

Baseada na plataforma OJS. **Licença Creative Commons BY 4.0**
ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470
1ª ed, Vol. 1, No. 12, setembro, 2026, Plataforma OJS
<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>
albasfic@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

02 - 09 | 2026

O IMPACTO DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO (2019-2025)

The impact of organizational restructuring on organizational performance: a case study of the Pedagogical University of Maputo (2019-2025)

El Impacto de la Reestructuración Organizacional en el Desempeño Organizacional: Estudio de caso de la Universidad Pedagógica de Maputo (2019-2025)

Valéria da Conceição Zandamela¹

¹Valéria da Conceição Zandamela : Mestrado em Administração Pública. Universidade Pedagógica de Maputo - Moçambique. E-mail: valeriazandamela@gmail.com.

Autor para correspondência: valeriazandamela@gmail.com

Data de recepção: 09-05-2026

Data de aceitação: 15-06-2026

Data da Publicação: 02-09-2026

Como citar este artigo: Zandamela, V. C. (2026). *O impacto da reestruturação organizacional no desempenho organizacional: estudo de caso da Universidade Pedagógica de Maputo (2019-2025)*. VIII Simpósio de Economia e Gestão da Lusofonia – Universidade de Santiago – Cabo Verde. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(12), pp. 217-230. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>

RESUMO

Esta pesquisa analisa o impacto da reestruturação organizacional no desempenho da Universidade Pedagógica de Moçambique – Sede Maputo, no contexto da descentralização administrativa e financeira implementada a partir de 2019. O estudo adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritivo-explicativa, com recolha de dados por meio de questionários aplicados a 88 colaboradores (docentes e técnicos administrativos), utilizando a escala de Likert. A análise dos dados foi realizada com recurso à estatística descritiva e aos testes não paramétricos

de Wilcoxon Signed-Rank e Mann-Whitney U. Os resultados evidenciam melhorias estatisticamente significativas nas dimensões de capacitação dos colaboradores e de cumprimento das metas organizacionais ($p < 0,001$), refletindo maior acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e maior clareza na definição e monitorização dos objetivos institucionais. Por outro lado, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na dimensão de investimento em infraestruturas ($p > 0,05$), indicando que a descentralização administrativa não se traduziu, no curto prazo, em melhorias estruturais perceptíveis. Adicionalmente, embora

Zandamela, V. C. (2026). *O impacto da reestruturação organizacional no desempenho organizacional: estudo de caso da Universidade Pedagógica de Maputo (2019-2025)*

os docentes apresentem níveis de desempenho superiores em termos absolutos, os técnicos administrativos registaram ganhos proporcionalmente mais elevados após a reestruturação. Conclui-se que a reestruturação organizacional contribuiu positivamente para o desempenho institucional, sobretudo nas dimensões relacionadas com o capital humano e com a gestão por resultados. Contudo, persistem desafios no investimento em infraestruturas, evidenciando a necessidade de estratégias complementares de financiamento e de planeamento de médio e longo prazo.

Palavras-chave: reestruturação organizacional; desempenho institucional; descentralização administrativa; ensino superior; testes não paramétricos.

ABSTRACT

This study examines the impact of organizational restructuring on the performance of the Pedagogical University of Mozambique – Maputo Headquarters, within the context of administrative and financial decentralization implemented since 2019. The study adopted a quantitative, descriptive-explanatory approach, using questionnaires administered to 88 employees (academic and administrative staff) based on a Likert scale. Data were analyzed using descriptive statistics and non-parametric tests, namely the Wilcoxon Signed-Rank Test and the Mann–Whitney U Test. The findings show statistically significant improvements in staff capacity building and achievement of institutional goals ($p < 0.001$), indicating enhanced access to training opportunities and clearer monitoring of organizational targets. However, the study found no statistically significant differences in infrastructure investment ($p > 0.05$), suggesting that administrative decentralization has not yet translated into observable structural improvements. While academic staff maintained higher absolute performance levels, administrative personnel recorded proportionally greater gains following the restructuring process. The study concludes that organizational

restructuring positively influenced institutional performance, particularly in human capital development and results-oriented management. Nevertheless, persistent challenges in infrastructure investment highlight the need for complementary financing strategies and medium-to long-term institutional planning.

