva de que você tem de puxar os outros para juntos avançar por um objetivo, porque como gestor eu posso passar a vida a lançar despachos, comunicados, ordem de serviço e as pessoas não abraçarem esse movimento.(...)

NK: Muito bem [REDACTED]! Podemos com a rica contribuição para a primeira questão, saltar para a segunda questão.

Na sua opinião que tipo de liderança tem adotado ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição e também para favorecer os processos de inovação pedagógica?

E11: Olha! É uma pergunta, não digo difícil a caracterização, senão vamos começar com o slogan ou chavões, mas eu considero ou tento trazer uma liderança democrática, e explico porquê!

Durante a minha gestão, primeira coisa que fiz compreender aos meus colegas é que o facto de existir um diretor e um diretor adjunto, são coordenadores da equipa, portanto não substitui absolutamente a ninguém e cada um, na sua atividade, desde o servente, o auxiliar administrativo, os técnicos, todos nós devemos em cada dia devemos fazer, devemos pensar, como fazer melhor para a Universidade Politécnica. Então, nos primeiros momentos tive muitos encontros, encontros com toda gente, independentemente, incluindo os auxiliares administrativos. Eu pensei sempre de que não basta que o nível de topo, tenha clareza da filosofia do que nós queremos fazer, e a fase intermédia e os outros são assistentes passivos. Então, muitas das reuniões sobre a discussão da escola, o estágio atual em que se encontra a escola, como sair do número atual dos alunos, como organizar melhor os polos, quem está nos polos e como garantir a fluidez da correspondência com os polos, eu digo esta mesa, tem sido mesa efetivamente redonda neste sentido.(...). Portanto, já tinha sido feito pelos outros e eu não queria inventar nada antes, (...)o que estou a inventar, já tinha sido inventado ou não! Quer dizer, se o que estou a pensar, se já tinha sido pensado pelos outros ou não. Daí que eu digo, gestão participativa, gestão envolvente, gestão em que cada um tem uma coisa a dizer, tem uma opinião a dizer, e foi desta maneira que eu pensei que conseguimos dar alguns saltos, na organização e gestão da escola.(...). Nem sabem se são alunos da Politécnica ou não, nem caneta, nem bloco, nem chapéu, e eu perguntei, como vamos fazer? Para termos, para que nosso aluno de educação a distância, lá em Massangena, lá em Lichinga, lá em Mueda, se sinta aluno da Politécnica, sem estar na sede da Universidade Politécnica, que é na Avenida Paulo Samuel Khankomba, como fazer? Então, foi quando nasceu a ideia. Eu apenas lancei a semente, que tal? Camisetas! Não acha que é o elemento de identificação? Sim! Como comprar camisetas se a Universidade não tem dinheiro? Vamos juntar.

(...) eu sempre lançava ideia: que tal cada um de nós, começando connosco mesmo que estamos aqui na sede a contribuir, iremos arrastar todo movimento, e vamos comprar as camisetas, cada um compra a sua camiseta, então. Estou dando alguns exemplos de como, quando se envolve as pessoas, e ninguém foi forçado! Nota, quando chega sexta-feira, quando alguém não traz camiseta, porque foi uma missão coletiva, alguém justifica-se, “Eu também, na sexta-feira fui a uma defesa, a primeira coisa que disse ...não achem estranho porque não vim com camiseta, porque hoje vou dirigir uma actividade oficial, protocolar, e eu não posso ir lá de camiseta pela natureza da actividade...”! Então, isto fica o assumir colectivo, e para mim tem sido interessante.

NK: Muito obrigado! Ao discorrer sobre esta questão, obviamente atingiu outras questões a frente, mas é sempre bom poder ter esse, efectivamente esse desenvolvimento, por isso a questão seguinte é: ***O que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder e tendo em atenção as funções que desempenha? Obviamente que os seus colaboradores têm uma atenção específica e esperam de si alguma coisa como líder e gestor!***

E11: Tive uma palavra, expectativa, e em algum momento, eu tive, não tive medo, tive muito receio. Provavelmente uma expectativa elevada em relação a mim. E em algum momento, isso me torturava psicologicamente(...). Quer pelo Reitor, assim como pelos meus colegas em relação a escola. Mas eu penso que não está atingida em 100% a expectativa. Portanto, uma expectativa, a expectativa é uma construção sempre, como um futuro melhor(...)

NK: Então, no exercício de gestão de liderança realizado na instituição, ***entanto que gestor e também líder toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?***

Essa é uma das questões que eu disse que, na segunda questão, já tinha respondido. Efectivamente destacou algum valor específico, mas se quiser (...).

E11: Sim. Os valores específicos, primeiro partir do pressuposto de que cada indivíduo é uma individualidade. Eu vou-lhe trazer o exemplo das avaliações. Eu trazia minha experiência das avaliações. Geralmente avaliar um subordinado, é muitas pessoas, é muitos dirigentes, é muitos gestores, muitos líderes. É o preenchimento da ficha, e depois assinar(...). Chegará o momento para eu dizer também o quê que eu acho, e vamos discutindo!

Foi um exercício interessantíssimo. Deixou de ser, quando eu falo de valores, deixou de ser algo meramente mecânico de preenchimento da ficha e entregar quem pediu, mas um momento de conhecer as pessoas(...)

NK: Muito, bem [REDACTED]. **Sente então que os seus colaboradores seguem-no em primeiro lugar, e só depois os planos e actividades, ou o inverso? Pode por favor justificar, e incluir eventuais exemplos?**

E11: Eu penso que, primeiro eles seguem-me e que depois é que tem a consciência do que o que estamos a seguir está no plano. Não sei se é o privilégio de vir de fora, mas eu sinto que primeiro eles me seguem e ninguém questiona se o que estamos a seguir está no plano ou não. Então eu penso que eles notam a vantagem daquilo que, dou algum exemplo: um dia disse que, caros colegas amanhã, dia seguinte, as 08 horas vamos todos para plataforma, e não disse qual era o objectivo e ninguém disse porquê ir a plataforma? Então fomos para lá, chegamos, eu disse aos técnicos(...). Foi um exercício interessante, então eles próprios se aperceberam de que no lugar de chamar, olha que no dia tal eu disse que a associação dos estudantes, (...) vincular os estudantes, ao grupo de professores etc., está feito ou não, todos vamos verificar, então mostrá-la na plataforma. Então para dar o exemplo são as pessoas induzidas, mas vamos a plataforma para fazer o quê? Mas eles foram para lá, entenderam porque é que eu levei eles para lá.

E11: Muito bem [REDACTED]! **Entanto que gestor e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?**

Já explicou na questão anterior que consegue persuadir e associar, tanto as actividades da instituição, mas a visão comum da instituição, exactamente aquela perspectiva de todos os colaboradores perceberem o que estão aqui a fazer, ou o que se deve fazer, e porquê é que se deve fazer o que se está a fazer.

E11: Olha, eu se dissesse que sim, eu não estaria a ser muito sincero. Primeiro digo que visão é uma construção. Eu penso que a visão [REDACTED], é um patamar de uma visão. Eu ia dizer que a visão tem várias visões. Provavelmente nós temos uma visão macro, entendemos a escola, a Escola inserida na Universidade, a Universidade inserida no IPS, Lda. Então, esta é uma visão, os meus colegas têm uma visão, até agora ainda e apenas da escola, esquecendo que essa escola está no contexto maior. Para dizer o seguinte, que a questão da visão, eu diria, a visão total, global, ainda estamos a construir. Eu não diria, não estaria a dizer a verdade, eu ainda não vi que atingimos o topo de uma visão conjunta articulada, sobre a escola e consequentemente sobre a universidade. Ainda fica aquela percepção de que os que estão no topo é que devem pensar sobre a visão, aquela distância entre os que executam e pensam.

NK: **Sente então que os seus colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades e tem noção de seus interesses? Em que medida? É a perspectiva**

contrária, já na perspectiva de gestor/ líder, relativamente para aquilo que são os anseios e desejos e os objetivos individuais!

E11: Olha. Eu sinto o seguinte, que só o fato de quando em algum momento há dificuldade de pagamento atempado dos salários, e alguns informalmente falarem comigo, não em jeito de reclamação, mas ok, estou com algum problema, pelo fato de em algum momento não que eu possa notar que uma trabalhadora como servente, [REDACTED], e eu ter dito aos colegas, nós temos, vamos tentar adotar um sistema, de comprar as camisetas, mas esse nível aqui eu penso que se pudéssemos colaborar seria muito bom. Porque tirar 500 (Quinhentos) para o salário dele, para mim pode não ter, o peso não é muito grande, é compreender um pouco as necessidades, em algum momento, gerir um pouco essas necessidades, eu sinto que eles têm muita abertura. Da mesma maneira como eu lido com os dirigentes intermédios, os que são de execução de base para trabalho de apoio, penso que ele gradualmente começam a sentir a vontade e o facto de, mesmo que informalmente se alguém está doente, a seguir perguntar aos colegas se ligaram para o colega, e o facto de, tínhamos introduzido o princípio de que quando há um aniversário, antes da crise, contribuíamos, então felicitávamos quem fazia anos. Era uma cultura que nós tínhamos.(...)

NK: Muito obrigado! ***Então, como gestor/líder, tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o conhecimento de boas ideias, de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?***

A Experimentação e o reconhecimento é aquilo que são práticas que vão sendo desenvolvidas na unidade, portanto na escola, com perspectiva efetivamente de criar inovação.

E11: Sim, temos alguns exemplos. Um dos exemplos foi quando, tem sido quando chega a altura de campanha. Eu tenho colocado os colegas para inventar e reinventar as formas diferentes de angariação de estudantes. Tivemos que ser mais criativos, os meus colegas mais criativos, reinventando mais em tempo de crise. É só para ver que quando entrei [REDACTED] [REDACTED], nós tivemos o orçamento para fazer a campanha, de 400.000,00 Meticais. Em 2017 foram 40.000,00 MT. A pergunta que eu deixei para os colegas, “Como fazerem campanha nessas condições adversas”?

Eu notei nos colegas capacidade de invenção e de reinvenção também. A primeira coisa, o que eles trouxeram, os 40.000 estão aí, eu não digo o que vamos fazer!

Então foi dizer o seguinte: Nós como estamos na cidade [REDACTED] não deve haver nenhum centavo. Os 40,000 devem ser poucos, devem ser redistribuídos para os

pontos. Nós vamos fazer com as nossas condições objetivas aqui e dissermos aos outros que ontem foram 400.000, hoje são 40.000, quando recebe 3000 entende que é dentro do 400.000, porque senão vai dizer, ontem recebi cento e tal, recebi 70.000, 80.000, como dou espaço para 3.000?

Então, eu penso que são iniciativas aparentemente insoladas, mas com muito significado quando as pessoas tentam procurar soluções no momento, para resolvermos um determinado problema. Iniciativa da plataforma vou dizer eu posso, fiquei a liderar, mas senti que os colegas todos tinham uma grande frustração de como realizar a educação a distância do modelo marcadamente tradicional, papel, distribuir papel. Então foram trazendo ideias, e eu penso que são essas ideias e a inovação, uma prática social, ouvimos ontem um tema interessante, e com o envolvimento de todos, que passou a ser uma cultura. Hoje falar da plataforma, já é a cultura da ESA, e penso que são alguns exemplos, pequenos.

NK: Na sequência da questão, ***que acabamos de ter, entanto que gestor/líder, assume a necessidade de correr riscos, na prossecução das ações inovadoras e de mudança? Em que medida? Penso que em algum já respondeu a esta questão!***

E11: Sim! Em algum momento assume-se um risco. Por exemplo, a todo momento tenho vindo a falar com os colegas o seguinte: O fato de ter sido cavalo de batalha quando eu cheguei, a mobilizar fundos, mundos e fundos, e toda a gente para que a Universidade entendesse que a base tecnológica hoje é uma necessidade, não porque é apenas um capricho do novo director, e convencer a direcção da Universidade na pessoa do Reitor, dentro dos parcos recursos, haver financiamento da aquisição da plataforma no valor de 800.000 meticais, iniciar a formação, depois de termos a plataforma, avançarmos para a fase de elaboração dos conteúdos multimédia, seleção de uma, de um curso de gestão de empresas e a partir deste curso começar a elaborar os materiais multimédia com os seus valores (...). O risco que tenho vindo a dizer, imaginem se não fracasse, quer dizer, eu acreditei tanto, imaginem se não vai para frente e depois o Reitor pergunta, qual é a diferença de ontem e de hoje? E daí que em algum momento eles notam que eu não passo uma semana sem falar de plataforma, tenho receio do risco, porque eu acreditei demais numa base tecnológica, em algum momento alguém vai perguntar, ontem sem tecnologia como estava? E hoje com tecnologia como estamos?

NK: Ótimo, Então na sequência das duas perguntas anteriormente feitas, a questão fundamental que pode ficar é esta: ***tem tido atenção a capacidade dos seus colaboradores aos diferentes níveis em assumir o controlo em situações em que são desafiados e nos compromissos com as mudanças exigidas? Consegue mensurar esta (...)***

E11: Ainda há um caminho longo. É que temos duas realidades, uma coisa é poder visualizar, experimentar, [REDACTED], e outra coisa é a natureza da nossa instituição de termos colaboradores que não estão aqui comigo. Esse tem sido um grande desafio. Então, esses eu apenas estou com um contacto tecnológico, que é o telefone, um email, etc. Até que ponto as informações ou até que ponto a aparente dedicação pode ser mostrada enviando um email, corresponde efetivamente o empenho e a dedicação no terreno?

(...)

NK: Ótimo, ótimo! ***Então, entanto que gestor tem a ver com, tem relação direta com a questão número oito, entanto que gestor/líder dá espaço ou abertura para que seus colaboradores possam tomar iniciativas que considerem úteis colaborando individual e em grupo, para o que julgam ser benéfico para a instituição?***

Aqui a questão distancia-se, quer dizer, é uma componente da questão número oito porque já vem a perspectiva individual, mas também há a perspectiva grupal, por isso é que também se pergunta, se realmente há abertura para essas iniciativas no contexto individual e também no contexto grupal, para aquilo que eles julgam ser benéfico para a instituição.

