ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

ENANGRAD Pleno

CONHECIMENTO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA REGIÃO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE

Resumo

Este estudo aborda a governança universitária em uma instituição pública da região central de Moçambique, considerando a importância do conhecimento institucional para a comunicação interna, a participação na gestão e a prestação de contas. O objetivo foi analisar a relação entre o conhecimento dos funcionários sobre a missão, a estrutura organizacional, as normas e as políticas de equidade de gênero e suas percepções acerca dessas dimensões da governança. Adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva, correlacional e observacional, mediante aplicação de questionário estruturado em escala de cinco pontos a 190 docentes e técnicos-administrativos. Os dados foram submetidos a análises descritivas e correlações de *Spearman*, com verificação da consistência interna do instrumento. Os resultados revelaram forte associação entre o conhecimento da missão e da estrutura organizacional, bem como entre a percepção de participação na gestão e a avaliação dos canais de comunicação. O recebimento de comunicados internos relacionou-se positivamente ao conhecimento da missão e da estrutura, enquanto a percepção de prestação de contas apresentou associações com o conhecimento das políticas de equidade de gênero, o respeito aos direitos laborais e a qualidade da comunicação. Conclui-se que a comunicação interna constitui um eixo central da governança universitária, pois favorece o conhecimento institucional, a participação e a transparência. O estudo contribui para a compreensão da governança no ensino superior moçambicano e evidencia a necessidade de fortalecer a circulação de informações, a formação contínua, a participação dos diferentes setores, a equidade e os mecanismos de prestação de contas.

Palavras-chave: Governança universitária. Conhecimento institucional. Comunicação interna. Participação na gestão. Prestação de contas.

Abstract

This study addresses university governance in a public higher education institution in central Mozambique, considering the importance of institutional knowledge for internal communication, participation in management, and accountability. The objective was to analyze the relationship between employees' knowledge of the institution's mission, organizational structure, regulations, and gender equity policies and their perceptions of these dimensions of governance. A quantitative, descriptive, correlational, and observational approach was adopted through the application of a structured five-point

scale questionnaire to 190 faculty members and administrative-technical staff. The data were subjected to descriptive analyses and Spearman correlation tests, with verification of the instrument's internal consistency. The results revealed a strong association between knowledge of the mission and the organizational structure, as well as between the perception of participation in management and the assessment of communication channels. The receipt of internal communications was positively associated with knowledge of the mission and organizational structure, while the perception of accountability was associated with knowledge of gender equity policies, respect for labor rights, and communication quality. It is concluded that internal communication constitutes a central pillar of university governance, as it promotes institutional knowledge, participation, and transparency. The study contributes to the understanding of governance in Mozambican higher education and highlights the need to strengthen the dissemination of information, continuing training, participation of different institutional sectors, equity, and accountability mechanisms.

Keywords: University governance. Institutional knowledge. Internal communication. Participation in management. Accountability.

1.Introdução

A governança universitária constitui tema central para o fortalecimento das instituições de ensino superior (IES), envolvendo processos decisórios, coordenação institucional, transparência administrativa e participação dos diferentes atores organizacionais. Em contextos marcados por demandas crescentes por eficiência, *accountability* e democratização da gestão, a circulação de informações, a participação e os mecanismos de responsabilização têm implicações sobre a qualidade do ensino, a legitimidade institucional e a confiança das comunidades acadêmicas (Lo, 2025; Lugoboni & Marques, 2022). No Sul Global, particularmente em Moçambique, compreender esses processos é relevante para aprimorar a governança pública, promover a equidade e fortalecer a sustentabilidade institucional (Fazenda et al., 2023).

Estudos recentes mostram que modelos de governança compartilhada podem gerar tensões, mas ampliar a legitimidade quando sustentados por confiança; estruturas institucionais claras e mecanismos de responsabilização impactam a qualidade dos serviços educacionais (Atanaw, Estifanos, & Negash, 2025; Gesser, Cardoso, Cario, & de Melo, 2023), enquanto participação e *accountability* associam-se ao engajamento e à legitimidade organizacional (Enim, Laura, & Rónay, 2024; Algazo & Ibrahm, 2024). Nesse contexto, a comunicação interna constitui fator relevante para a apropriação das diretrizes institucionais e o reconhecimento de normas e políticas pelos funcionários (Ticona-Huanca, Aguirre-Parra, & Cordova-Buiza, 2023).