Keywords: organizational restructuring; institutional performance; administrative decentralization; higher education; non-parametric tests.

RESUMEN

Esta investigación analiza el impacto de la reestructuración organizacional en el desempeño de la Universidad Pedagógica de Mozambique – Sede Maputo, en el contexto de la descentralización administrativa y financiera implementada a partir de 2019. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva-explicativa, con recolección de datos mediante cuestionarios aplicados a 88 colaboradores (docentes y técnicos administrativos), utilizando la escala de Likert. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva y las pruebas no paramétricas de Wilcoxon Signed-Rank y Mann–Whitney U. Los resultados evidencian mejoras estadísticamente significativas en las dimensiones de capacitación de los colaboradores y de cumplimiento de las metas organizacionales ($p < 0,001$), lo que refleja un mayor acceso a oportunidades de desarrollo profesional y una mayor claridad en la definición y el monitoreo de los objetivos institucionales. Por otro lado, no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de inversión en infraestructuras ($p > 0,05$), lo que indica que la descentralización administrativa no se tradujo, en el corto plazo, en mejoras estructurales perceptibles. Adicionalmente, aunque los docentes presentan niveles de desempeño superiores en términos absolutos, los técnicos administrativos registraron ganancias proporcionalmente más elevadas tras la reestructuración. Se concluye que la



ALBA

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



Baseada na plataforma OJS. Licença Creative Commons BY 4.0
ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470
1ª ed, Vol. 1, No. 12, setembro, 2026, Plataforma OJS
<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>
albasifc@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

reestructuración organizacional contribuyó positivamente al desempeño institucional, especialmente en las dimensiones vinculadas al capital humano y a la gestión por resultados. Sin embargo, persisten desafíos en el nivel de inversión en infraestructura, lo que evidencia la necesidad de estrategias complementarias de financiamiento y de planificación a mediano y largo plazo.

Palabras clave: reestructuración organizacional; desempeño institucional; descentralización administrativa; educación superior; pruebas no paramétricas.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as instituições de Ensino superior tem sido alvo de profundas transformações organizacionais, impulsionadas por mudanças económicas, sociais, tecnológicas e políticas que exigem maior eficiência, qualidade e *accountability* na gestão pública (Hood, 1991; Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009; OECD, 2017). Neste contexto, as universidades públicas enfrentam o desafio de conciliar a expansão do acesso ao ensino superior com a melhoria do desempenho organizacional, num cenário marcado por restrições orçamentais e por crescentes exigências de resultados mensuráveis (Salmi, 2009; Teferra & Altbach, 2004).

Em Moçambique, o ensino superior assume um papel estratégico no desenvolvimento socioeconómico, sendo responsável pela

formação de quadros qualificados e pela produção de conhecimento científico (República de Moçambique, 2009; Langa, 2017). A Universidade Pedagógica de Moçambique (UP) destaca-se neste contexto como uma das principais instituições públicas de formação de professores e técnicos, desempenhando um papel central na consolidação do sistema educativo nacional.

Historicamente, a UP adotou um modelo organizacional fortemente centralizado, no qual as unidades regionais dependiam, administrativamente e financeiramente, da sede, localizada em Maputo. Embora este modelo tenha permitido maior controlo institucional, revelou limitações significativas na autonomia decisória, na eficiência administrativa e na capacidade de resposta às necessidades locais (Langa, 2017; Chilundo & Matlombe, 2018). Com vista a responder a esses constrangimentos, o Governo de Moçambique implementou uma reestruturação organizacional formalizada pelo Decreto Presidencial n.º 05/2019, que resultou na criação de cinco instituições públicas autónomas. Esta reforma implicou uma redefinição profunda do papel da UP – Sede Maputo, que passou a operar num

contexto de maior descentralização administrativa e financeira.