E11: Pois é, há pouco tempo, quando veio é uma iniciativa que estava a trazer. Um técnico, como eu disse, no meu gabinete não há horário de audiências. Desde que esteja livre, o técnico da informática estava a trazer três facturas por forma, a melhor maneira de como instalar internet nos nossos polos. Foi buscar as faturas, foi falar com [REDACTED] e disseram que queriam falar comigo. Eu não perguntei o que queriam falar, nós estamos a trazer uma proposta, eu penso que são esses exemplos, que como técnico você nos aconselha a fazer, e que não fracasse. É esta proposta, não é porque é muito barato, porque o barato sai caro também! Essa proposta é fiável [REDACTED]. Como já sabe, Mueda já conseguimos equipamento agora, depois de dois anos, que nem um computador tinha naquele polo. Então você vai ser responsável para garantir internet [REDACTED], que funcione e que não fracasse. Então, são alguns exemplos em que quer de forma grupal, quer de forma individual, eu sempre digo, quem tem uma ideia inovadora, quem tem uma proposta diferente de fazermos as coisas, que apresente obviamente, uma ideia útil também, e temos que analisar, até que ponto a proposta tem certa utilidade. A proposta pode trazer mais-valia para a organização, e para o processo de gestão e administração do sistema.

NK: Muito obrigado! A questão seguinte também penso que já respondeu de uma maneira trabalhada, efetivamente, porque reza assim: ***Tem promovido o espírito de colaboração e***

confianças mútuas? Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisão...decisões, perdão? Penso que já respondeu exactamente.

Então, enquanto que gestor, é sua prática mostrar gratidão pelos contributos de pessoas, criando por outro lado, uma visão de cultura de celebração de valores e de vitórias? Também em algum momento respondeu esta questão!

E11: Sim, sim! Eu penso que em algum momento temos, geralmente quando realizamos actividade, porque na administração do sistema de gestão, não se trata de agradecer, trata-se de reconhecer, por exemplo, [REDACTED] fica depois das 17, 18, 19 horas porque tem que inscrever [REDACTED]

O fato de cada dia mandar-me um número de estudantes inscritos, [REDACTED], mas hoje tenho [REDACTED] que inscrever, olha força. Continue, esse estudante não pode faltar. Então, são mensagens de estímulo, para que a pessoa sintam-se valorizada. Então, para dizer que está a fazer, embora seja sua obrigação, mas em algum momento tem que haver discurso de estímulo e de apelo para que o trabalho que realiza tenha consciência de que os outros vêm, que vale a pena realizar naquelas concessões.

NK: Ótimo, ótimo! **Então na sua óptica, sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, é o fato de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?**

E11: As duas coisas. Primeiro se alguém não gosta do que faz, cria todas formas de não fazer, tem de gostar do que faz. É como se alguém não gosta do local do trabalho, quando acorda de manhã é uma tortura. Então, os dois elementos, gostarem do que fazem, e acharem que é algo estimulante, significativo e útil é uma associação. Portanto, se você não gosta do que faz, não se sente estimulado, não tem significado para fazer essas coisas. Portanto, em algum momento eu penso que as duas vertentes elas se combinam, as pessoas devem gostar do que fazem, e conseqüentemente, gostando encontram o estímulo externo de realizar melhor, porque têm consciência de que pode ser útil para elas e para a organização também!

NK: Muito bem! **Uma questão um bocadinho mais fechada, mas, extremamente importante, é se percebe que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão das coisas na Universidade Politécnica? Como se manifestam?**

E11: Essa questão eu diria, primeiro estou há pouco tempo na instituição. Segundo, estou também na área académica. Eu sinto que isso geralmente na área administrativa, porque na área académica a percepção das pessoas é a seguinte: olha, se eu sou...como gestor, eu voto aquilo que ninguém pode-me tirar, que é ser docente.(...) Em relação ao poder de gestão, eu diria que a nível dos cargos de direcção e chefia do mundo académico eu não tenho essa percepção. (...), mas não deixa de ser matéria de comentar quando há nomeações. Depois da nomeação, tenta ir sentar naquela mesa, o tema fundamental é nomeação. Então, para dizer que aparentemente as pessoas dizem que a nomeação escreve de si, a chefia de gestão à não é nada, mas mexe com as pessoas, todas as vezes que há nomeação é um assunto de comentários a favor ou contra.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado, [REDACTED]. Íamos entrar agora no segundo eixo temático que é sobre inovação tecnológica. O objetivo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade face a inovação tecnológica no contexto das práticas educativas. É um tema mais direccionado efetivamente à inovação tecnológica e o seu cruzamento com as práticas educativas, neste tema vamos tentar ser um bocado sucintos, por favor!

Sabe-se que a inovação pode vir de qualquer lado. Que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que A Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?

E11: Muito bem! Primeiro dizer o seguinte, que a universidade como eu tenho dito, a Universidade mesmo sendo privada, que a componente económica, ela está aqui presente, mas não pode descorar-se a componente pedagógica educacional. A razão de ser e se chamar universidade, é chamar a educação, porque queremos educar. E a mesma universidade, sendo privada, pública ou não, hoje não se pode não abraçar a componente de tecnologia! Indo para a nossa universidade, o que eu sinto é que há dois níveis de compreensão da importância e da pertinência da base tecnológica no processo do centro educativo.

A nível da Reitoria uma coisa, e a nível de administração do sistema é outra coisa. Eu penso que ainda temos muito trabalho para convencer a administração do sistema, de que as tecnologias de comunicação, de informação e comunicação vieram para ficar, e não se trata se quer ou não, que vieram para ficar, ou alguém incorpora-as correndo o risco de andar a margem dessas tecnologias. Vou dar algum exemplo: [REDACTED] quando cheguei cá fui sempre o defensor de que a universidade para além dos laboratórios e, etc, hoje a base tecnológica que está aí, em linguagem dos jovens, está a bater, são os tablets. Hoje muitas universidades

já enveredaram por esse caminho! Hoje muitas universidades estabeleceram parcerias com a Huawei, Samsung, e outras empresas de base tecnológica para produzir esse instrumento fundamental no processo educativo. Não digo que há resistência, mas, a sensibilidade ainda não foi assumida por todos, essa é minha angústia, porque estou a ver o movimento a correr. Hoje há pouco tempo estive com um jovem e disse vai pesquisar, como é que tablets no ensino a distância foram produzidos para UP, 6000. Em algum momento você tem visto, eu evito fazer essas comparações a uma instituição que nasceu a um ou dois anos, que cedo trouxe a base tecnológica, superou a todos nós em dois anos. Hoje está a falar de 5000 alunos. É que nós estamos a lidar com o grupo ou a faixa etária que não são nativos digitais, não são emigrantes digitais como nós. Eles são nativos, nasceram com tecnologia, as tecnologias fazem parte, é só no intervalo veja o que é que faz cada um com o seu telefone, celular, computador, estão lá no intervalo. Ignorar isto é um suicídio!

NK: *Assume-se então que o uso de novas tecnologias educacionais configura-se como estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica? Os seus dizeres (...).*

E11: Ainda não. Para ser sincero, uma parte, base tecnológica, laboratórios informáticos, mas eu digo, um laboratório informático, um computador sem o conteúdo é uma máquina de escrever. Conteúdo pedagógico, quer dizer, hoje os computadores deviam estar lá, os livros, fazer *download*, quer dizer, quando o aluno for ao computador, para evitar entrar nos emails da internet!

NK: Por outras palavras, fazer o uso integral das potencialidades desse equipamento.

E11:...Perfeitamente, perfeitamente. Sim, sim desse equipamento, e trazer um dia, começar a discutir as chamadas bibliotecas virtuais nesse sentido (...).

NK: *Portanto, como gestor/ líder, assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na APolitécnica?*

E11: Deviam promover, se existissem, portanto, ainda é(...)

NK: *O não existir que se está a referir, é não existir completo, ou é o não existir em número, em percentagem necessária e suficiente!*

E11: Existem, mas ainda não em função do número de estudantes que nós temos. Se um dia fosse fazer o rácio, aluno e computador. Hoje em dia temos que caminhar quando as condições económicas permitirem, avançar o chamado comput-farm. Em linguagem, farma

de computador, em que você entra, estão lá 150 computadores, duas, três, quatro turmas entram.(...). Eu estou a dizer que ainda temos de fazer mais, não estou a dizer que não há, mas temos que fazer mais, como uma Universidade moderna, século XXI, as tecnologias tem que ser investidas, temos que investir mais.

NK: Mesmo assim pode-se assumir que A Politécnica vê como importante a utilização de tecnologias na educação particularmente no ensino superior?

E11: Eu penso que sim. Há consciência. Muitas vezes o desejo tem limitações financeiras, eu penso, eu digo, no contacto que eu faço com o Reitor, noto que tem muita sensibilidade, quer acontecer, mas em algum momento, agora não pode acontecer. Isto tem de compreender. Eu penso que a sensibilidade é que é importante. Este é o primeiro passo, porque se o dirigente não estiver sensível, você não consegue convencer os outros de que é necessário.

NK: Muito bem, então, *na ótica dos gestores d'A Politécnica, a inovação assume-se incremental, portanto, aquela que agrega melhorias a processos e produtos ou serviços existentes, ou esta inovação é disruptiva, que rompe com o que já existe e os respetivos paradigmas? Porquê?*

E11: Olha, eu penso que a inovação aparece como elemento incremental. Posso dar um exemplo, a nível de educação a distância, ao trazermos a plataforma, uma inovação, em nenhum momento quebramos o paradigma anterior que é o ensino a distância. Fornecendo material impresso, e aquilo que estávamos a falar ontem, eu penso que toda inovação, ela não pode ter como objetivo fundamental a quebra total dos paradigmas, senão você cria um vazio. (...)

NK: Ótimo, ótimo! *Então, a estratégia de inovação, (...), na inovação tecnológica, é encarada como uma vantagem competitiva? Porquê?*

E11: Ainda não, deve ser encarada como uma vantagem competitiva, e por isso tem ligação com a pergunta que se segue!

NK: Exatamente! *A estratégia de inovação, então, da Politécnica, na sua ótica, é afetada pela concorrência!?*

E11AJ: Efetivamente, é afetada pela concorrência!

NK: *Então, em que medida?*

E11: Não em termos de laboratórios informáticos. Todos fazem, mas há uma componente em que a concorrência descobriu, como tem sido o comportamento juvenil. Como tem sido o jovem que são nossos estudantes, a razão de ser. O jovem hoje não está mais interessado, numa sala, num laboratório, sentado lá (O espaço físico). O jovem é virtual, ele quer andar, quer se movimentar, onde está. Ele quer se articular onde está, daí a nova peça que está aí, que é tablet, pela facilidade de locomoção, de fazer aqui, de fazerem em casa, de fazer no quarto, de fazer no autocarro. É essa base tecnológica nova, que é concorrencial. Eu não digo que não temos a base tecnológica, é que nós ainda não fizemos o estudo de mercado dos nossos utentes, que são jovens. Não estou mais interessado numa sala fechada, como os outros estão lá, em que faz o seu trabalho, a seguir saber o seu email, a seguir está a comunicar-se, a seguir está a se fazer aquilo! Essa é peça individual!

NK: Muito bem. [REDACTED], *então, em certa maneira a última questão deste eixo foi respondida ao longo de todas as outras questões!*

Até que ponto a componente custo, condiciona atualmente a promoção de inovações nas práticas educacionais na Politécnica?

E11: Eu sempre continuo a dizer o seguinte: o custo deve-se encontrar estratégia do não custo, explico! A Politécnica em algum momento pensa que vai ter ónus de aquisição de quatro ou cinco mil tablets. Pode ser um investimento inicial, ele pode ser recuperável, como? Esse investimento pode ser diluído nas mensalidades em que as pessoas aparentemente pensam que estão a receber gratuitamente o tablet. É a estratégia (...mas estão a pagar tablet). Perfeitamente, se eu pego o tablet a 5.000 meticais, vou diluir na mensalidade de dez meses, ninguém vai se aperceber absolutamente nada. Então a questão estratégica, o custo as vezes, os contabilistas, é necessário começar a ver como é que a chamada engenharia financeira para atingir um objetivo sem sobrecarregar efetivamente(...). É como um baile de finalistas, a dizer que tiro hoje 15.000, toda gente ia dizer que não, já chega o que estamos a pagar, Baile de finalistas 10 meses, 1500 por mês, parece que não está a pagar, mas chega 15.000

TERCEIRO EIXO

NK: [REDACTED]. Entremos então no último eixo, sobre as práticas educativas, e que tem como objetivo analisar o papel dos gestores na promoção da inovação. Portanto, é um contexto de papel de gestores na promoção da inovação tecnológica nessas práticas educativas.

A primeira questão, [REDACTED], na APolitécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?

A formulação e implementação, no contexto de gestores, como é que ocorre na APolitécnica, efectivamente?

E11: Eu penso que de forma estruturada, em nenhum momento eu pude participar num conselho diretivo em que o tema é como é que a base tecnológica, a inovação, podem trazer a diferença no processo docente educativo! Um elemento!

Daí discutir todos os elementos que vêm por trás disso, a aquisição, etc. Portanto, como discussão estruturada de como deve ser a base tecnológica para melhorar o processo docente educativo, ainda não. O que eu sinto, existe a empresa, o IST, empresa que está dentro da empresa mãe, que pensa as tecnologias, na perspetiva de empresa. E eu penso que eles não pensam a tecnologia numa perspetiva de tecnologia educacional, que é totalmente diferente!

Então, pensam na tecnologia nos computadores, quantos são, se a internet está a funcionar, mas tecnologia (que possa impactar com as práticas educativas) perfeitamente, ainda temos um grande T.P.C, na minha opinião!

NK: Que modelos de gestão do ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Tem trazido vantagens esperadas? Sabemos que existem vários modelos de ensino, de gestão de ensino, mas quais são os modelos que têm estado consignados ao uso de tecnologias?