Apesar desses avanços, permanecem escassas evidências sobre como o conhecimento institucional dos funcionários se relaciona com suas percepções sobre comunicação interna, participação na gestão e prestação de contas em IES

moçambicanas. Assim, este estudo busca responder: Como o conhecimento institucional dos funcionários de uma universidade pública da região central de Moçambique se relaciona com a percepção sobre a comunicação interna, a participação na gestão e a prestação de contas? O objetivo geral é analisar essa relação. Especificamente, pretende-se: (1) mensurar o nível de conhecimento institucional dos funcionários nas dimensões de missão, estrutura organizacional, normas internas e políticas de equidade de gênero; (2) avaliar as percepções dos docentes e técnicos-administrativos sobre comunicação interna, participação na gestão e prestação de contas; e (3) verificar as associações estatísticas entre o conhecimento institucional e as dimensões da governança universitária.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução: a seção 2 apresenta a revisão teórica; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a seção 4 apresenta os resultados e discute os achados à luz da literatura e a seção 5 apresenta as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Governança universitária e conhecimento institucional: contribuições teóricas

A compreensão da governança universitária exige, inicialmente, o reconhecimento da universidade como uma organização complexa, caracterizada por múltiplos centros de decisão, relativa autonomia das unidades acadêmicas e coexistência de diferentes lógicas institucionais. Clark (1986) analisa o sistema de E.S a partir de uma perspectiva comparada, destacando que as universidades operam em arranjos organizacionais híbridos, nos quais estruturas formais de autoridade convivem com dinâmicas informais de poder e negociação. Essa complexidade organizacional implica que os processos decisórios e os mecanismos de coordenação institucional não se esgotam nos instrumentos normativos, mas são continuamente mediadas pelas práticas cotidianas e pelas interpretações dos atores que compõem a instituição.

Ao aprofundar essa leitura organizacional, Birnbaum & Edelson (1989) contribuem para a compreensão do funcionamento das IES ao adotar uma abordagem cibernética da organização e da liderança acadêmica. Birnbaum & Edelson (1989), enfatizam que os sistemas universitários funcionam como estruturas autorregulares, nas quais a circulação de informações, os fluxos comunicacionais e os mecanismos de retroalimentação são centrais para a manutenção do equilíbrio organizacional. Nesse sentido, o conhecimento institucional dos funcionários, entendido como domínio sobre a missão, a estrutura, as normas e os processos decisórios, constitui um elemento relevante para a governança universitária, pois favorece a compreensão do funcionamento institucional e a participação qualificada dos atores nos processos de gestão (Safavi & Håkanson, 2018; Croucher, 2025).

No contexto das transformações contemporâneas do E.S, Kezar & Eckel (2004) ampliam o debate ao discutirem os desafios da governança universitária frente às demandas por maior eficiência, transparência e participação. As autoras destacam

que modelos tradicionais de governança, fortemente centralizados e hierarquizados, têm se mostrado insuficientes para responder às pressões por *accountability* e por inclusão dos diferentes segmentos institucionais nos processos decisórios. Tal perspectiva reforça a importância de mecanismos que promovam a circulação de informações e o fortalecimento do conhecimento institucional, na medida em que a participação efetiva dos atores organizacionais pressupõe a compreensão da estrutura organizacional e das regras que orientam a gestão universitária.

A partir dessa discussão, Bolden, Petrov, & Gosling (2009) introduzem a noção de liderança distribuída no E.S, problematizando a distância entre o discurso normativo de participação e as práticas efetivamente observadas nas instituições. Para esses autores, embora haja um reconhecimento crescente da importância de modelos de governança mais colaborativos, persistem tensões estruturais que limitam a materialização de processos decisórios verdadeiramente participativos. Essa lacuna entre discurso e prática evidencia a centralidade das percepções dos funcionários sobre os mecanismos de governança, uma vez que a experiencia cotidiana da comunicação interna, da participação na gestão e da prestação de contas tende a moldar o grau de confiança institucional e o engajamento dos autores organizacionais.