Apesar do potencial destas reformas, a literatura indica que processos de reestruturação organizacional podem produzir efeitos ambivalentes, gerando simultaneamente ganhos de eficiência e desafios no âmbito da coordenação institucional e da gestão de recursos (Burns & Stalker, 1961; Kaplan & Norton, 2004). Em contextos africanos, estes desafios tendem a ser mais acentuados, particularmente devido a limitações institucionais e à escassez de estudos empíricos que avaliem os seus efeitos concretos (Langa, 2017). Verifica-se, assim, uma lacuna relevante na literatura, especialmente no que se refere à análise quantitativa do impacto da reestruturação organizacional no desempenho das universidades públicas moçambicanas, bem como à ausência de estudos comparativos que examinem períodos anteriores e posteriores às reformas.

Neste contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação: de que forma a reestruturação organizacional da Universidade Pedagógica de Moçambique, consubstanciada na descentralização administrativa e financeira, influenciou o desempenho organizacional da Sede Maputo, particularmente nas dimensões de

capacitação dos colaboradores, investimento em infraestruturas e cumprimento de metas institucionais?

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da reestruturação organizacional no desempenho da UP – Sede Maputo, avaliando especificamente os seus efeitos na capacitação dos colaboradores, no investimento em infraestruturas e no cumprimento das metas organizacionais, com base numa abordagem quantitativa comparativa entre os períodos pré- e pós-reestruturação.

Face às lacunas identificadas, este estudo oferece uma contribuição científica relevante em três níveis. Em primeiro lugar, contribui empiricamente ao fornecer evidências quantitativas sobre o impacto da reestruturação organizacional no contexto moçambicano, ainda pouco explorado. Em segundo lugar, apresenta uma contribuição metodológica ao combinar estatística descritiva com testes não paramétricos, o que permite uma análise robusta das variações no desempenho organizacional. Em terceiro lugar, contribui, teoricamente, ao articular diferentes abordagens — Teoria da Contingência Organizacional, Nova Gestão Pública, Teoria do Capital Humano e Balanced Scorecard — a indicadores operacionais, promovendo uma análise

Baseada na plataforma OJS. **Licença Creative Commons BY 4.0**
ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470
1ª ed, Vol. 1, No. 12, setembro, 2026, Plataforma OJS
<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>
albasific@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

integrada do desempenho institucional. Adicionalmente, o estudo introduz uma perspectiva comparativa entre grupos profissionais, evidenciando dinâmicas de adaptação à mudança organizacional diferenciadas.

REVISÃO DA LITERATURA

A reestruturação organizacional tem sido amplamente discutida na literatura como um mecanismo estratégico para melhorar a eficiência, a coordenação e o desempenho das organizações (Robbins, 2016; Mintzberg, 2012). No setor público, e particularmente no ensino superior, estas transformações estão frequentemente associadas a processos de descentralização administrativa e financeira, visando aumentar a autonomia institucional e a capacidade de resposta às exigências do ambiente (World Bank, 2000; Oliveira, 2017). Neste contexto, o desempenho organizacional é entendido como a capacidade da instituição de atingir os seus objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente, incorporando dimensões como gestão, qualidade do ensino, investigação e prestação de serviços (Kaplan & Norton, 2004).

A análise da relação entre reestruturação organizacional e desempenho pode ser compreendida à luz de diferentes abordagens teóricas. A Teoria da Contingência Organizacional sustenta que não existe uma estrutura organizacional universalmente eficaz, sendo o desempenho dependente do alinhamento entre a estrutura, o ambiente e a tecnologia (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Neste sentido, a transição de modelos centralizados para estruturas descentralizadas tende a ser mais adequada em contextos dinâmicos e complexos, como o ensino superior em expansão.

Complementarmente, a Teoria da Nova Gestão Pública (Hood, 1991) enfatiza a introdução de práticas orientadas a resultados, autonomia institucional e responsabilização, sugerindo que a descentralização pode melhorar a eficiência e o cumprimento de metas organizacionais. Contudo, estudos críticos alertam que, em contextos com limitações institucionais, os efeitos da descentralização podem ser condicionados pela fragilidade dos mecanismos de coordenação e controle (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Por sua vez, a Teoria do Capital Humano (Schultz, 1961; Becker, 1964) destaca o papel do investimento em competências e qualificações como determinante do desempenho organizacional. Mudanças estruturais que promovem maior autonomia podem criar condições favoráveis ao desenvolvimento de capacidades, embora os seus efeitos tendam a manifestar-se gradualmente.