E11: Até este momento uma parte é a universidade pelo facto de ter adotado, a Universidade pelo fato de ter estruturado, pelo fato de se ter estruturado em escola, e uma das escolas vocacionada para a modalidade a distância, que não se faz a distância sem tecnologias, não se faz, eu digo, só ligar para alguém. É tecnologia, o telefone é tecnologia, email é uma tecnologia. Portanto, hoje seria impensável realizar o modelo de educação a distância, apenas com o primeiro modelo da primeira geração, imprimir e empacotar folhas para as escolas. Portanto, esse modelo e por isso que estão ai a funcionar. Já graduamos mais de trezentas pessoas, e está a funcionar!

NK: Então, ***assume que tem trazido algumas vantagens!***

E11: Tem trazido algumas vantagens! (...). Para dizer que as pessoas acreditam, se não acreditassem, estaríamos com dez, vinte alunos. Por ser a segunda escola no meio desse movimento, significa que foi uma opção, e uma opção que tem produzido vantagens!

NK: *Acabamos de entrar então, de certa maneira na pergunta seguinte. Como considera que os agentes educativos, mormente estudantes, professores e encarregados de educação, percecionam o uso de tecnologias na APolitécnica?*

E11: Olha! Tinha sido talvez uma pequena pesquisa, um inquérito, saber o grau de satisfação dos estudantes, pais e encarregados de educação, sobre a componente que eu estaria a especular. E eu penso que é interessante, essa pergunta um dia pode não ser na dimensão do seu doutoramento, mas, um dia haver um inquérito sobre como é que os estudantes, pais e encarregados de educação e professores, qual é a sua perceção sobre o uso das tecnologias na Politécnica. Daí podemos ter informação fiável, e qualquer pronunciamento meu seria especulativo (...) eu penso que fica um T.P.C, que é importante conversar um dia, e não pode se ver que vai fragilizar, pelo contrário, vai saber como está, é importante!

NK: *Então, como a Politécnica viabiliza a estrutura necessária, para o uso de novas tecnologias nas escolas? Referimo-nos ao dimensionamento, ao acesso individual ou colectivo!*

Em algum momento também falou disso, quando falou do que os estudantes buscam, buscam espaços mais abertos mais livres, a virtualidade. Mas pensa que a APolitécnica viabiliza ou não está a viabilizar ainda o uso de novas tecnologias em relação a estrutura?

E11: Na dimensão coletiva penso que viabiliza, os laboratórios que nós temos aqui, mas aquilo que eu disse, ainda temos muito que fazer nessa vertente. Eu sempre pauto, há um princípio técnico, chama-se rácio, computador e estudante. Então, basta fazer essa análise, chegamos a conclusão de que ainda temos muito que fazer, para que a tecnologia seja efectivamente a base, o elemento (...). Só para dar o exemplo, em muitas Universidades no mundo, já saíram do problema, de que o Wireless, seja um problema para alguns! Todo o campus universitário em cada esquina (Tem Wireless) ...estudar é esse exemplo. Hoje se avançou tanto, em que alguns aeroportos no mundo, você basta parar vai pedir a senha e este aí a navegar, não é problema nenhum. Então, estou a dizer o seguinte, isso não seria luxo um dia a universidade em cada canto (uma Universidade...Ensino Superior). Perfeitamente, estou dando um exemplo claríssimo, chamado o acesso individual dessa componente, o dimensionamento do acesso, tal sorte que se viabiliza ou não a estrutura para o uso das nossas tecnologias, ainda temos que avançar, quer dizer, o Wireless ainda é luxo, ainda tem que ser fechado, são alguns que podem ter acesso, mas hoje o mundo hoje, tem até nos aeroportos.

NK: [REDACTED], ótimo! *Na Politécnica, há programas de formação de professores para o uso de tecnologias na educação?*

E11: [REDACTED], quando nos apercebemos que não se pode falar de educação a distância usando a plataforma, sem que os próprio professores não saibam usar a plataforma, ou não têm simpatia com essa peça fundamental, realizamos a formação, [REDACTED] [REDACTED], mas foram poucos que participaram, porque, olha, o novo ainda cria resistência, mesmo sendo professor, não basta ser professor, para ter simpatia com as tecnologias de comunicação e informação. Eu trago aquele conceito quando estivemos a ter a formação, os nativos digitais, os emigrantes digitais, nós professores ainda continuamos a ser os chamados emigrantes digitais e como emigrantes na emigração temos resistência, as vezes o que eu fazia ontem, penso que continua a ser melhor.

NK: Muito bem [REDACTED]! ***A última questão, como são formuladas e implementadas as Políticas e programas centrados no uso de tecnologias? É uma questão repetida, já respondeu no ponto número 1, podemos obviamente deixar. E eu deixaria então, o espaço para qualquer coisa que queira eventualmente acrescentar!***

E11: [REDACTED]! Primeiro agradecer a oportunidade e tratando-se de uma entrevista e como se apercebeu usei a maior sinceridade em dizer as coisas. Não disse em função de pessoas, disse em função da organização, e sempre numa perspetiva que a pesquisa, essa é que é a vantagem da pesquisa, pode contribuir para melhorar as condições que nós temos agora. Esse é o objetivo da pesquisa. Portanto, em nenhum momento a pesquisa pode fragilizar as pessoas individualmente, então, parece que estamos a colocar na situação nua e crua da instituição, mas eu queria deixar claro que aceitei a entrevista, preferi levar até um pouco mais de tempo, na condição de que estando nessa casa posso dar a minha contribuição, dizendo a verdade e somente a verdade.

NK: Muito obrigado [REDACTED], agradeço-lhe bastante, pelo tempo disponibilizado e pelo riquíssimo contributo, portanto para o trabalho, [REDACTED]!

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

ENTREVISTA
ENTREVISTADA – E12

PARTE INTRODUTORIA

Nazi Khan (NK): Muito Bom dia, ou boa tarde [REDACTED]

Muito obrigado por ter acedido a esta entrevista, sob o tema: *As Lideranças na promoção da inovação tecnológica no contexto do Ensino Superior, o caso da Universidade Politécnica em Moçambique.*

Proponho realizar esta entrevista, como parte integrante do trabalho de Tese de Doutoramento em Liderança Educacional.

Agradeço antecipadamente o facto de se ter disponibilizado a dar a entrevista, portanto a participar neste trabalho.

Garanto desde já a confidencialidade dos dados que puder disponibilizar (...).

Peço também autorização para gravar esta entrevista, e o resultado desta entrevista será, em algum momento, repassado à todos que tiverem participado nela.

Uma primeira questão que gostaria também que se disponibilizasse a dizer é: quantos anos tem de experiência profissional na instituição, e quanto tempo exerce o cargo atual. E, também, se já exerceu outros cargos de Liderança e quais são esses cargos de Liderança que exerceu?

E12: Muito obrigada. Bom dia!

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Antes deste cargo já exerci outros cargos sim! Fora da instituição, mas antes dizer que tenho 5 anos na instituição.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Essa é minha experiência em termos de trabalho.

NK: Muito Obrigado. Rico Currículo.

Entremos então, com a sua permissão aos eixos, que constituem as dimensões desta entrevista.

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

O primeiro eixo é sobre efectivamente a liderança, e aqui temos como objetivo identificar a forma de liderança dos gestores de topo e de direção da Universidade, considerando que é uma gestora(...). A primeira pergunta relativamente a Liderança é: ***Tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo e a forma como tem exercido as suas funções considera-se, sobretudo uma gestora ou uma Líder? Em que medida se considera uma gestora ou uma Líder?***

E12: Tendo em conta o cargo que ocupo neste momento, apesar de ser gestora, considero-me uma Líder.

NK: *Em que medida?*

E12: Na medida em que eu tenho que liderar toda uma equipa de colegas(...), onde eu tenho que fazer, para além de distribuir o trabalho, tenho que fazer supervisão dos mesmos trabalhos e, por vezes, fazer com a minha equipa de trabalho. Então, considero-me uma Líder (...).

NK: Muito bem! Muito bem!

Na sua opinião que tipo então de liderança tem adotado ou como caracteriza a liderança que tem adotado? Essa Liderança para impulsionar uma educação eficaz, já que está no processo de ensino e aprendizagem, e favorecer processos de inovação pedagógica, tudo que são melhorias das práticas relacionadas com a educação.

E12: Eu diria que exerço uma espécie, uma liderança um tanto aberta e envolvente, pois estando a trabalhar numa instituição de ensino, onde o objetivo é educar e formar pessoas, há que ser envolvente, porque temos que fazer todo um conjunto, para exercer as nossas atividades. Então, eu acho que, penso que eu exerço uma liderança mais envolvente, porque isso impulsiona o desenvolvimento das atividades, e todos ficam a par do que está a acontecer na instituição. Quando um elemento não está, os outros podem fazer as atividades.

NK: ***O quê que acha que os outros esperam de si, falando dos outros, dos seus colaboradores mais diretos. Esperam de si, enquanto Líder, e tendo em atenção as funções que desempenha?***

E12: Enquanto Líder, pelo que eu sinto, no lugar onde estou a trabalhar, as vezes dos meus superiores hierárquicos, esperam de mim respostas para cada problema que possa aparecer, além de respostas, dar solução.

Isso é o que eu noto. Sinto que os meus colegas, sempre que acontecesse uma coisa, têm a intenção, antes de resolver, de questionar sobre a solução. E, não dou soluções. Questiono a eles se têm uma solução, uma ideia para podermos fazer um encontro, para resolver em conjunto.

E12: *Então, tendo em conta o que as pessoas esperam e o tipo de liderança que adota, no exercício de gestão e de liderança realizado na instituição, entanto que gestora/líder, toma em conta princípios e valores específicos? Em que medida?*

BL: para sermos líderes temos que ter princípios e valores. Para além dos valores da própria instituição, nós temos princípios da instituição, temos valores dessa época, em que nós temos que trabalhar dentro daqueles todos princípios.

Eu tenho o princípio de que todos devem estar envolvidos no trabalho que fazem, não só, a contar com os valores da instituição. Cada elemento tem que trazer aquilo que é os valores pessoais. Então, para além dos princípios e valores da instituição que estão plasmados, eu também tenho aqueles que são os meus valores pessoais. Então, eu faço uma gestão de um pouco de tudo tendo em conta que eu trabalho com pessoas. Então, valorizar primeiro as pessoas com quem trabalhamos e depois as pessoas que nós servimos.

E12: Muito obrigado. Muito bem!

Sente então que os seus trabalhadores seguem-na em primeiro lugar a si e só depois os planos de atividades, ou o inverso?

Fazem aquilo que diz para fazerem e como os diz, ou têm em conta aquilo que são os planos de atividades da instituição?

E12: Aí acaba havendo uma junção, porque a instituição tem um plano. Nós temos programas de atividades.

(...).

Só então, quando têm dificuldade, eles tentam seguir aquilo que eu tenho feito, pois nós também não podemos ficar parados porque não estamos a ter solução.

Se não o que não está programado aconteceu, acontecem casos em que estamos a trabalhar, então temos que tentar contornar a situação.

Então as vezes eles têm seguido esses exemplos, porque eu não fico estagnada a espera ou em busca de solução. Então eles seguem os planos, mas quando não encontram solução tentam seguir um pouco daquilo que eu tenho dito, feito.

NK: Entanto que gestora/líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?

O que fazem, ou o que fazem os seus colaboradores têm em conta aquilo que são: a ambição, a visão dos objetivos da instituição?

E12: Aí fico um pouco dividido.

Tenho um grupo de trabalhadores, de colegas. Um grupo que já está dentro daquilo que a instituição em termos de visão, valores. Eles percebem. É aquilo que nós costumamos dizer de vestir e ter amor à camisola.

Então, há alguns que ainda não conseguem perceber, então temos que, fazemos com que eles percebam que esta instituição tem valores, uma missão, uma visão que nós temos que trabalhar, tendo em conta aquilo que é a missão, visão da instituição. Então fica um pouco difícil, mas os que já estão há mais tempo já estão comprometidos com aquilo que é o trabalho, eles sim (...).

NK: *Mas, há ações diretas suas na perspetiva dos colaboradores passarem a ter uma visão comum da instituição, quer dizer todos perceberem o que a instituição pretende. Há esse seu esforço de atrair os colaboradores para isso?*

E12: Sim, em princípio a ideia é essa. Eu tento atrair-lhes, mostrar a importância que a instituição tem, desde a sua fundação até hoje. Então eles começam a valorizar um pouco mais e acreditam na instituição, porque primeiro temos que fazer as pessoas acreditarem.

NK: *E consegue fazer esse exercício das pessoas acreditarem?*

E12: É difícil, porque hoje em dia quando alguém é admitido, a primeira coisa que tem em mente (nós seres humanos), é o salário. Então, por mais que a gente tenha metas, se eu vim e trabalhei, não estamos preocupados se eu atinge ou não a minha meta. Então é difícil quando temos pessoas que pensam nesse sentido e a camada jovem, hoje em dia, fica perdida por causa deste ponto. Fazendo com que eles se comprometam (...).

NK: *Então, tendo em conta a sua resposta (...) sente então que os seus colaboradores acreditam que compreende as suas necessidades e tem noção dos seus interesses? Em que medida?*

Quer dizer agora já é o inverso, eles fazem, mas sentem o reconhecimento da sua parte, que os compreende, compreende as suas preocupações, as suas necessidades e até desejos?

E12: Sim, eles compreendem qual é a minha preocupação. Eles compreendem sim a preocupação, o objetivo, só que o problema é que por mais que eles compreendam, um e outro não estão ligados, mas eles sim, porque quando converso com eles, eles expõem as dificuldades e vejo que eles perceberam, eles compreenderam onde nós queremos chegar, qual é a nossa preocupação. A dificuldade talvez está em a pessoa envolver-se mais na execução de tais tarefas ou atividades.

NK: Muito bem!

Então como gestora e também líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Pode fornecer alguns exemplos?

Talvez esclarecer: o contexto de fomentar a experimentação e o reconhecimento de boas ideias é no contexto da sua relação com os seus colaboradores, nas práticas da instituição, que tem a ver com dificuldades que tem para desenvolver, tem espaço, dá espaço para desenvolver iniciativas, poderem aplicar ideias novas, etc.. por isso é que se diz criar inovação para o desenvolvimento de atividades que estão previstas.

E12: Sim! No sentido em que quando um colega tem uma atividade por desenvolver o que que eu faço? Por mais que eu tenha a ideia e saiba como fazer, eu nunca faço! Cada documento está na sua área, pediram-nos isto aqui, peço para que faça!