Estudos recentes, Macfarlane, Bolden, & Watermever (2024) aprofundam a análise das dinâmicas de liderança no E.S ao distinguirem três perspectivas analíticas: tradicionalista, reformista e pragmatista que coexistem no interior das universidades. Os autores argumentam que tais perspectivas influenciam diretamente os modos como a governança é concebida e praticada, produzindo diferentes expectativas quanto à participação dos atores institucionais e ao papel da comunicação organizacional. Essa pluralidade de racionalidades de gestão contribui para explicar a heterogeneidade das percepções dos funcionários acerca dos processos de governança, uma vez que diferentes unidades e grupos podem experimentar, de forma desigual, os efeitos das reformas e das práticas institucionais.

Complementarmente, Meech Mazumdar (2025) analisa a transformação dos papeis dos profissionais dos serviços administrativos e de apoio nas universidades contemporâneas, evidenciando a crescente centralidade desses atores na mediação entre gestão estratégica e práticas operacionais. Meech demonstra que a reconfiguração dos papéis profissionais amplia a relevância do conhecimento institucional como recurso estratégico para o funcionamento da governança universitária, uma vez que esses atores passam a desempenhar funções-chave na circulação de informações, na coordenação intersetorial e na implementação de políticas institucionais. Tal perspectiva dialoga diretamente com a proposta desse estudo, ao reforçar que a governança universitária não se restringe às instâncias formais de poder, mas é coproduzida no cotidiano organizacional pelos diferentes segmentos que compõem a universidade.

Essas contribuições teóricas permitem compreender a governança universitária como um processo relacional e dinâmico, no qual a eficácia dos mecanismos de

comunicação, participação e prestação de contas está profundamente condicionada pelo nível de conhecimento dos funcionários e pelas percepções que constroem acerca do funcionamento da organização.

No contexto de universidades públicas de países do Sul Global, como Moçambique, tais dimensões assumem relevância particular, na medida em que os desafios estruturais, institucionais e históricos tendem a intensificar as assimetrias informacionais e a fragilizar os canais de participação. Assim, ao dialogar com as referências clássicas e contemporâneas sobre organização universitária, liderança e governança, o presente referencial teórico oferece base analítica para investigar como o conhecimento institucional dos funcionários se relaciona com suas percepções sobre os processos de governança em uma universidade pública da região central de Moçambique.

3. Metodologia

2.1 Caracterização e participantes da pesquisa

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, com o objetivo de mensurar as variáveis investigadas e analisar as relações entre elas por meio de técnicas estatísticas (CreswelL, 2009; GIL, 2008; Creswell, Creswell, 2021). Buscou-se examinar as associações entre o conhecimento institucional dos funcionários e suas percepções acerca da governança institucional em uma universidade pública da região central de Moçambique, sem qualquer tipo de intervenção ou manipulação das variáveis, caracterizando-se, portanto, como um estudo observacional.

2.2 Caracterização da amostra

Observou-se, na amostra, a predominância do sexo masculino (75,8%), em comparação ao sexo feminino (17,4%), enquanto 6,8% dos respondentes assinalaram a categoria “outro”. No que se refere à idade, a tabela 1 apresenta a distribuição dos funcionários por faixa etária.

Tabla 1. *Idade dos respondentes em faixa etária*

	Frequência	Percentagem	Porcentagem acumulativa
De 25 a 30 anos	68	35,8	35,8
De 31 a 36 anos	16	8,4	44,2
De 37 a 42 anos	34	17,9	62,1
De 43 anos ou mais	72	37,9	100,0
Total	190	100,0	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Quanto à idade, a faixa de 43 anos ou mais foi a mais representativa (72 funcionários; 37,9%), seguida pela de 25 a 30 anos (68; 35,8%), enquanto as faixas de 37 a 42 anos e 31 a 36 anos corresponderam a 17,9% (34) e 8,4% (16), respectivamente, evidenciando maior concentração nas faixas mais jovens e mais experientes e menor

representatividade nas faixas intermediárias. Quanto à unidade orgânica, 89,5% dos participantes estavam vinculados a unidades acadêmicas e 10,5% a outras unidades da universidade. Em relação à função, predominavam os docentes (87,4%), enquanto os CTA correspondiam a 12,6% da amostra.

Quanto ao tempo de serviço, a Tabela 2 apresenta a distribuição dos funcionários em diferentes faixas.