O Modelo do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 2004) complementa estas abordagens ao propor uma avaliação multidimensional do desempenho, integrando perspetivas financeiras, operacionais e de aprendizagem organizacional. Esta abordagem permite analisar, de forma articulada, dimensões como capacitação, infraestruturas e cumprimento de metas, que constituem o foco do presente estudo.

Apesar da relevância destas abordagens, a literatura evidencia que os efeitos da reestruturação organizacional são contingentes e podem variar significativamente em função do contexto (Kotter, 2012). No caso das universidades públicas africanas, a descentralização tem sido associada a ganhos de eficiência e responsabilização, mas também a desafios relacionados com desigualdades na alocação de recursos, limitações de capacidade

institucional e resistência à mudança (Teferra & Knight, 2008; Varghese, 2013).

No contexto moçambicano, verifica-se uma escassez de estudos empíricos que avaliem sistematicamente o impacto da reestruturação organizacional no desempenho das instituições de ensino superior (Nhantumbo, 2016; Matusse, 2018). Esta lacuna é particularmente evidente no que se refere à análise quantitativa de dimensões como a capacitação dos colaboradores, o investimento em infraestruturas e o cumprimento de metas institucionais.

Com base neste enquadramento teórico, o presente estudo parte do pressuposto de que a reestruturação organizacional, ao promover a descentralização administrativa e financeira, tende a influenciar positivamente o desempenho organizacional, embora com efeitos diferenciados entre as dimensões. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses: (H1a) impacto positivo na capacitação dos colaboradores; (H1b) impacto no investimento em infraestruturas; e (H1c) impacto no cumprimento das metas organizacionais.

METODOLOGIA

Delineamento da Pesquisa

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritivo-

Zandamela, V. C. (2026). *O impacto da reestruturação organizacional no desempenho organizacional: estudo de caso da Universidade Pedagógica de Maputo (2019-2025)* calculados como $Z/\sqrt{N}$ e interpretados segundo os critérios de Cohen (1988). A análise foi realizada no software SPSS, versão 26.

Considerações Éticas

Foram respeitados todos os princípios éticos aplicáveis à investigação com seres humanos, incluindo o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise Descritiva dos Resultados

Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 88 colaboradores da Universidade Pedagógica de Moçambique – Sede Maputo, incluindo docentes (57%) e técnico-administrativos (43%), com participação de gestores institucionais. A maioria dos inquiridos (69%) possui mais de cinco anos de experiência na instituição. Observa-se predominância do sexo masculino (70%) e concentração etária entre 36 e 46 anos (32%), seguida pelos grupos de 30–35 anos (30%) e inferiores a 30 anos (18%), o que sugere uma amostra experiente e funcionalmente relevante para avaliação organizacional.

Percepção da reestruturação organizacional

Os resultados indicam uma avaliação globalmente positiva da reestruturação institucional.

A descentralização administrativa foi reconhecida por 78% dos inquiridos como promotora de maior autonomia decisória, de maior rapidez nos processos e de maior clareza de responsabilidades. A autonomia financeira foi igualmente valorizada, embora com percepções menos homogêneas, o que evidencia respostas neutras associadas a limitações orçamentais e à implementação gradual dos efeitos.

De forma agregada, os dados sugerem que a reestruturação reforçou a autonomia institucional, com efeitos mais imediatos nos processos administrativos do que nos recursos materiais.

Desempenho organizacional por dimensão

A Tabela 1 sintetiza as percepções positivas por dimensão.