(...)

As vezes expõem as suas ideias. Quando temos reuniões, se é uma atividade que todos devem saber, não aquelas direcionadas e restritas eu digo: chegou-nos um documento assim e assim, essa informação o nosso colega tem que fazer a atividade. Colega peço que nos ajudemos. As vezes ausculto alguns colegas.

Dali decidimos quando é uma atividade conjunta, e quando não é uma atividade conjunta eu vou pessoalmente falar com ele;

E quando a atividade termina, depois eu faço o acompanhamento e ajudo, e é normal se a atividade trouxe uma inovação, que constitui uma mais-valia para a instituição, chamo o colega, agradeço (...), elogio no meio dos colegas pelo trabalho feito. Penso que é uma forma de deixar os colegas a vontade, e em termos de contribuição, em termos de ideias, porque eu sozinha não levo o barco a bom porto.

NK: *No entanto, tendo em conta o que respondeu anteriormente, que dá espaço para a experimentação e reconhecimento de ideias, a pergunta que se segue é: entanto que gestor e líder assume a necessidade de correr riscos na prossecução de ações inovadoras e de mudança? Em que medida? As iniciativas tem riscos...*

E12: Tem riscos sim! Desde que nós começamos e abraçamos a tal iniciativa, o risco que eu corro é dar uma ideia correr bem ou a ideia correr mal, e assumir. Então, peço sempre aos meus colegas para antes de implementarmos temos que tentar experimentar, expormos ao nosso superior se for o caso.

Temos o exemplo da Informática. Então, admitimos um técnico informático, o nosso colega [REDACTED]. Ele expunha ideias para experimentar, e ele testando, o que me foi bom, descobrimos que a instituição estava a pagar valores de uma certa Internet que nós não recebíamos. Então esse foi um grande exemplo que nós tivemos lá, porque eu lhe deixava a vontade, mas tem que nos mostrar provas concertas do que está acontecer. Portanto, para nós isso foi um ganho!

NK: Então a medida do risco que correu foi ter deixado que esse colaborador apresentasse uma ideia de mudança e também inovadora, e avaliou depois a consequência. Portanto, correu um risco mesmo sem ter a certeza de que as coisas poderiam correr bem.

E12: Sim, o risco maior foi de que nós não sabíamos o conteúdo do contrato assinado entre a empresa que nos forneceu o trabalho e a nossa instituição.

Nós fomos lá as cegas e deparámo-nos com um problema, e eu propus a ele que nos desse uma solução. Então ele deu-nos uma solução. Nós ficamos a usar a internet mesmo ainda depois de terem rescindido o contrato com a empresa, com a solução que ele tinha proposto, conseguimos usar até que veio a nova empresa.

NK: *A pergunta seguinte tem mesmo a ver com a pergunta anterior e até tem relação com o exemplo que deu: tem tido atenção à capacidade dos seus colaboradores, em diferentes níveis, em assumir o controlo em situações em que são desafiados, nos compromissos com as mudanças exigidas.*

Portanto, quando nós perguntamos tem tido atenção à capacidade dos seus colaboradores quer dizer avalia a capacidade, o conhecimento, a habilidade, as competências que os seus colaboradores têm? (...), quando são desafiados com ações de mudanças, que são exigidas, que são necessárias na instituição?

E12: Sim, quando nós nos deparámos com um desafio, ou quando alguém nos propõe, a primeira coisa que eu tenho feito é analisar cada um de nós colaboradores. Ainda que aquilo seja direccionado à um colaborador que já exerce tais funções, eu começo a avaliar desde que está connosco, como foi o percurso deles, se exerceu suas atividades, se terminou, como é que terminou, se terminou com sucesso, quanto tempo levou, quais são os constrangimentos que aquilo nos causou, depois, atribuir ou aceitar,...). No caso, um exemplo concreto: nós temos o nosso colega lá, o nosso [REDACTED], ele tem uma função que é para trabalhar no Sistema Unimestre, e eu tenho tido a atenção de nunca deixar ele fazer sozinho, porquê? Porque ele sabe fazer, mas ao mesmo tempo acaba não sabendo, então fica complicado deixar ele fazer(...).

Nós temos tido o cuidado de quando ele tem que entrar e fazer aquele trabalho, ir sempre com alguém, ou com o Técnico Informático, ou com o senhor [REDACTED], dependendo da área em que é impedida a informação no sistema.

NK: Obrigado, a pergunta 11, que é a seguir, a [REDACTED] respondeu no número 9, quando falamos sobre correr riscos.

Entanto que gestora e líder dá espaço ou abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas que considerem úteis, colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição? Pode exemplificar?

Não há uma inibição individual ou colectiva para as pessoas tomarem iniciativas na Unidade, no sentido de fazerem coisas em prol da instituição?

E12: Eu tenho dado esse espaço sim.

Nós quando fundamos o [REDACTED] tínhamos muitos problemas de pessoal, então, tínhamos certos departamentos que ficavam fechados [REDACTED]

[REDACTED], mas os nossos estudantes, e os nossos docentes nunca deixaram de ter acesso.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Então, esse é o exemplo. Eu, sim, dou-me o tempo de escutar a eles. Uma iniciativa que ele teve, nenhum de nós tinha tido a iniciativa, o que acontecia é que as pessoas vinham querendo a [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Quando o colega expôs aquela ideia, eu achei uma boa ideia. Vamos experimentar, vamos correr o risco, não tem formação para essa área, vamos correr o risco, fomos vendo, fomos acompanhando. Pedimos a Direção das bibliotecas se podiam de longe dar-nos esse auxílio, enquanto não se arranjava um bibliotecário. Nós todos temos que ter um pouco de ensinamento sobre como proceder, e assim aconteceu, e acho que dei uma oportunidade a um colega.

NK: Muito bom! Muito bom!

Tem consequentemente promovido o espírito de colaboração e de confianças mútuas? Costuma mover outras pessoas nas tomadas de decisão? Em que medida?

E12: Eu promovo sim o espírito de colaboração.

Quando um colega exerce uma tarefa e eu vejo que a tarefa foi-lhe incumbida a dois dias, [REDACTED], o que eu tenho feito é: aproximar-me ao colega, procurar saber se vai conseguir cumprir com os prazos, se ele diz que não, procuro um colega que não esteja muito ocupado, peço para que ajude a fazer. As vezes temos que ceder um espaço maior, porque o documento tem que abrir, eu peço geralmente que ajude o colega se não estiver muito ocupado, se estiver muito ocupado, eu mesma, mas sempre temos tido esse apoio com os colegas.

NK: *E, para além dessa colaboração e ajuda mútua, envolve pessoas na tomada de decisão, dos seus colaboradores também.*

E12: Sim, há decisões em que tenho que me envolver para que todos fiquem a saber!

NK: Em que medida o faz?

E12: Sim, faço na medida em que a decisão visa alcançar algo para a instituição, em prol da instituição.

NK: Em que medida também pode significar: como o faz, como faz na prática?

E12: Sim, eu procuro auscultar, assim, cada um dos colegas, sem promover alarmes, não demonstrando muita preocupação, mas do assunto ser de extrema importância.

As vezes somos colocados em termos, docente X fez isto aqui, antes de eu aproximar-me à área pedagógica, tenho que me aproximar ao secretário, tenho que me aproximar aos outros colegas dentro da instituição, que dão aulas como docentes a tempo inteiro ou técnico ■■■■■. Se conversam com ele, o que que acham. Como é que ele tem procedido em outros momentos? Peço opinião, então, eu envolvo-me na medida em que eu colho opinião de cada um e vou ter com a pessoa visada. Converso, peço, procuro também ouvir da Direção Pedagógica, porque muitas das vezes temos que tomar medidas com relação aos nossos docentes. Então, procuro saber com ele, ele diz sim, aconteceu, não aconteceu, vamos tentar gerir desta forma, porque neste momento as aulas estão a decorrer assim, então, para não ter que tomar medidas drásticas logo a prior.

(...)

NK: Muito bem!

Porque promove a colaboração e confiança mútuas, porque já disse que envolve pessoas na tomada de decisão, a pergunta seguinte é: entanto que gestora/líder é a sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura celebração de valores e vitórias?

Quer dizer, as pessoas que tem esses desempenhos em vários níveis na Unidade, é uma prática, entanto que gestora e líder reconhecer e valorizar as pessoas sobre o que fazem?

E12: Sim, eu quando peço opinião vou colhendo, há quem dá uma opinião, há pessoas que eu sinto que este colega é mais experiente, trabalhou antes, fora da Politécnica, é um bocadinho mais adulto que eu, tem mais experiência de vida, tem mais experiência de trabalho, me aproximo, e quando nós temos nossos Conselhos, nossas reuniões quinzenais, no fim da reunião, ou antes de terminar, antes de eu dar por encerrada, eu tenho a bondade de deparar-me com esta situação, ter que agradecer ao colega fulano pelo apoio, pelo contributo que deu, caros colegas resolvemos a situação, neste e neste sentido, peço uma salva de palmas. Por enquanto é o que nós podemos fazer, congratular o colega perante os outros colegas, mostrar que ele trabalhou, ajudou-nos a resolver uma situação.

NK: Então é uma prática recorrente, Portanto, já é uma cultura da sua gestão.

E12: é uma prática recorrente sim. Comentar com os outros colegas, a contribuição que os outros fazem, bem, bonito, para que eles se sintam motivados.

NK: Exatamente, o objetivo principal é esse.

Sente então, que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização, no caso particular da sua Unidade, é o fato de gostarem do que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?

Portanto, as pessoas estão na instituição porque gostam daquilo, do trabalho que estão a realizar, ou então, porque acham que é estimulante, significativo e útil, aquilo que eles fazem?

E12: A resposta para essa pergunta vai ser que nem uma (...) acaba por ser as duas coisas. Tenho um grupo de colegas que sei que posso contar com eles a qualquer altura do dia esteja eu presente ou não é só pegar telefone e fazer uma chamada. Estão comprometidos com a instituição, fazem porque gostam. (...)

NK: Sentem a utilidade pela recompensa que têm? Então vão a busca da recompensa!

E12: Sim vão a busca da recompensa, não fazem porque gostam ou sentem-se comprometidos.

NK: Muito bem!

Perceciona que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas no processo de gestão na Universidade Politécnica? Como se manifestam esses gestores?

E12: Existem sim...

NK: E como se manifestam?

E12: Pelo que eu senti, a manifestação deles é no intuito de, tem um carácter diferente. Há um grupo que quer intimidar o colega, intimidar como (não ameaçam), quando acham que o colega não procedeu como ele queria, como ele achava que era o correto, pegam no telefone, ligam-nos [REDACTED], nem nos dão tempo de responder, eu acho essa atitude grave. Outras ou outros pura e simplesmente escrevem para o Superior Hierárquico.(...).

NK: Essa é uma manifestação de fraqueza (...).

E12: Sim, é uma manifestação de fraqueza, por parte desses colegas. Nós somos colegas, estou a fazer um trabalho com o outro. Eu parto do princípio que, nós 2 ou 3, temos que trabalhar arduamente até esgotarem-se todas as nossas possibilidades de acharmos uma solução, e em coordenação decidimos fazer uma informação ao nosso Superior Hierárquico a pedir auxílio ou uma luz de como proceder.

O que eu tenho sentido, nem isso acontece, ligam-nos a dizer: Eu vou queixar [REDACTED]. Dois dias depois, já disseram(...).

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Obrigado. Vamos continuar, com a sua permissão. Vamos entrar agora no Segundo eixo. É um eixo relacionado com inovação tecnológica, cujo objetivo é caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face a inovação tecnológica, mas a acentuação tecnológica relacionada com as práticas educativas, que é o processo de ensino e aprendizagem que é oferecido pela instituição.

Sabe-se qua a inovação pode vir de qualquer lado: que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível face às mudanças do ambiente de inserção? Portanto, que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que a Politécnica é uma instituição de ensino superior privado (Tem alguns princípios, tem alguns pressupostos diferentes das públicas)?

E12: Falando da inovação tecnológica, estando a trabalhar numa instituição privada eu penso que nós devemos tirar um grande proveito da inovação, da tecnologia.

Primeiro nós já temos um sistema de gestão interno que eu acho que, quando muito bem usado, e aplicado àquilo que é a nossa realidade, ele é único. E, pelas investigações, conversas que tenho tido, eu senti que a Politécnica foi a primeira instituição, dentre as públicas e dentre as privadas, a usar um sistema de gestão integrada em termos de tecnologia. Então, eu acho que sim, é uma grande mais-valia e devemos continuar a usar. Claro, mas um que se adequa a nossa realidade, a nossa situação, porque não adianta aderirmos a inovações tecnológicas, mas não fazemos o devido uso, ou que não adequamos à nossa realidade. Portanto, nós temos um sistema sim, só que feito por um país diferente, até então a adequar à nossa realidade, em que está a funcionar, mas não está a funcionar muito bem. Mas, isso é uma questão de internamente encontrarmos formas de adequá-lo à nossa realidade, e aquilo que nós queremos, e começar a formar pessoas para que possam passar informação aos outros.

NK: Muito bem. Então [REDACTED], para si o uso de novas tecnologias educacionais configura-se como uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade Politécnica?

Quer dizer, a Universidade Politécnica assume essa estratégia, de uso de novas tecnologias? Em que contexto é que são desenvolvidas e aplicadas?

E12: A Universidade Politécnica penso que assume sim. Desde, o momento, que assumiu-se que tinha que ter um sistema de gestão interno para a divulgação de notas, docentes lançarem as fichas, manuais, comunicarem-se com os estudantes, ela assume. Volto a dizer que o problema é esse de não fazer o devido uso (...).

NK: Então diz que a instituição faz uso de novas tecnologias, só que não faz adequadamente. Ainda não faz adequadamente.

BL: Ainda não fazemos adequadamente, é uma questão de pessoal, de preparação.

NK: Como gestora e líder assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias, no geral, promovem a qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem na Politécnica?