Tabla 2. *Tempo de serviço dos respondentes em faixa etária*

	Frequência	Percentagem	Porcentagem acumulativa
De 0 a 10 anos	103	54,2	54,2
De 11 a 21 anos	75	39,5	93,7
De 22 a 32 anos	11	5,8	99,5
De 33 anos ou mais	1	0,5	100,0
Total	190	100,0	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Observa-se que a maioria dos funcionários possui entre 0 e 10 anos de serviço, correspondendo a 103 pessoas, ou 54,2% do total. A faixa seguinte, de 11 a 21 anos de serviço, inclui 75 funcionários, representando 39,5% do total, de forma que, somadas, essas duas categorias abrangem 93,7% dos funcionários. As faixas de tempo de serviço mais longas são pouco representativas: entre 22 e 32 anos encontram-se 11 funcionários (5,8%), enquanto apenas 1 funcionário possui 33 anos ou mais de serviço, correspondendo a 0,5% do total. Esses dados indicam que a maior parte dos funcionários apresenta menor tempo de serviço, com uma pequena proporção mantendo vínculo por períodos mais prolongados.

2.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados, entre junho e outubro de 2025, por meio de questionário estruturado on-line, composto por perguntas sobre conhecimento da missão institucional, estrutura organizacional e acesso às normas e regulamentos, além das dimensões de governança relacionadas à comunicação interna, participação dos setores na gestão e prestação de contas à comunidade acadêmica. O instrumento, estruturado em escala Likert de cinco pontos, corresponde ao questionário utilizado nos processos regulares de avaliação institucional interna da universidade e previamente validado em contextos similares, dispensando nova validação. Por envolver informações sensíveis sobre docentes e técnicos-administrativos, a instituição foi mantida anônima, visando assegurar a confidencialidade e a proteção dos participantes, sem comprometer o rigor metodológico, a transparência dos procedimentos e a validade dos resultados. A divulgação ocorreu por meio da página oficial e das redes sociais institucionais, buscando alcançar o maior número possível de funcionários.

2.4 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software IBM SPSS, versão 22. Inicialmente, procederam-se análises descritivas para a caracterização da amostra. Em seguida, foram conduzidas análises de correlação bivariada, utilizando-se o coeficiente de Spearman (ρ), com o objetivo de examinar as associações entre as variáveis de conhecimento institucional e as percepções de governança. Adotou-se nível de significância estatística de 1% ($p < 0,01$). A consistência interna foi verificada por meio Alfa de Cronbach ($\alpha=0,800$).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Apresentação e análise dos resultados

4.1.2 Variações no conhecimento institucional segundo características sociodemográficas e funcionais

Os resultados indicam variações do conhecimento institucional segundo características dos funcionários, com correlações negativas significativas entre tempo de serviço e conhecimento da missão ($\rho = -0,515$; $p < 0,01$), idade e conhecimento da missão ($\rho = -0,716$; $p < 0,01$) e da estrutura organizacional ($\rho = -0,666$; $p < 0,01$), sugerindo menor conhecimento institucional estratégico entre funcionários mais antigos ou mais velhos. Os docentes apresentaram maior conhecimento da missão ($\rho = -0,206$; $p < 0,01$) e da estrutura organizacional ($\rho = -0,299$; $p < 0,01$) em comparação aos CTA, enquanto os homens apresentaram ligeiramente maior conhecimento da missão ($\rho = -0,248$; $p < 0,01$), da estrutura ($\rho = -0,201$; $p < 0,01$) e recepção de comunicados internos ($\rho = -0,282$; $p < 0,01$). Não foram observadas diferenças significativas quanto ao acesso a regulamentos, conhecimento das políticas de equidade de género, formação contínua e informação normativa, indicando relativa uniformidade na disseminação da informação operacional. Os achados reforçam a necessidade de estratégias contínuas de comunicação e atualização institucional, assegurando o acesso à informação estratégica sobre missão, estrutura e políticas, independentemente de idade, tempo de serviço, função ou sexo.

4.1.3 Conhecimento institucional e comunicação

A Tabela 3 apresenta as correlações entre as variáveis relacionadas ao conhecimento institucional, evidenciando as associações entre missão, estrutura organizacional, comunicação interna, acesso aos regulamentos e conhecimento das políticas e programas institucionais.