Tabela 1 – Percepção de melhoria (%)

Dimensão	% Positivo
Cumprimento de metas	84%
Capacitação	80%
Descentralização	78%
Autonomia financeira	65%
Infraestruturas	15%

Fonte: Elaboração própria (2026)



ALBA

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



Baseada na plataforma OJS. Licença Creative Commons BY 4.0
ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470
1ª ed, Vol. 1, No. 12, setembro, 2026, Plataforma OJS
<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>
albaisfic@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

Capacitação e formação

Verifica-se que 80% dos inquiridos reconhecem aumento das oportunidades de capacitação. No entanto, 70% mantêm posição neutra quanto à formação estruturada de longo prazo, sugerindo predominância de ações pontuais sobre políticas institucionais consolidadas.

Este padrão indica que os efeitos da reestruturação se concentram na capacitação imediata, enquanto a formação contínua permanece em fase incipiente.

Infraestruturas

A dimensão infraestrutural apresenta desempenho significativamente inferior, com 35% de respostas neutras e 40% de respostas discordantes. Os défices são mais evidentes em equipamentos e infraestruturas tecnológicas.

Os resultados sugerem que a reestruturação não produziu efeitos materiais significativos nesta dimensão, evidenciando uma assimetria entre a autonomia administrativa e a capacidade de investimento estrutural.

Cumprimento de metas

O cumprimento de metas apresenta avaliação positiva (84%), indicando melhoria na

eficiência institucional e no alinhamento estratégico.

Impacto global

75% dos inquiridos consideram que a reestruturação teve impacto positivo no desempenho institucional, sugerindo efeitos globalmente favoráveis, embora heterogêneos por dimensão.

Análise qualitativa

Da análise das respostas abertas (70% da amostra) emergem três categorias principais:

- (i) Reforço da autonomia de decisão;
- (ii) Limitações infraestruturais persistentes;
- (iii) Necessidade de políticas estruturadas de formação contínua.

Os dados qualitativos reforçam a evidência quantitativa, particularmente no reconhecimento de que a autonomia não foi acompanhada de investimentos materiais equivalentes.

Análise de Resultados inferenciais

A Tabela 2 apresenta as médias de desempenho percebido antes e depois da reestruturação.

Tabela 2: Desempenho médio por grupo e período (0-100)

Grupo	Antes (M/D P)	Depois (M/D P)	Ganho	p	r
Docentes (n=50)	70,46 (2,96)	76,30 (3,00)	+6,00	<0,001	0,87
Téc-adm (n=38)	63,47 (2,27)	71,47 (2,27)	+8,00	<0,001	0,87

Fonte: Elaboração própria (2026)

Os testes de Wilcoxon indicam diferenças estatisticamente significativas entre os períodos pré- e pós-reestruturação ($p < 0,001$), com efeitos elevados ($r = 0,87$), tanto entre docentes quanto entre técnico-administrativos.

O teste de Mann-Whitney revela diferenças significativas entre os grupos ($p < 0,001$), sendo os docentes superiores em termos absolutos, enquanto os técnico-administrativos apresentam maiores ganhos relativos (+8 vs. +6 pontos), sugerindo uma redução da disparidade funcional.

Teste das hipóteses específicas:

- H1a (Capacitação e formação) – Confirmada: $p < 0,001$; $r = 0,87$; 80% de percepção positiva. O item com maior magnitude foi "Aumento das oportunidades de capacitação" ($r = 0,76$).
- H1b (Infraestruturas) – Rejeitada: $p > 0,05$; $r = 0,11$ (efeito pequeno). A maioria dos

inquiridos situou-se nas categorias "Discordo" (40%) e "Neutro" (35%).

- H1c (Cumprimento de metas) – Confirmada: $p < 0,001$; $r = 0,87$; 84% de percepção positiva. Os itens com maior magnitude foram "Acompanhamento do cumprimento das metas" ($r = 0,77$) e "Clareza na definição das metas" ($r = 0,72$).

DISCUSSÃO

Os resultados confirmam os pressupostos da Teoria da Contingência Organizacional (Burns & Stalker, 1961): a descentralização revelou-se uma resposta adequada a um ambiente institucional dinâmico e complexo, corroborando estudos realizados em universidades africanas (Teferra & Altbach, 2004; Langa, 2017).