E12: Em parte promovem, em parte, não diria que retardam. Em parte trazem preguiça ao estudante e ao docente. É bom nós usarmos as tecnologias, mas temos que usar tudo na medida certa, e no momento certo. Porque tecnologias vamos todos dar aulas em PowerPoint, então, em algum momento os docentes têm que usar as tecnologias, adequá-las à realidade, e sem esquecer dos outros meios. Então, o que acontece é que apegamo-nos e ficamos estagnados, e isso promove preguiça ao nosso próprio estudante.

NK: Mas, então porque que A Politécnica assume importante utilizar tecnologias na educação, particularmente no Ensino Superior? Porquê esta importância do uso de tecnologias na educação?

E12: A Politécnica, eu penso que assume, ou assumiu naquela altura e deu continuidade no momento em que nós outros entramos (...). Porque é importante, nós temos que acompanhar o desenvolvimento, o erro é das pessoas que fazem o uso.

Eu penso que a Administração e as pessoas que tomaram essa decisão não tomaram de forma errada, agora quem está a errar somos nós, que não fazemos o uso adequado, ficamos agarrados e estagnados, e não progredimos. E também em parte, devia ter uma equipa gestora que fizesse o acompanhamento de como está a usar, até que ponto está a usar, em algum momento temos que tentar sentar com os estudantes (...).

NK: Mas, se virarmos o foco desta pergunta sobre o porquê da Politécnica assumir importante utilizar tecnologias na educação, o foco para aqueles que se beneficiam que é o foco da atividade da instituição, portanto, aqueles que se prestam os serviços de educação, neste caso os estudantes, a importância deste instrumento para os utentes, e no contexto da qualidade de educação, vê como importante a utilização deste instrumento? Se direcionarmos o foco para o estudante!

E12: Acaba perdendo um pouco daquilo que é a qualidade que nós desejamos.

NK: Não promove a qualidade??

E12: A ideia é promover, e promove. Só que vamos lá ver o perfil do nosso estudante. Como é que ele recebe, como é que ele aplica?

NK: Ok. É importante, só que volta a ser mal aproveitado por eles.

E12: Porque acabam seguindo o exemplo dos seus docentes. Estudante parecendo que não, pesquisa, vai ali e ali... e hoje tem o Google. Quando estudante, vou dar um exemplo(...): Eu quando estudante, eu tinha um docente que baixava tudo na internet, até inclusive os testes.(...)

NK: Pois, pois. **Então na ótica dos gestores da A Politécnica, a inovação assume-se como incremental (é aquela que agrega melhorias a processos, produtos ou serviços**

existentes, à medida que vão-se desenvolvendo, incrementando melhorias), ou na ótica dos gestores da Politécnica, a inovação assume-se como disruptiva (que é aquela que rompe com o que já existe e respetivos paradigmas), quer dizer, está-se num processo, corta-se esse ciclo, e inicia-se, a tendência é sempre cortar e iniciar um processo novo.

Portanto, na ótica dos gestores da Politécnica a inovação insere-se em que contexto? Incremental ou Disruptivo?

E12: A inovação quando introduzida, num primeiro momento é vista como uma coisa que vem trazer novas formas de ser, e procedermos, dado algum momento quando mal usadas, rompe com aquilo que era a ideia principal. Rompe, então acho que o problema começa aí...

NK: *Mas na perspetiva dos gestores o que se pretende? Pretende-se que se crie melhorias contínuas ou que se rompa?*

E12: A ideia dos nossos gestores, na minha perceção é de criar inovações contínuas, para continuarmos a crescer, a acompanhar aquilo que é o desenvolvimento da nossa sociedade e da humanidade.

NK: *Então na Politécnica, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva. Porquê?*

E12: Até acho que há uns 3 anos atrás, [REDACTED], era encarada como uma vantagem competitiva, mas desde que algumas instituições também começaram a implementar, deixou de ser uma vantagem competitiva.

Acho que A Politécnica deve procurar vantagem competitiva em relação a outras instituições de outras formas, promovendo a nossa qualidade, promovendo o nosso estudante (...). Termos outras formas de promover em termos de tecnologia e inovação é uma vantagem competitiva. É quando nós somos os primeiros, mas também quando os outros já conseguem alcançar ou chegar um pouco a usar o que nós usamos sentimo-nos um pouco ...

NK: *Então, pode responder a pergunta a seguir, nesta perspetiva que é muito ligada: A estratégia de inovação da A Politécnica é afetada pela concorrência? Em que medida é que a estratégia que a instituição adotou para inovação tecnológica está ou pode ser afetada pela concorrência?*

E12: É afetada, sim, na medida em que nós aderimos, fomos primeiros a começarmos a usar, não fizemos o acompanhamento/melhoramento, e não procuramos ter [REDACTED], o nosso provedor de tal serviço.

NK: (...) *A concorrência na Unidade onde está é uma concorrência que está a fazer parilha, que está a perseguir constantemente os processos inovadores e de introdução de tecnologias da Politécnica?*

E12: Está sim. Vou dar exemplo: Uma instituição pública [REDACTED] já usa um sistema, desenvolvido mesmo em Moçambique...

NK: E por isso, isso pode ser um fator da instituição ter menores resultados?

E12: Não. Até agora não influenciou. Mas, nós temos que percorrer também, estar um bocadinho mais a frente nesse, na tecnologia em que nós usamos na instituição. Parto do princípio que temos que ter pessoas aqui em Moçambique mesmo que possam nos atender a qualquer altura, a qualquer momento.

NK: Então, até que ponto a componente “custos” condiciona atualmente a promoção de inovação nas práticas educacionais na Politécnica?

E12: Custos elevados. A única pessoa que entende melhor o nosso sistema de gestão integrado, de notas para os docentes trabalharem, é [REDACTED] Formaram-se outros, mas sempre há coisas que nós temos que ligar. Se nós temos que ligar todos dias para o [REDACTED], quantos meticais estamos a gastar em chamadas?

NK: Então para si a componente custos condiciona atualmente a promoção de inovação nas práticas educativas?

BL: Condiciona sim, porque em algum momento [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem [REDACTED]. Entramos no último eixo, relacionado às práticas educativas, aquilo que é o dia-a-dia digamos do processo de ensino e aprendizagem, que é a principal da atividade da Universidade. Neste eixo temos de analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas práticas educativas.

Uma primeira questão é: ***Na Politécnica como é que ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Quer dizer, já verificamos que a Universidade faz uso de novas tecnologias, já vimos que a Universidade vê como importante o uso de tecnologias, mas este uso de tecnologias é antecedido de uma formulação, quer dizer, da ideia que é criada, que é concebida para se introduzir este elemento. Então como é que ocorre essa formulação, como é que se pensa o assunto, como se estrutura o assunto, e ao mesmo tempo como é que é implementada essa política e programas relacionados com inovações tecnológicas?***

E12: É uma questão meio difícil para responder, mas é assim!

NK: Mas eu vou-lhe dar mais um suporte: Na formulação e implementação de políticas e programas centrais de inovações tecnológicas na Universidade, como gestora e líder, tem a sua participação, dá a sua contribuição, dá o seu contributo?

E12: Não!

NK: Não diz o que é que acha que era necessário, relativamente à inovação tecnológica para as práticas educativas? Não diz o que que achava é era importante fazer-se na sua Unidade?

E12: Nós não. Sempre dei, quando falamos com as pessoas, os colegas que gerem os tais programas a políticas.

NK: Quem decide uma política para ser usada numa instituição são os gestores de topo, ou Alta Administração, como também podemos chamar. Mas, as Unidades que têm diretores, como é o seu caso, contribuem com alguma informação, porque quem acompanha na prática, no dia-a-dia, o que é que faz e o que se deveria fazer relativamente às práticas educativas no contexto de inovação tecnológica, quer dizer, a introdução de tecnologias naquela prática, são vocês os Diretores, que estavam no terreno.

Então como é que ocorre isso, há essa aproximação da Administração, com os gestores/diretores ou não há?

E12: Depende, há áreas em que somos sim, colocados a par, pedem a nossa opinião, e isto é muito bom. Quanto ao sistema de inovação em termos de tecnologias isso não nos consultam.

NK: Mas quem diz as coisas que são necessárias?

E12: Nós só dizemos os erros, nós só pedimos, queremos isto e isto, eles trazem o que já existe.

NK: Vocês informam o que vocês gostariam de ter!

E12: Sim, nós sempre informamos, mas prontos, trazem-nos o que é padrão, o uso na instituição.

Uma e outra vez sim, somos submetidos a dizerem, adequem à realidade da vossa Unidade, mas depois de muita insistência é que nos é autorizado a fazer isso.

NK: Tudo bem! Que modelos de gestão de ensino estão consignados ou direcionados ao uso de tecnologias na A Politécnica? Têm trazido algumas vantagens para as aulas? Sabe com certeza [REDACTED] que existem vários modelos de gestão de ensino, modelos de ensino, há aqueles que fazem-se com apoio de tecnologias,(...).

Então, a questão que estamos a colocar aqui é: que modelos de gestão de ensino estão direcionados ao uso de tecnologias da Politécnica? Por outras palavras, existe um modelo de ensino da Politécnica? Existe este uso de tecnologias?

E12: Eu não diria que existe como modelo, pelo que eu percebi quando me passaram a Unidade [REDACTED] (...)

NK: Portanto existem os dois modelos?

E12: Existem os dois modelos. O que tenho sentido é que existem mais docentes da área dos curso de Engenharia, e que gostam mais de usar as novas tecnologias.

NK: E eles e os estudantes vêm vantagem nessa autorização?

E12: Numa turma de 15 a 20 estudantes há um grupo que vê vantagem, os mais atentos, os mais preocupados, os mais empenhados, esses qualquer modelo de ensino está bom. Agora se formos a falar daquele grupo de estudantes que espera que o docente tem que trazer todo conhecimento, estes ficam preocupados. O docente traz, no PowerPoint, tem uma bibliografia, o estudante vai, pesquisa, praticamente ele fica refém, então o que nós temos feito é tentar falar com os docentes para serem mais abrangentes, tentarem usar os dois métodos de ensino, apesar de insistirem que estamos na era digital, e estamos sim, mas ensino não tem que ser uma coisa para cada aluno ou só um grupo, tem que abranger a todos, então na Politécnica sinto que usamos os dois modelos.

NK: *E como é que considera que os agentes educativos (quando falamos de agentes educativos estamos a falar de estudantes, professores, encarregados de educação) percecionam o uso de tecnologias na A Politécnica? Portanto, como é que estes agentes educativos citados percebem o uso de tecnologias na Politécnica? Pelo menos em termos de satisfação.*

E12: Em termos de satisfação, muito Bom. Há muita concorrência em termos de usarem o material.

NK: *Então os estudantes, professores e encarregados vêm como positivo o uso de tecnologias?*

E12: Sim, vêm como positivo. Os Pais até gostam, primeira coisa quando vêm fazer inscrição perguntam se a sala de informática funciona? Ouvimos que vocês as notas não fixam, eles gostam, sabem que em qualquer sítio onde estão podem aceder, apesar de um grupo de estudantes mais crescidinhos do ensino superior, das Engenharias, acharem que devem usar mais o método antigo, método de quatro paredes, que são engenheiros, mas o uso de tecnologias é visto com muito bom gosto.

NK: *Como a Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Quer dizer, este viabilizar a estrutura necessária para as novas tecnologias, que condições são criadas e são mudadas, para que realmente este uso de tecnologias aconteça/ocorra na Politécnica (relativamente ao dimensionamento, processo individual, ou coletivo, etc)?*

E12: Nós privilegiamos isso no sentido de(...). Que as condições foram criadas, foram, nós temos nossos equipamentos, existem para serem usados, mas devem ser usados de forma regrada, para que todos nós possamos usar o material que temos.

NK: É essa forma de disponibilização de equipamento, é uma forma disponibilizada de regras para uso individual e coletivo. Então há acesso para uso no contexto individual e no contexto coletivo, quer através do processo de ensino e aprendizagem na sala de aula, quer em outras fontes.

Um exemplo de uma outra fonte por favor! A sua Unidade tem Laboratórios?

E12: Temos. Temos o Laboratório de Informática, temos o laboratório de elétrica..., e temos o de Engenharia Civil, e prontos, de todos os laboratórios, o que ainda não se usa com muita frequência é o de Engenharia Civil, porque é pequeno, mas está lá o equipamento, os docentes, os alunos têm acesso, mostrar o que é uma betoneira, como funciona, o que é uma prensa (...).

Temos um pequeno também, para primeiros socorros para o curso de enfermagem, que abrimos, e todos os professores e alunos têm acesso.

NK: *Muito obrigado, continuando teríamos a seguinte questão: Na Politécnica há programas de formação de professores para uso de tecnologias na educação?*

E12: Sim, existe esse programa. Começou com aquela formação do Copo Docente, que uma das disciplinas era informática, eles foram formados (...).

Ainda assim, quando não há essa formação do corpo Docente, nós formamos internamente os docentes a usarem nosso sistema(...)

NK: *A última pergunta deste eixo, em algum momento [REDACTED]. já respondeu quando coloquei a primeira questão relativamente a formulação e implementação de políticas, seria: como são formuladas e implementadas as políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Não sei sobre isso se queria dizer mais alguma coisa ou o que já disse já foi o suficiente, sente que é o suficiente?*

E12: Dizer que as nossas Políticas são todas feitas aqui, umas somos postos a par, outras não, e assinamos documentos para implementarmos ou implementarmos.

NK: Terminamos as questões preparadas, mas entretanto deixo espaço, digo para qualquer coisa que queira acrescentar.

E12: Agradecer primeiro [REDACTED] pela oportunidade, são raras essas oportunidades. Agradecer mesmo do fundo do coração, foi muito bom, penso que para mim serviu para eu expor um pouco aquilo que eu penso que é uma instituição, ou como deve ser. Espero puder ajudar!

NK: Muito obrigado. Eu é que tenho que agradecer a sua colaboração, a sua disponibilidade, e por ter participado na entrevista, e obviamente o contributo, rico, que vai dar ao trabalho que me proponho a realizar.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DE ENTREVISTA ENTREVISTADA (E13)

INTRODUÇÃO

Nazir khan (NK): Bom dia.