Tabla 3. Correlações do Conhecimento Institucional (Spearman)

Variáveis Relacionadas	ρ de Spearman	p-valor
Missão ↔ Estrutura Organizacional	0,878**	0,000
Missão ↔ Comunicados Internos	0,503**	0,000
Estrutura Organizacional ↔ Comunicados Internos	0,433**	0,000
Missão ↔ Formação Contínua	0,313**	0,000
Regulamentos Acessíveis ↔ Formação Contínua	0,233**	0,001
Regulamentos Acessíveis ↔ Equidade de Género	0,207**	0,004
Missão ↔ Regulamentos Acessíveis	0,160*	0,028

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Legenda

- ρ (rho) = Coeficiente de correlação de Spearman
- ** Significativo ao nível de 1% (p < 0,01)
- * Significativo ao nível de 5% (p < 0,05)

Os resultados da Tabela 3 evidenciam relações estatisticamente significativas entre as dimensões do conhecimento institucional, destacando o papel da comunicação interna e do acesso à informação na compreensão do funcionamento da Universidade. Observou-se correlação positiva muito forte entre conhecimento da missão e da estrutura organizacional (ρ = 0,878; p < 0,001), bem como associações positivas entre o recebimento de comunicados internos e o conhecimento da missão (ρ = 0,503; p < 0,001) e da estrutura (ρ = 0,433; p < 0,001), reforçando a comunicação como mecanismo de disseminação de informação e alinhamento institucional. O conhecimento da missão também se associou aos planos de formação contínua (ρ = 0,313; p < 0,001), enquanto o acesso aos regulamentos apresentou correlações positivas com os planos de formação (ρ = 0,233; p = 0,001) e as políticas de equidade de género (ρ = 0,207; p = 0,004). Por fim, verificou-se correlação positiva, embora fraca, entre conhecimento da missão e acesso aos regulamentos (ρ = 0,160; p = 0,028), indicando que o conhecimento institucional é multidimensional e tende a ocorrer de forma integrada, reforçando a necessidade de estratégias de comunicação, transparência informacional e disseminação sistemática de conteúdos institucionais.

4.1.4 Transparência e prestação de contas

A Tabela 4 apresenta as correlações entre variáveis relacionadas à transparência institucional e prestação de contas, evidenciando as associações entre prestação de contas, equidade de género, direitos laborais, acesso aos regulamentos, formação contínua e comunicação institucional.

Tabla 4. Correlações de Transparência e Prestação de Contas (Spearman)

Variáveis Relacionadas	ρ de Spearman	p-valor
Prestação de Contas ↔ Equidade de Género	0,283**	0,000
Prestação de Contas ↔ Direitos Laborais	0,286**	0,000
Prestação de Contas ↔ Regulamentos Acessíveis	0,192**	0,008
Prestação de Contas ↔ Formação Contínua	0,169*	0,020
Prestação de Contas ↔ Canais de Comunicação	0,217**	0,003

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os resultados (tabela 4) indicam associações positivas e estatisticamente significativas entre a percepção de prestação de contas e diferentes dimensões institucionais, isso indica que a transparência financeira está relacionada ao funcionamento global da instituição. Nota-se uma correlação positiva moderada entre prestação de contas e conhecimento das políticas de equidade de género ($\rho = 0,283$; $p < 0,001$), mostrando que maior visibilidade e conhecimento dessas políticas pode estar associado a uma percepção mais positiva da transparência institucional. De forma semelhante, verifica-se uma correlação positiva moderada entre prestação de contas e satisfação com o respeito aos direitos laborais ($\rho = 0,286$; $p < 0,001$), ou seja, contextos institucionais percebidos como mais transparentes tendem a ser associados a melhores condições de garantia de direitos dos trabalhadores.

Além disso, identificam-se correlações positivas, embora mais fracas, entre prestação de contas e acesso aos regulamentos institucionais ($\rho = 0,192$; $p = 0,008$), conhecimento dos planos de formação contínua ($\rho = 0,169$; $p = 0,020$) e avaliação dos canais de comunicação institucional ($\rho = 0,217$; $p = 0,003$). Esses resultados indicam que a transparência institucional está relacionada à disponibilidade de informação, à comunicação e às oportunidades de desenvolvimento profissional. Os resultados sugerem que a prestação de contas institucional está associada a um conjunto mais amplo de práticas de boa governança, incluindo comunicação eficaz, garantia de direitos laborais, promoção da equidade e acesso à informação institucional.