A melhoria no cumprimento de metas corrobora os princípios da Nova Gestão Pública (Hood, 1991), associando a autonomia administrativa à maior orientação para resultados e à eficiência na alocação de recursos. Contudo, os resultados sugerem a importância de mecanismos robustos de coordenação, reforçando críticas à aplicação da NPM em contextos africanos (Pollitt & Bouckaert, 2017; Chilundo & Matlombe, 2018).

Zandamela, V. C. (2026). *O impacto da reestruturação organizacional no desempenho organizacional: estudo de caso da Universidade Pedagógica de Maputo (2019-2025)* determinante do desempenho organizacional em contextos de reforma institucional.

Todavia, os dados indicam que tais melhorias ainda não se traduziram plenamente em políticas estruturadas de formação contínua e de longo prazo. A percepção moderada relativamente à formação formal sugere fragilidades na institucionalização de estratégias sustentáveis de desenvolvimento profissional, o que pode limitar os ganhos de médio e longo prazo.

No que concerne ao investimento em infraestruturas, os resultados não evidenciam melhorias estatisticamente significativas ($p > 0,05$), predominando percepções neutras e negativas. Este achado sugere que a autonomia organizacional, por si só, não constitui condição suficiente para a melhoria das infraestruturas físicas e tecnológicas, dependendo de mecanismos adicionais de financiamento e de planeamento estratégico.

Relativamente ao cumprimento das metas organizacionais, os resultados demonstram melhorias robustas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$), com tamanhos de efeito elevados. A reestruturação contribuiu para maior clareza na definição de objetivos, maior eficiência nos processos decisórios e reforço da responsabilização das unidades

orgânicas, em consonância com uma lógica de gestão orientada a resultados.

A análise comparativa entre grupos profissionais indica que, embora os docentes mantenham níveis de desempenho superiores em termos absolutos, os técnicos administrativos registaram ganhos proporcionais mais elevados. Este resultado sugere uma redução parcial das assimetrias internas e um efeito redistributivo positivo da reestruturação sobre o desempenho institucional.

Do ponto de vista teórico, os resultados confirmam a pertinência da articulação entre a Teoria da Contingência Organizacional, a Nova Gestão Pública e o modelo *Balanced Scorecard*. A primeira explica a adaptação estrutural ao ambiente institucional complexo; a segunda fundamenta os ganhos em eficiência e responsabilização; e a terceira permite compreender os efeitos diferenciados entre as dimensões de desempenho.

Em termos gerais, conclui-se que a reestruturação organizacional teve impacto positivo no desempenho institucional, com maior evidência nas dimensões de capacitação e cumprimento de metas, confirmando parcialmente a hipótese geral do estudo. No entanto, a ausência de efeitos significativos nas infraestruturas evidencia a

- Zandamela, V. C. (2026). *O impacto da reestruturação organizacional no desempenho organizacional: estudo de caso da Universidade Pedagógica de Maputo (2019-2025)* perspectives. *Revista de Gestão e Educação*, 4(3), 71–88.
- MCTESTP. (2018). Relatório sobre a reorganização do ensino superior público em Moçambique. Maputo.
- Mintzberg, H. (2012). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Harlow: Pearson.
- Moçambique. Decreto Presidencial n.º 05/2019, de 04 de março.
- Nhantumbo, I. (2016). University governance and management in Mozambique: Historical trends and reform impacts. *Mozambique Journal of Educational Research*, 2(1), 12–30.
- Oliveira, D. P. R. (2017). *Administração Financeira em Organizações Públicas*. São Paulo: Atlas.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- República de Moçambique. (2002). **Lei n.º 9/2002, de 12 de fevereiro** – Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE).
- República de Moçambique. (2009). **Lei n.º 27/2009, de 29 de setembro** – Lei do Ensino Superior.
- República de Moçambique. (2018). **Lei n.º 18/2018** – Alteração da Lei do Ensino Superior.
- Robbins, S. P. (2016). *Comportamento Organizacional* (15th ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Teferra, D., & Altbach, P. G. (2004). African higher education: Challenges for the 21st century. *Higher Education*, 47(1), 21–50.