No âmbito da formação de Doutoramento em Liderança Educacional, o que me proponho é desenvolver uma entrevista semiestruturada sobre o tema: *Lideranças da promoção da inovação tecnológica no contexto do Ensino Superior, o caso da Universidade Politécnica*.

Portanto, agradeço a sua participação, e gostava de garantir a confidencialidade dos dados, de informações que vou poder recolher.

Esta entrevista poderá ter mais ou menos 40 minutos, [35 - 40 minutos. Peço, inclusive, autorização para gravar a entrevista, e quero-lhe dizer também que o objetivo geral da entrevista é analisar o papel das Lideranças da Universidade Politécnica relativamente aos processos de inovação de base tecnológica nas práticas educativas, sobretudo no contexto do ensino superior.

Os objetivos específicos da entrevista também são: (i) Identificar as formas de liderança de gestores (...) (ii) Caracterizar as estratégias que a Universidade tem desenvolvido no contexto da inovação tecnológica e das práticas educativas; (iii) E, também, analisar o papel desses gestores na promoção das práticas.

Portanto, estes são os objetivos desta entrevista. Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade, e poderíamos então começar por entender também a quanto tempo é que exerce o cargo que ocupa na unidade, na instituição.

(E13): [REDACTED]

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem. O primeiro eixo temático que nós gostaríamos de conversar, e tem como objetivo identificar as formas de liderança de gestores do topo da direção da universidade tem algumas questões. A primeira é: ***tendo em atenção o cargo que ocupa, a responsabilidade desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo uma líder ou gestora?***

(E13): Considero-me Líder, mais ou menos gestora.

NK: ***Muito Bem, Porquê?***

(E13): Porque eu faço uma gestão participativa, primeiro escuto a opinião dos outros, fazemos análise e aproveito a opinião dos outros para fazer a minha gestão, sempre considerando que todos têm um parecer a dar, que é importante, pois, ninguém pode ficar de fora.

NK: Então, considerando como segunda questão nós teríamos: ***na sua opinião que tipo de liderança tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e favorecer os processos de educação pedagógica?*** A sua primeira resposta já induz mais ou menos para essa perspectiva, mas concretamente podíamos então colocar a questão num contexto de educação, portanto, não no contexto de gestão como um todo, mas num contexto para impulsionar uma educação eficaz e favorecer os processos de elevação pedagógica. Fá-lo da mesma maneira?

(E13): Sim, faço da mesma maneira. Encontro-me com os docentes, cada docente vai dando a sua opinião, no que diz respeito à melhoria de ensino, e com base nas opiniões tiramos uma conclusão, e é essa metodologia que nós seguimos.

NKI: Muito bem, obrigado.

A terceira questão que nós teríamos, ainda no âmbito da liderança e na perspectiva de identificar as formas de liderança de gestores, seria: ***o que acha que os outros esperam de si enquanto líder, e tendo em atenção as funções que desempenha?***

(E13): Espero um apoio, uma amizade, primeiro que tudo temos que ser amigos para sermos bons líderes, e aceitem os meus fracassos e ajudarem-me a melhorar, e espero que eu faça um bom trabalho, para que eles também possam seguir-me.

NK: Muito bem. ***Mas que valores específicos entanto que gestora ou líder? como se identificou, toma em conta na sua atuação que valores específicos?***

(E13): Primeiro aceito a pessoa tal e qual como ela é, e depois, aproveito o pouco que a pessoa tem ajudado, caminhando sempre juntos. Essa questão de que “*que valores*”, eu me baseio muito nos valores morais.

NK: Tudo bem... Respondeu. ***Sente então, nessa perspectiva, que os seus colaboradores seguem em primeiro lugar a si, e só depois os planos de atividades, ou é o inverso, portanto, eles seguem a si pela sua maneira de ser em primeiro lugar, e depois os***

planos de atividades, ou primeiro seguem o plano de atividades e depois aquilo que diz?

(E13): Nós não fazemos nenhuma atividade sem primeiro sentarmos e traçarmos as estratégias. Não seguem só a mim, seguem aquilo que nós decidimos, como fazer e o que fazer. O nosso trabalho é sempre um trabalho de equipa, ninguém faz uma atividade sem primeiro discutirmos, a não ser aulas, por exemplo, pois cada um planifica as suas aulas, mas quando são atividades administrativas primeiro discutimos.

NK: Ótimo! *Entanto que gestora e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição?*

(E13): Penso que sim!

NK: *Pode dar exemplo?*

(E13): Vou dar exemplo: Quando eu cheguei aqui, os meus colaboradores, cada um fazia o que bem apetecia. Tinham medo de falar (diziam mesmo que não falavam), mas agora eles falam, colaboram, participam, não estou a dizer que a 100%, é impossível, mas a maioria (...).

NK: *Então pode dizer, por favor, se sente que os colaboradores acreditam e compreendem, portanto, se os trabalhadores acreditam que como gestora/líder compreende as necessidades e tem noção dos interesses dos seus colaboradores?*

(E13): Sim! Eu acredito que sim. Porque mesmo quando têm questões pessoais, que não têm nada a ver com a instituição, eles me procuram para falarem, discutirem, para pedirem opinião. Eu acho que formamos uma família!

NK: Pois, pois! *Então como gestora/líder tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Alguns exemplos por favor!*

(E13): Por exemplo: Nós estávamos com problemas de regar o nosso pátio, o nosso jardim, e não tínhamos água. Então os colegas sugeriram que cada um poderia, no fim do dia, pegar num balde e pôr/encher água na torneira que está distante e ajudar o jardineiro a regar..., ou não há água aqui, vamos procurar um forma de encontrar água no vizinho para que as plantas não morressem. E, quem tem uma planta pode trazer para aumentar as árvores do nosso pátio. (...)

NK: Faz sempre parte. Então, ***entanto que gestor assume a necessidade de correr riscos na prossecução de ações inovadoras e de mudança?***

(E13): Sim, assumo.

NK: ***Em que medida?***

(E13): Porque as inovações trazem riscos também, nós podemos **sonhar e (...)**. Vou dar exemplo. Nós gostaríamos de ter todos acesso à internet, mas nem todos sabem trabalhar com computadores. Mas, é um sonho, nós queremos fazer esta inovação. Criamos condições para que os colegas nos momentos livres tivessem aulas com o informático de como ligar e desligar o computador. (...)

NK: Então, por favor. ***Tem tido atenção a capacidade dos seus colaboradores, aos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações em que são desafiados em compromisso com as mudanças exigidas?***

(E13): Tenho tido sim. Porque eu vou lá e pergunto como é que está esta situação, como é que está esta formação, como está esta leitura. Por exemplo: nós temos colegas que vão fazer exames externos. Então eu pedi a eles para irem estudando e procurarem professores para tirarem dúvidas, mas vejo muitas das vezes os colegas sentados sem fazer nada, e não estão a preparar. Vou lá e pergunto se já foi ter com o Professor para tirar dúvida, e procuro também o professor para perguntar se alguém te procurou para tirar dúvidas? Tenho tido esta preocupação.

NK: ***Então confirma que dá espaço, como sua política de gestão e liderança, dá espaço ou abertura, para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas úteis, individual ou em grupo? Tem algum exemplo de um caso muito específico/concreto mesmo de uma situação que algum trabalhador que usou dessa prerrogativa?***

(E13): Tenho o caso do colega [REDACTED] não tem a 12 classe, mas ele preparou-se. Nas jornadas científicas apresentou um trabalho, que foi sobre Higiene e Segurança no Trabalho, e ficou em segundo lugar, ganhou um prémio.

NK: Isso é ótimo! Essa pergunta pode ser associada à anterior, obviamente. Portanto, às duas outras: ***Tem promovido o espírito de colaboração e confianças mútuas? Costuma envolver outras pessoas na tomada de decisões? Em que medida?***

(E13): A Direção se reúne (...), para tomar uma medida, mas se nós não chegamos ao consenso os elementos da Direção, procuramos os Docentes a Tempo Inteiro para também

nos ajudarem a decidir sobre alguma situação para não tomarmos uma decisão que depois prejudica a instituição.

NK: Tudo bem! *Então, entanto que gestora e líder, é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando por outro lado uma cultura de celebração de valores, de vitórias ou de sucessos?*

(E13): É! Tenho falado muita das vezes com a [REDACTED]
[REDACTED]

NK: Uma celebração [REDACTED]....

(E13): Sim, por exemplo, no dia 1 de Junho, nós fizemos uma festa para os filhos dos trabalhadores. Pedi despesas de representação, só que parece que as despesas de representação não são para essas coisas, mas nós conseguimos. Cada um foi trazendo alguma coisa e depois a [REDACTED] acabou autorizando.

NK: *Então, sente que a razão mais importante para que as pessoas fiquem numa organização é o facto de gostarem do trabalho que fazem ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E13): Ambas as coisas. De gostarem o que fazem e (..).

NK: Muito bem! *Então, percebe que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar as suas fraquezas no processo de gestão das coisas, particularmente na Universidade Politécnica? E como se manifestam esses gestores (de uma maneira assim muito resumida)?*

Sim que se agarram ao poder para eles ignorarem ou minimizarem as suas próprias fraquezas como gestores, fazem uso do poder porque não têm competências, ou têm fraquezas em desenvolver alguma coisa, então fazem uso do poder. *Existe n'A Politécnica?*

(E13): Penso que existe, em qualquer organização, nem todos são iguais. Há aqueles que pensam que o poder está acima de tudo.

NK: Mesmo não sabendo?

(E13): É, mesmo não sabendo.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem. Muito obrigado por este primeiro eixo. Iremos passar para o segundo eixo, cujo objetivo específico é caracterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face a inovação tecnológica, portanto, enquanto no primeiro eixo, que nós conversamos, tínhamos

efetivamente, ou seja, identificamos as formas de liderança, aqui nós temos a caracterização das estratégias.

NK: Uma primeira questão relativamente a essa caracterização é: ***sabe que a inovação pode vir de qualquer lado, que lições pensa que pode tirar deste fenómeno imprevisível, tendo em conta que A Politécnica é uma instituição de ensino superior privada?***

Sabendo que a inovação efetivamente vem de qualquer lado, que lições pensa que pode tirar desse fenómeno imprevisível? ***Havendo inovação, como instituição de ensino superior, o que que pode ocorrer na Politécnica?***

(E13): Pode ocorrer mudanças, para melhoria da própria Universidade, da própria instituição. Porque as inovações trazem mudanças, como também podem trazer alguns problemas para própria instituição.

NK: ***O uso de novas tecnologias educacionais configura-se, portanto, está associado com uma estratégia incorporada com os propósitos da Universidade? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas este uso de novas tecnologias educacionais? Tem a ver com a estratégia que já está assente na Universidade, e em que contexto são desenvolvidas e aplicadas?***

(E13): Por exemplo, na lecionação (...) as novas tecnologias influenciam muito. Vou dar exemplo. Com o uso das tecnologias os docentes podem preparar as suas aulas numa forma de transmissão que todos os estudantes vão entender o que está a ser transmitido.

NK: Ótimo [REDACTED]

Como gestora/líder assume que as inovações geradas pelo uso de tecnologias promovem qualidade e equidade ao processo de ensino e aprendizagem?

(E13): Sim. Promovem sim!

NK: ***Porque que A Politécnica assume importante usar tecnologias na educação, particularmente no Ensino Superior?***

(E13): Porque é importante. A Politécnica é uma instituição que está sempre a progredir, a avançar, então não pode ficar parada, com as novas tecnologias vai melhorando o processo de ensino e aprendizagem.

NK: (...) ***Então na ótica dos gestores da Politécnica, a inovação assume-se incremental, agregando melhorias a processos de produção ou serviços existentes, ou disruptiva, rompendo com os que já existem e respetivos paradigmas. Eu vou explicar isso. É um***

processo que traz melhoria contínua no desenvolvimento da instituição ou quebra com aquilo que era a maneira de ser da instituição e está a criar outros momentos de atuação? Por isso que se diz: “disruptiva, rompendo com o que já existe e respetivos paradigmas”.

Qual é o momento? As tecnologias estão a dar uma continuidade ao desenvolvimento da instituição ou quebraram um ciclo do processo de atuação na instituição e estão a criar novos processos. Em que contexto estão estas tecnologias na instituição?

(E13): Eu acho que está a criar melhorias...

NK: *Então é incremental?*

(E13): É incremental. Vou dar um exemplo. Nós quando começamos, eu quando entrei na A Politécnica, não sabemos se se lembra, as pautas eram impressas, afixadas. Agora não, o estudante vai ver sua nota sozinho no sistema, o docente quer deixar o material, pode deixar no sistema, o estudante vai lá e busca o material.

NK: Ótimo! *Então na A Politécnica, é outra questão, a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva?*

(E13): Sim.

NK: Porquê?

(E13): Vou dar exemplo aqui [REDACTED]. Nós somos os únicos que temos o sistema da Unimestre, os outros estudantes ainda vão verificar as pautas afixadas.

Eu tenho um estudante que ele veio da UCM, quando eu disse na turma que o material está na página da turma, ele ficou assim, mas como? Não vai nos dar a ficha? E eu disse que não, que tinha que ir imprimir a ficha sozinho.

NK: *Até que ponto a estratégia de inovação da A Politécnica é afetada pela concorrência?*

(E13): Até que ponto a inovação é afetada pela concorrência?

NK: *O que a concorrência faz afeta o que a Universidade Politécnica está ou quer fazer? Tem estado a afetar?*

(E13): Eles tentam nos imitar. Tentam nos imitar!

Vou dar exemplo. O [REDACTED] agora montou uma base de dados no Excel, porque nós conversamos entre diretores, quando estamos num encontro, vão perguntando como nós fazemos ... eles vão tentando nos imitar.

NK: Tudo bem! ***Até que ponto a componente “custos” condiciona atualmente a promoção da inovação nas práticas educacionais na A Politécnica? Os custos têm sido um impeditivo de se praticarem inovação na educação?***

(E13): Algumas vezes sim, porque há vezes que os docentes nos pedem alguma coisa, e nós não temos como oferecer.