4.1.5 Participação na gestão e canais de comunicação

A Tabela 5 apresenta as correlações entre variáveis relacionadas à governança institucional e participação, evidenciando as associações entre participação na gestão, avaliação dos canais de comunicação e percepção sobre o respeito aos direitos laborais.

Tabla 5. Correlações de Governança e Participação (Spearman)

Variáveis Relacionadas	ρ de Spearman	p-valor
Participação na Gestão ↔ Canais de Comunicação	0,782**	0,000
Direitos Laborais ↔ Participação na Gestão	0,639**	0,000
Direitos Laborais ↔ Canais de Comunicação	0,569**	0,000

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os resultados da Tabela 5 evidenciam associações positivas e estatisticamente significativas entre participação na gestão, comunicação institucional e respeito aos direitos laborais. Destaca-se a forte correlação entre participação na gestão e avaliação dos canais de comunicação (ρ = 0,782; p < 0,001), indicando que melhores avaliações da comunicação estão associadas a maior percepção de participação dos diferentes setores. Também se observou forte correlação entre respeito aos direitos laborais e participação na gestão (ρ = 0,639; p < 0,001) e correlação moderada entre respeito aos direitos laborais e canais de comunicação (ρ = 0,569; p < 0,001). Esses resultados reforçam a interdependência entre comunicação eficaz, respeito aos direitos e participação, dimensões essenciais da governança universitária e do fortalecimento da confiança e do envolvimento dos funcionários.

4.1.6 Correlações de equidade e desenvolvimento institucional

Tabla 6. Correlações de Equidade e Desenvolvimento Institucional (Spearman)

Variáveis Relacionadas	ρ de Spearman	p-valor
Equidade de Género ↔ Formação Contínua	0,398**	0,000
Equidade de Género ↔ Direitos Laborais	0,167*	0,022

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os resultados (tabela 6) indicam associações positivas e estatisticamente significativas entre o conhecimento das políticas institucionais de equidade de género e dimensões relacionadas ao desenvolvimento institucional e às condições de trabalho. Observa-se uma correlação positiva moderada entre o conhecimento das políticas de equidade de género e o conhecimento dos planos de formação contínua (ρ = 0,398; p < 0,001).

4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo indicam que o conhecimento institucional, a comunicação interna, a participação na gestão, a transparência financeira e a equidade de género constituem dimensões interdependentes da governança universitária. No que se refere ao conhecimento institucional, observou-se uma forte correlação positiva entre

o conhecimento da missão e da estrutura organizacional (ρ = 0,878; p < 0,001), ou seja, funcionários que compreendem os princípios e objetivos da Universidade tendem também a conhecer melhor sua organização interna. Esse resultado está em consonância com Clark (1986), que descreve a universidade como uma organização complexa, e Birnbaum & Edelson (1989), que enfatiza a necessidade de equilíbrio entre subsistemas organizacionais para garantir a coesão e funcionalidade institucional. Além disso, verificou-se que o recebimento de comunicados internos está positivamente associado ao conhecimento da missão (ρ = 0,503; p < 0,001) e da estrutura organizacional (ρ = 0,433; p < 0,001), reforçando o papel da comunicação interna como mecanismo estratégico para disseminação da identidade institucional, alinhamento organizacional e fortalecimento da coesão entre os funcionários, conforme defendido por Kezar & Eckel (2004).

Correlações positivas adicionais entre conhecimento da missão e formação contínua (ρ = 0,313; p < 0,001), assim como entre acesso aos regulamentos e conhecimento das políticas de equidade de género (ρ = 0,207; p = 0,004), indicam que o conhecimento institucional é multidimensional e se fortalece por meio de informação formal e oportunidades de desenvolvimento profissional. Por outro lado, as correlações fracas entre acesso aos regulamentos e conhecimento da missão (ρ = 0,160; p = 0,028). Essas correlações fracas sugerem que a simples existência de instrumentos normativos não garante apropriação efetiva, corroborando Bolden, Petrov & Gosling (2009), que argumentam que práticas organizacionais são mediadas por fatores culturais, comunicacionais e pela experiência cotidiana dos atores institucionais.