Vou dar exemplo. Nós temos *DataShows*, e muitas das vezes os docentes, ao mesmo tempo precisam de *DataShow's* para darem as aulas, e nós não temos para oferecer a todos. Fizemos um programa em que o docente tem que pedir com antecedência. Existe um quadro onde está registado quem é que tem direito naquela hora, e muitos dizem: “mas a minha aula vai ficar limitada, porque eu precisava mesmo...”. Então... esse valor, esse custo do equipamento muita das vezes influencia.

TERCEIRO E ÚLTIMO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado. Vamos entrar agora no último eixo, que são as práticas educativas, e dentro dessas práticas educativas o objetivo específico que nós temos neste eixo é: analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas práticas educativas, portanto já estamos especificamente a analisar o papel dos gestores.

Uma primeira questão, neste contexto é: ***Na Politécnica ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Na vossa planificação existe este cuidado de fazer programas centrados no uso de inovações tecnológicas?***

(E13): Sim!

NK: ***Que modelos de gestão no ensino estão direcionados ao uso de tecnologias na A Politécnica? Tem trazido vantagens para as aulas?***

Quando falamos de modelos de gestão estamos a falar dos aplicativos, se faz a gestão com suporte das tecnologias para conferir maior qualidade ao processo de ensino. Quais são os modelos que tem sido utilizados?

Eu vou dar um exemplo. Estamos a referir no contexto de modelos, aquilo que disponibilizamos. São os sistemas que podem ser aplicados. Por exemplo, já falou do Unimestre e que permite a interação: Docente vs Aluno, Aluno vs Docente. ***Tem um modelo específico?***

(E13): Temos por exemplo, vou dar um exemplo dos cursos de engenharias. Têm programas que os docentes utilizam. Como nós ainda não temos laboratório de engenharia civil, os docentes buscam material e com o *DataShow* projetam a informação, os estudantes vão

vendo. Engenharia elétrica também fazem a mesma coisa. Digo isto porque como tenho ido à sala dos professores vejo eles a prepararem.

NK: *Então trazem vantagens...*

Como considera então que os agentes educativos (agentes educativos são estudantes, professores, e encarregados até de educação) percebem o uso de tecnologias na politécnica? Que sentimento é que eles tem em relação a isso?

(E13): Vou dar exemplo de dois pais que já vieram conversar comigo, que disseram que estavam contentes. Estavam satisfeitos com a A Politécnica, porque os filhos saem sabendo fazer, pode ser teoricamente, mas sabem fazer e sabem explicar o que aprenderam.

NK: *E por parte dos estudantes e dos próprios professores também há esse entendimento, que essas tecnologias fornecem?*

(E13): Uma estudante uma vez me disse que estava satisfeita porque estava a **aprender (...)**.

NK: Mas para além de estarem a aprender, eles sentem a importância desses apetrechos?

(E13): Sim!

NK: *Como é que A Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? (Falamos de dimensionamento, Espaços, Acessos individual ou colectivo à essas tecnologias). Como é pensam? Como viabilizam? Por outras palavras, que condições cria ou como procura criar essas condições?*

(E13): Aqui nós temos um pouco de problemas. O nosso laboratório é pequeno, já ouvi docentes, o arquiteto, a dizer-me assim: olha, eu tenho que dar uma aula, e eu gostaria que cada estudante fizesse o desenho sozinho no computador, mas têm que sentar dois (...). Então, é um bocadinho complicado. Os nosso espaços **deveriam ser maiores(...)**.

NK: *Então, há programas de formação de professores para uso de tecnologias na educação? Dão formação aos docentes para uso dessas tecnologias?*

(E13): Até agora ainda não demos nenhuma formação, mas entre eles, eles discutem entre eles. Por exemplo, quem sabe uma coisa quando há encontro de docentes vão discutindo. Vou dar exemplo: o arquiteto estava noutro dia a explicar, num encontro que nós tivemos com os docentes, estava a explicar a um docente como fazer uma peça que o docente não conseguia transmitir aos estudantes, porque não tinha o laboratório. E ele disse, a partir do computador, no site tal, faz assim, assim e assim. Então entre eles fazem estas pequenas formações!

NK: Ok! *Mas no momento do uso para programas de inovação tecnológica, no contexto das práticas educativas, por exemplo, no uso do equipamento que está disponível pelo sistema Unimestre, etc..., não há uma programação de algum especialista da instituição que vai explicar como funcionar, quais são as vantagens? Então há programas nesse contexto.*

(E13): Há programas. Por exemplo: no princípio de cada semestre nós temos um dia em que o informático dá a formação sobre o uso do sistema Unimestre, e o Bibliotecário explica como é que funciona a Biblioteca. Existem estes dois (...).

NK: *Então, e para terminar as questões mesmo, como é que são formuladas e implementadas as políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas?*

Como é que são feitas essas, como são formuladas e implementadas, **como é que é programado, como é que é planificado este uso de inovações tecnológicas por parte da instituição?**

Porque, já existe uma política na instituição e programas centradas no uso de inovações tecnológicas, mas como é que elas se organizam?

Portanto, há seminários? Há estudos especificamente direcionados, como é que conseguem organizar tudo isto?

(E13): Nós temos feito Seminários de Formação de Tutores, temos tido também encontros.

██
██

NK: **As questões que trazia estão realmente respondidas. Eu agradeço, mas ao mesmo tempo queria dar um espaço para qualquer coisa que queira acrescentar, por favor.**

(E13): Dizer que, primeiro agradecer por esta oportunidade de poder colaborar, naquilo que consegui tirar desta entrevista. É uma honra, talvez não consegui ajudar, mas qualquer coisa estou disponível para esclarecer.

NK: Eu é que agradeço e digo que contribuiu e ajudou bastante, para aquilo que era os propósitos desta entrevista semiestruturada, que tem efetivamente este objetivo de preenchimento do meu requisito Doutoral.

Eu agradeço o tempo disponibilizado e o tempo dispensado na entrevista. Muito Obrigado!

██ Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado

REPRODUÇÃO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADA (E14)

Nazir khan (NK):Muito boa tarde chamo-me Nazir Khan, aproximo-me a si na qualidade de responsável desta unidade no sentido de fazer uma entrevista semiestruturada sob o tema “As lideranças e a promoção de inovação tecnológica, no contexto do ensino superior, o caso da Universidade Politécnica de Moçambique”. É um requisito para a elaboração da tese de doutoramento em “Liderança Educacional” da Universidade Aberta de Lisboa.

Esta entrevista tem como objetivo geral analisar o papel da liderança da Universidade relativamente aos processos de inovação de base tecnológica, particularmente nas práticas educativas no ensino superior. E tem como objetivos específicos identificar as formas de liderança dos gestores de topo da Universidade, caraterizar as estratégias desenvolvidas na Universidade face à inovação tecnológica nas práticas educacionais; o terceiro objetivo específico é analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica das práticas educacionais.

Desde já, garantir o anonimato e confidencialidade dos dados e informação, que puder prestar. Justificar as razões da escolha do tema, exatamente, é um tema da atualidade, mas, destacar, sobretudo, a importância que o seu contributo pode dar ao tema, porque, falamos da Universidade Politécnica, e sendo quadro de topo da instituição, com certeza, terá muito a contribuir, para que este tema seja avaliado.

A entrevista terá cerca de 25 á 40 minutos e peço desde já a sua autorização para a reprodução da entrevista por gravação, garantindo que será dado o *feedback* logo depois de ser feita a análise do resultado da entrevista. Legitimados os aspetos da entrevista eu gostaria de colocar-lhe uma questão relacionada com, se já exerceu outros cargos de liderança nesta instituição, de gestão e liderança nesta e em outras instituições?

(E14): Boa tarde

PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem. Entremos então, com a sua permissão, nos eixos temáticos que caracterizam exatamente esta entrevista semiestruturada. No primeiro eixo teremos uma abordagem sobre liderança, e estas questões, neste eixo, o objetivo específico é identificar as formas de liderança dos gestores de topo e direção da universidade.

Uma primeira questão relativamente a este tema e os objetivos já delineados é: ***Tendo em atenção ao cargo que ocupa, as responsabilidades desse cargo, e a forma como tem exercido as suas funções, considera-se sobretudo uma gestora ou uma líder? Em que medida?***

(E14): Tem momentos que considero-me uma gestora, e há outros momentos que me considero líder, porque eu acredito que, se for apenas líder e não for gestora, em algum momento tenho que conciliar as duas posições, em algum momento é extremamente importante.

Sou líder quando deixo os meus colegas apresentarem várias propostas, e termos a abertura do diálogo, e tento sempre apoiar naquilo que eles precisam. Sou gestora quando vejo a questão de cumprimento dos prazos, quando vejo que em algum momento, por algum motivo, o colega não está a conseguir cumprir com os prazos, eu tento verificar, tento insistir e garantir que os prazos sejam cumpridos (...)

NK: Então na sua opinião, ***que tipo de liderança tem adotado, ou como caracteriza a liderança que tem adotado para impulsionar uma educação eficaz na sua instituição, e para favorecer processos de inovação pedagógica?***

(E14): Democrática! Nos estamos sempre, e adotamos a liderança democrática.

NK: Muito obrigado! ***O que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder e tendo em atenção as funções que desempenha?***

(E14): Primeiro o que eu acho dos meus colegas, olhando para os encontros que nós temos tido, também olhando para o comportamento dos meus colegas, tenho visto que como líder eles querem ser ouvidos, querem ser escutados, desde o pessoal serventuário, até ao topo no conselho de direção. Todos querem ser escutados, e nós temos dado espaço para os colegas falarem, exporem as suas ideias e seus ideais, e como é que eles poderiam apoiar no processo de gestão da própria instituição. Para além disso eles querem ver a minha reação como líder! Ta bom! Querem que sejam escutadas e querem saber se essa ideia deles foi ou não aceite pela líder deles. Tenho notado isso ultimamente e temos tido resultados positivos.

NK: Muito bem! O que é que acha que os outros esperam de si enquanto líder. ***Desculpe, no exercício da gestão e também da liderança enraizado na instituição, entanto que gestora, toma em conta princípios e valores específicos, em que medida?***

(E14): Sim! Nós tomamos sempre em conta, os valores específicos da instituição. Nós, em algum momento, estávamos um pouco perdidos, tenho que confessar, mas de uns tempos para cá temos realizado muitas sessões de leitura dos instrumentos e das políticas que regem a instituição e olhando para estes instrumentos, olhando para estas políticas, e que nos tem orientado. Portanto estes valores específicos, olhando para o que são os valores da instituição e também orientar os colegas como é que devem se comportar dentro da instituição, olhando também para os seus termos de referência.

NK: Subsumindo esse seu desidrato, ***sente que os seus colaboradores seguem em primeiro lugar a si e só depois os planos de atividades ou inverso? Portanto, os colaboradores seguem a líder em primeiro lugar e só depois têm em conta aquilo que são os planos de atividades da instituição ou primeiro tomam como referência os planos e atividades e depois é que seguem aquilo que diz-se para se fazer?***

(E14): Nem um nem outro. As vezes caminham, ou caminha tudo em paralelo. Há vezes que temos uma atividade, mas nós sabemos que os planos são dinâmicos, o plano é dinâmico. Nós nos reunimos uma vez por semana para ver como é que estão os processos, como é que estamos a caminhar em termos de gestão, como é que estamos a caminhar em diferentes áreas. Há vezes que a líder não esta certa, então eles têm de olhar para o que é correto, o que é que deve-se fazer, depois há uma comunicação e explica-se a líder, olha esta atividade, nós não realizamos como orientou por esta e aquela razão. Já tivemos momentos deste género, mas os colegas têm sempre o cuidado de explicar, porque sou nova nesta instituição e também e sou humana.

NK: Muito Obrigado! ***Entanto que gestora e líder tem conseguido atrair os seus colaboradores para uma visão comum da instituição? Apresente este facto por favor!***

(E14): Sim. A título de exemplo, recentemente, a nível da instituição nós recebemos um comunicado interno por causa das contenções que as unidades devem se sujeitar, e logo que recebemos esta informação, reuni com todo pessoal, toda comunidade académica, apresentamos a situação e os colegas mostraram que estão cientes daquilo que está a acontecer e têm- nos apoiados bastante na questão das contenções, na questão de como nos comportarmos neste momento especial. Então, este é o exemplo mais recente, mas tem vários outros.(...).

NK: *Numa perspetiva mais pessoal, tendo em conta o que acabou de responder aqui, sente que os seus colaboradores agora acreditam que como gestora, compreende as suas necessidades e tem noção dos seus interesses? Em que medida?*

(E14): As vezes sim, as vezes não. Diria que 50%, mas é algo que eu acredito que vou conseguir com o tempo, por ter a idade que tenho e por ser nova na instituição que com o tempo nós vamos conseguir.

NK: *Então como gestora tem podido criar um ambiente que fomenta a experimentação e o reconhecimento de boas ideias de forma a criar inovação? Pode-me fornecer alguns exemplos?*

(E14): Sim! Temos criado ambiente bastante bom (...). No âmbito das atividades, por exemplo as atividades extracurriculares, temos desenvolvido alguns programas nossos e inovadores e têm trazido bons resultados(...). Também temos desenvolvido algumas atividades que estão a trazer uma nova dinâmica para a unidade. Isso é encorajador e motivador.

NK: *Então assume a necessidade de correr riscos na prossecução das ações inovadoras e de mudanças? Em que medida assume essa necessidade de correr risco, relativamente a atividades inovadoras e de mudança?*

(E14): Sim! Algum risco temos de colher, para qualquer atividade. Existe uma análise que temos de verificar, os prós e os contras. Mas, o que deve pesar são sempre as intensões boas e as ações que trazem benefícios para instituição, o que tem benefícios, tem o seu custo, então, existem riscos sim, alguns!

NK: Então, para tanto, *tem tido atenção a capacidade de os seus colaboradores nos diferentes níveis, em assumir o controlo em situações que são desafiados e nos compromissos com tais mudanças?*

(E14): Sempre. Sempre temos tomado essa atenção em verificar quais são as pessoas certas para desempenhar uma determinada atividade inovadora, mas não deixamos nunca de fora os outros. Tentar ver nas várias atividades como incluir cada um, e cada um notar que tem um papel fundamental. Este é o cuidado que nós temos tido cá na unidade.