No domínio da governança e participação, os resultados evidenciam fortes associações entre participação na gestão, avaliação dos canais de comunicação e percepção sobre os direitos laborais. A correlação positiva entre participação na gestão e canais de comunicação (ρ = 0,782; p < 0,001) confirma a comunicação como elemento estruturante da governança participativa, alinhando-se aos argumentos de Kezar & Eckel (2004) e Reyes (1990).

A forte associação entre satisfação com os direitos laborais e percepção de participação (ρ = 0,639; p < 0,001), bem como a correlação moderada entre direitos laborais e canais de comunicação (ρ = 0,569; p < 0,001), evidencia que ambientes institucionais com comunicação eficaz e respeito aos direitos favorecem a participação e o engajamento dos funcionários. Observou-se também que funcionários mais informados tendem a desenvolver maior criticidade em relação à transparência e coerência institucional, o que está de acordo com Macfarlane, Bolden & Watermeyer (2024), que destacam a coexistência de diferentes racionalidades de governança e percepções heterogéneas entre os atores organizacionais.

Em relação à transparência e prestação de contas, verificou-se que a percepção de prestação de contas se associa positivamente à equidade de género (ρ = 0,283; p < 0,001) e aos direitos laborais (ρ = 0,286; p < 0,001), indicando que políticas inclusivas

e respeito aos direitos reforçam a percepção de transparência institucional. Correlações fracas, porém, significativas, com acesso a regulamentos, formação contínua e avaliação dos canais de comunicação (ρ = 0,169 a 0,217) sugerem que a transparência depende tanto de mecanismos formais quanto da qualidade percebida da comunicação, reforçando a perspectiva de Meech Mazumdar (2025) sobre o papel estratégico dos profissionais administrativos na mediação entre gestão e comunidade acadêmica.

No eixo da equidade e desenvolvimento institucional, observou-se correlação moderada entre conhecimento das políticas de equidade de género e conhecimento dos planos de formação contínua (ρ = 0,398; p < 0,001) e correlação fraca com direitos laborais (ρ = 0,167; p = 0,022). Esses achados indicam que políticas de equidade contribuem para o desenvolvimento institucional e para a valorização das condições laborais, funcionando como indicadores simbólicos de compromisso organizacional. Esse resultado está alinhado com Kezar & Eckel (2004), que defendem que práticas inclusivas fortalecem a legitimidade institucional, enquanto Bolden, Petrov & Gosling (2009) enfatizam que a existência de normativas não garante apropriação efetiva, sendo necessária mediação comunicacional e contextualização organizacional.

De forma integrada, os dados sugerem que funcionários mais informados e engajados tendem a participar mais ativamente na vida institucional, a desenvolver maior exigência em relação à transparência e à prestação de contas e a perceber melhor a coerência entre discurso e prática institucional. A comunicação interna emerge como eixo central, mediando conhecimento, participação, prestação de contas e apropriação das políticas de equidade, reforçando a importância de estratégias institucionais voltadas à transparência informacional, disseminação sistemática de conteúdos e fortalecimento de práticas participativas, conforme evidenciado por Clark (1986), Birnbaum & Edelson(1989), Kezar & Eckel (2004) e Bolden, Petrov, & Gosling (2009).

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre o conhecimento dos funcionários sobre a missão, a estrutura organizacional, as normas e as políticas de equidade de gênero e suas percepções sobre a comunicação interna, a participação na gestão e a prestação de contas em uma instituição pública de E.S da região central de Moçambique. Os resultados evidenciam que essas dimensões não se apresentam de forma isolada, mas constituem elementos interdependentes da governança universitária. Destaca-se, particularmente, a associação entre o conhecimento institucional e a comunicação interna, bem como entre a participação na gestão e a avaliação dos canais de comunicação. As relações observadas entre prestação de contas, conhecimento das políticas de equidade, respeito aos direitos laborais e qualidade da comunicação reforçam que o acesso à informação institucional constitui condição relevante para ampliar a participação, a transparência e a responsabilização.

No plano teórico, o estudo contribui para ampliar a compreensão da governança universitária ao evidenciar empiricamente o papel do conhecimento institucional e da comunicação interna como dimensões articuladoras entre participação, equidade e prestação de contas. No contexto moçambicano, ainda pouco explorado empiricamente, os resultados acrescentam evidências sobre como aspectos internos da organização podem influenciar a percepção dos funcionários acerca da governança. No plano prático, os achados indicam a necessidade de fortalecer mecanismos sistemáticos de comunicação e disseminação de informações, promover formação contínua sobre normas, políticas e objetivos institucionais, ampliar a participação dos diferentes segmentos na gestão e aprimorar os mecanismos de transparência e prestação de contas, incluindo a comunicação clara e acessível das informações financeiras e administrativas. Socialmente, tais medidas podem favorecer relações institucionais mais inclusivas, transparentes e orientadas pelo respeito aos direitos laborais e à equidade.

Apesar dessas contribuições, a pesquisa apresenta algumas limitações. A utilização de uma amostra não probabilística, restrita a uma única instituição e sem abranger a totalidade dos funcionários, limita a generalização dos resultados para outras IES. Além disso, o delineamento quantitativo, observacional e transversal permite identificar associações entre as variáveis, mas não estabelecer relações causais nem captar plenamente as experiências e significados atribuídos pelos funcionários às práticas de governança. Pesquisas futuras poderão ampliar a investigação para outras IES moçambicanas, públicas e privadas, recorrendo a amostras probabilísticas, abordagens mistas e delineamentos longitudinais. Estudos comparativos entre instituições e regiões poderão ainda aprofundar a compreensão de como diferentes contextos condicionam o conhecimento institucional, a comunicação, a participação, a equidade e a prestação de contas, contribuindo para modelos de governança universitária mais participativos, transparentes e socialmente responsivos.

Referências

Algazo, F. A., & Ibrahim, S. (2024). University governance and accountability. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, *6*(2), 528-535. https://doi.org/10.55057/ajress.2024.6.2.47

Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025, January). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1447357). Frontiers Media SA. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357

Birnbaum, R., & Edelson, P. J. (1989). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. https://doi.org/10.1080/07377366.1989.10401184

Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, *37*(2), 257-277. https://doi.org/10.1177/1741143208100301

Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Univ of California Press.

Creswell, J. W. (2009). Research designs. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=URclEAAAQBAJ Acesso em: jan. 2026.

Croucher, G. (2025). Academic democracy in the age of corporate governance: Addressing challenges to widening participation in university governance. *Higher Education Quarterly*, *79*(3), e70043. https://doi.org/10.1111/hequ.70043

Enim, R. P., Laura, A., & Zoltán, R. (2024). Participation of Students in all Areas of Governance in Higher Education Institutions in the Light of the Literature–A Systematic Review. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, *12*(2), 437-450. Doi. 10.23947/2334-8496-2024-12-2-437-450

Fazenda, R. Z., Cardoso, D., Baloi, J., Jacquinet, M., Machanguia, A., & Júnior, J. (2023). Economia circular, economia verde e sustentabilidade: percepções dos docentes e estudantes do ISMU, ESCN, ISFIC e UNI-LICUNGO sobre as suas práticas. *Revista da UI_IPSantarém*, *11*(2), 296-311. https://doi.org/10.25746/ruiips.v11.i2.32806

Gesser, G. A., Cardoso, T. L., Cario, S. A. F., & de Melo, P. A. (2023). Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. *Contabilidade Gestão e Governança*, *26*(3), 441-484. https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA. Kezar, A., & Eckel, P. D. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *The journal of higher education*, *75*(4), 371-399. https://doi.org/10.1080/00221546.2004.11772264

Lo, W. Y. W. (2025). Trust and tension: shared governance in higher education amid student activism. *Studies in Higher Education*, 1-16. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2449243

Lugoboni, L. F., & Marques, M. (2022). Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. *Revista Gestão Organizacional*, *15*(2), 64-83. https://doi.org/10.22277/rgo.v15i2.6591

Macfarlane, B., Bolden, R., & Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher education*, *88*(4), 1381-1402. https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x

Meech Mazumdar, D. (2025). The phoenix is rising! How professional services leadership roles are evolving in academic units to shape the modern university. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, *29*(1), 31-39. https://doi.org/10.1080/13603108.2024.2383665

Safavi, M., & Håkanson, L. (2018). Advancing theory on knowledge governance in universities: a case study of a higher education merger. *Studies in Higher Education*, *43*(3), 500-523. https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1180675

Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Cordova-Buiza, F. (2023). Internal Organizational Communication in Remote Work: An Analysis of Higher Education Entities. *IBIMA Business Review*, 1-19. https://doi.org/10.5171/2023.440546