NK: Muito obrigado! *Continuando, dá espaço e abertura para que os seus colaboradores possam tomar iniciativas que considerem úteis? Colaborando individual e em grupo para o que julgam ser benéfico para a instituição? Há espaço para iniciativas desse nível, individual ou coletivamente?*

(E14): SD: Sempre. Há sempre espaço!

NK: *Um exemplo!*

(E14): A título de exemplo. Há pouco tempo, um dos guardas estava a conversar que têm surgido pessoas externas a instituição e dentro do edifício, que estão a usar os nossos lavabos, e quando ele coloca esta situação, apresenta também uma proposta, de encerrar uma das portas, e assim temos o maior controlo. Depois disso houve também uma outra proposta de um outro colaborador de criarmos crachás de visitas, para visitantes e também para sabermos quem é a pessoa, para onde é que vai e como a direccionar. Portanto são atividades que estão agora a ser tomadas em consideração(...).

NK :*Então, sente, por isso, que tem promovido o espírito de colaboração e confiança mútuas? Costuma envolver outras pessoas nas tomadas de decisões? Em que medida?*

(E14): Sim envolvemos. (...) vou voltar a esta questão da contenção de despesas. Quando nós falamos da questão de como gerir os aparelhos de ar condicionado, remotos e das luzes que ficam acesas enquanto não há aulas, não há nenhuma atividade dentro da sala de aula, um representante do pessoal auxiliar, ele disse que nós podemos fazer o seguinte: fazer rondas de meia em meia hora nas salas e verificar o que está ligado e o que não está e prestar essa atenção. E também aproveitamos ver, se o docente está ou não está na sala de aula, que é uma atitude que vem deles mesmo.

NK: *Como gestora e líder é sua prática mostrar gratidão pelos contributos das pessoas, criando, por outro lado, uma cultura de celebração de valores e de vitórias?*

(E14): Sim, nós temos feito isso e iríamos fazer mais, nossa ideia era eleger o funcionário do ano, e colocar tipo um quadro de honra. Gostaríamos de fazer isso, mas, no momento por causa da exiguidade de fundos que não temos como! Mas entretanto quando temos realizado os convívios, sociais aqui na unidade, nos temos esse cuidado de agradecer sempre a todo o colaborador [REDACTED].

NK: *Ótimo! Sente que a razão mais importante para as pessoas fiquem numa organização é o facto de gostarem do trabalho que fazem? Ou de acharem que fazem algo estimulante, significativo e útil?*

(E14): Acho que uma completa a outra. Complementa, em algum momento eu posso gostar de fazer, posso nascer para fazer algo, mas, entretanto, aquele trabalho não me motivar muito, apesar de eu estar a fazer algo que eu goste. E outra pode ser que eu fique muito mais motivada, porque sei que estou a ser útil para desenvolver algo e pode criar outras motivações e ser mais gratificante.

NK: *Tendo em conta esses pressupostos percebe-se que existem gestores que se agarram ao poder para minimizar suas fraquezas pessoais, no processo de gestão na Universidade Politécnica? Como é que se manifestam, eventualmente, esses gestores?*

(E14): [REDACTED], em termos de líder ou gestora a nível da universidade, eu não me tenha apercebido disso ainda, provavelmente o que eu tenha, ou esteja a contactar-me com as pessoas certas ou corretas, então ainda não senti.

SEGUNDO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito obrigado! Terminamos o primeiro eixo temático e vamos iniciar o segundo. A inovação tecnológica, que tem como objetivo específico, caracterizar as estratégias desenvolvidas na universidade face a inovação tecnológica nas práticas educativas, portanto aquilo que é o processo educacional.

Uma primeira questão: ***sabe-se que a inovação pode vir de qualquer parte, que lições pensa que pode tirar desse fenómeno imprevisível, tendo em conta que A Politécnica é uma instituição de ensino superior privado?***

(E14): De facto as inovações vem de qualquer lado, principalmente nos dias de hoje, mas o que nos temos de saber é se esta inovação é ou não viável para a minha área de interesse. Mas, se nós formos a pegar, colher todas as inovações que forem aparecendo, provavelmente em algum momento podemos nos perder. Então, nós temos que saber primeiro, quais são os nossos objetivos e o que é que nós queremos, e a partir daí saber quais as inovações que são realmente viáveis, portanto, como instituição de ensino superior e privado.

NK: Muito Obrigado! ***O uso de novas tecnologias educacionais configura-se como uma estratégia incorporada com o propósito da Universidade Politécnica? Em que contexto são desenvolvidas e aplicadas! Estamos então a falar de novas tecnologias, do uso de novas tecnologias educacionais, aquelas ferramentas que a instituição utiliza para o desenvolvimento educacional.***

(E14): O desenvolvimento do ensino e aprendizagem [REDACTED] a universidade tem usado bastante as novas tecnologias. Hoje em dia já podemos ter várias formas de lecionação e apresentação de conteúdos na sala de aulas e também dar exemplos, ou então ter uma aula em vídeo-conferência, é possível. A partir das novas tecnologias, é possível melhorar e enriquecer o processo de ensino e aprendizagem e A Politécnica tem apostado bastante nisso.

NK: *Então como gestora, assume que as inovações geradas pelo uso da tecnologia, promovem a qualidade e equidade do processo de ensino e aprendizagem na APolitécnica?*

(E14): Sim!

NK: *Em que medida é que já sente esta qualidade?*

(E14): As inovações, se nos olharmos para, eu vou dar um exemplo, se eu sou docente de uma cadeira sobre estratégia empresarial, eu quero vos dar um exemplo: posso falar empiricamente, mas se eu tiver um vídeo de uma empresa de sucesso que apresenta uma das estratégias que eu acabei de apresentar aos estudantes, eles terão uma visão mais prática de como é que este processo pode acontecer. Em termos de gestão também é igual, as tecnologias ajudam bastante no processo de liderança e gestão.

NK: *Então porque é que a A Politécnica assume importante utilizar tecnologias, particularmente no ensino superior?*

(E14): Acho que para melhorar o sistema, é sempre para melhorar, e também estar ligada a atualidade, o mundo está, estamos numa era de tecnologias. Agora se nós não nos adequamos a esta era de tecnologias, nós estaríamos a ficar para trás entre aspas.

NK: Muito bem. *Na sua ótica, perdão, na ótica dos gestores d'A Politécnica a inovação assume-se incremental? Quer dizer, aquela que agrega melhorias ao processo de produtos ou serviços existentes, ou disruptiva, aquela que rompe com o que já existe, e os respetivos paradigmas e busca coisas diferente? Porquê?*

(E14): Eu não digo que incrementa o processo de gestão e não destrói! A tecnologia vem para nos ajudar, se for bem utilizada e da forma correta. É aquilo que eu disse, temos que ver quais são os objetivos, o que é que nos gere, quais são, o que é que nós queremos como instituição. (...).

NK: Ótimo. *Na A Politécnica a inovação tecnológica é encarada como uma vantagem competitiva? Porquê? O objetivo da vantagem competitiva é sempre como uma vantagem relativamente aos outros que fazem as mesmas atividades, (...)!*

(E14): Sim, eu acho que é encarada como vantagem competitiva, tanto no processo de liderança como processo de lecionação, no processo de ensino e aprendizagem. E temos processo de gestão e liderança a partir da tecnologia e inovação tecnológica, nós podemos tomar decisões, ter processos de tomada de decisões, mesmo distantes. A reitoria em Maputo, as unidades orgânicas fora de Maputo, (...) haver um sistema de comunicação viável

e que nos ajuda bastante a desenvolver a instituição. Em termos de ensino também ajuda bastante.

NK: *Então a estratégia da inovação da Politécnica, julga que a estratégia de inovação da A Politécnica é afetada pela concorrência? Em que medida?*

(E14): Penso que sempre vai ser afetada pela concorrência, porque se a concorrência olha para o modelo da A Politécnica e acha que é um modelo bom, acha que é um modelo bom que deve ser adotado, vai usar. Nós já temos casos específicos da concorrência, usando alguns modelos da Politécnica e os colegas "...Vê olha, eles já estão a usar o nosso...", isto significa que nós estamos a ser exemplo para a concorrência.

NK: Ótimo, muito obrigado. *Até que ponto a componente custos condiciona a promoção de inovação nas práticas educacionais na A Politécnica?*

(E14): Bom, esta questão dos custos, nos inibe, nos limita na aquisição de mais equipamentos para desenvolver esta parte de inovação tecnológica, tanto em termos de ensino e aprendizagem, como também no processo de gestão. Nem todos os departamentos estão equipados com tecnologias para poder funcionar a nível da unidade como deve ser.

TERCEIRO EIXO TEMÁTICO

NK: Muito bem. Iremos agora para o último eixo, que marca as práticas educativas. Neste eixo temos como papel específico, analisar o papel dos gestores na promoção da inovação tecnológica nas práticas educacionais.

Uma primeira questão em relação a esse objetivo é: na Politécnica como ocorre a formulação e implementação de políticas e programas centrais no uso de inovações tecnológicas? O planeamento para o uso dessas inovações tecnológicas, como é que é feito?

(E14): Em termos das aulas práticas?

NK: Sim. ***Quando nós falamos no contexto das práticas educativas, quer dizer, tudo que gere o contexto de ensino e aprendizagem.***

(E14): No processo de ensino e aprendizagem, bom, isso depende, depende bastante neste ponto. Em termos de formulação e implementação de políticas e programas centrais de inovações tecnológicas, para alguns cursos, meramente técnicos, é imprescindível a questão dos programas de tecnologias é imprescindível. Para outros, é usar a inovação tecnológica

apenas para incrementar o processo de ensino e aprendizagem. Então isso depende muito do tipo de curso e depende muito da área temática.

NK: *Então, que modelos de gestão do ensino estão consignados ao uso de tecnologias na Politécnica? Tem trazido vantagens esperadas? Há vários modelos de ensino e aprendizagem. Qual é aquele que tem a primazia de se elevar as tecnologias e se juntar as tecnologias a eles?*

(E14): Como eu disse, para os cursos técnicos e tecnológicos é imprescindível que sejam usados, ou seja, desenvolvidos programas de inovação tecnológica, e n` A Politécnica temos pautado bastante, temos incentivado bastante os docentes para que criem este tipo de programas no âmbito do processo de ensino e aprendizagem, e tem trazido vantagens sim. Tem trazido grandes vantagens, a partir destas inovações, destas aulas, os estudantes têm desenvolvido certas técnicas que são apreciadas fora da instituição, e a nível da instituição também têm-nos apoiado bastante.

NK: *Tem algum impacto individual e de aprendizado, ou na aprendizagem individual ou coletiva essas tecnologias?*

(E14): Sim. Na aprendizagem individual e coletiva, tem bastante. Tenho a título de exemplo, estes telefones PBX, aqui da unidade, foram montados por estudantes, orientados por docentes. Nós não tivemos a necessidade de chamar alguns técnicos de fora para vir verificar. Agora que, prontos, a partir deste próximo semestre ou a partir de 2017, vamos reativar a nossa oficina de informática, portanto, lá é onde os estudantes têm a possibilidade de montar e desmontar os aparelhos de tecnologia avançada, isso tem-nos ajudado bastante. As outras, porque eles fazem as práticas da instituição, ajuda a eles como estudantes, como desenvolver.

NK: *Considera que os agentes educativos, nomeadamente estudantes, professores, encarregados de educação apercebem-se do use de tecnologias n`A Politécnica, quer dizer, apercebem-se e valorizam este uso de tecnologias?*

(E14): Sim, principalmente os docentes e estudantes dos últimos cursos técnicos. Agora também estamos com os estudantes de contabilidade e estudantes da área de gestão, que também estão a ir para esta vertente de inovação de tecnologia, mas muito mais os estudantes das áreas técnicas.

NK: *Como é que a A Politécnica viabiliza a estrutura necessária para o uso de novas tecnologias nas escolas? Fala-se concretamente ou podemos citar o dimensionamento, o acesso individual ou coletivo etc. (...) estrutura é toda aquela*

aporte, quer de infraestrutura física, como a que é de suporte para o uso destas novas tecnologias.

(E14): A nível d` A Politécnica, ou a nível desta unidade, nós temos os laboratórios de informática, temos os centros de recursos laboratoriais, os técnicos lá prestam suporte. O estudante vai para lá. O estudante ou docente precisa de algum suporte, da parte técnica um apoio, eles têm prestado este apoio. E é bastante positivo, e a partir destes espaços tem havido muita pesquisa, muita procura. Em tempo de férias, em tempo de aulas nós temos os laboratórios e os espaços sempre disponíveis para receber os estudantes.

NK: Uma última pergunta. ***Como são formuladas e implementadas as políticas e programas centrados no uso de inovações tecnológicas? Provavelmente já houve uma pergunta próxima a essa, mas como são formuladas e implementadas essas políticas, praticas e programas centrados no uso da tecnologia?***

(E14): Neste momento estamos a fazer algo. Não temos uma política assim, da universidade centrada para o uso de inovações tecnológicas, mas a unidade tem uma comissão científica pedagógica, e a comissão científica pedagógica daqui da unidade, desenvolveu propostas de uso de programas centrados em termos de inovação tecnológica, que vai relacionado as aulas práticas, de todas as áreas de saber, não só para os cursos técnicos, mas também para outros cursos, desde psicologia, enfermagem, administração e gestão de empresas, contabilidade e auditoria. É algo que está em processo, vai passar pelo conselho diretivo, para aprovação de uma proposta que nos vamos apresentar aqui, a nível local.

NK: ***Eu tenho que, antes de lhe agradecer, dar-lhe espaço para algo que queira acrescentar, nesta entrevista, nesta conversa que estamos a ter?***

(E14): Foi interessante. Agradecer por ter sido escolhida para poder prestar estas declarações, também é uma aprendizagem para mim como gestora e como líder, e também começa, estas perguntas e estas respostas, nesta entrevista semiestruturada, leva pensar e a refletir de como realmente nós estamos a usar estas tecnologias de inovação tecnológicas, em termos de liderança, gestão e até em termos do processo de Ensino e aprendizagem. (...)

NK: Muito obrigado pela sua participação, pela disponibilidade que teve, pela sua abertura e por me ter concedido esta entrevista. (...).

Nota: elementos retirados para manter o anonimato do entrevistado