

**Universidade Federal de Pernambuco - UFPE  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

**Odibar João Lampeão**

**Modelagem conceitual para o *e-SISTAFE* em  
Moçambique: o controle interno como meta à luz de  
um artefato computacional**

**Recife**

**2015**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por sua autora. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: Modelagem conceitual para o *e-SISTAFE* em Moçambique: o controle interno como meta à luz de um artefato computacional

Nome do Autor: Odibar João Lampeão

Data da aprovação: 22.04.2015

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1  Grau 2  Grau 3

Recife, 17 de Maio de 2015

Assinatura do autor



**Odibar João Lampeão**

**Modelagem conceitual para o *e-SISTAFE* em  
Moçambique: o controle interno como meta à luz de  
um artefato computacional**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas

Recife  
2015



Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Modelagem conceitual para o *e-SISTAFE* em  
Moçambique: O controle interno como meta à luz de  
um artefato computacional**

**Odibar João Lampeão**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 22 de abril de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Jairo Simião Dornelas, Dr., UFPE, (Orientador)

Prof. Sérgio Alves de Sousa, Dr., UFPE (Examinador Interno)

Prof. Marco Tullio de Castro Vasconcelos, Dr., UFPE (Examinador Externo)

*A todos que me propuseram a curiosidade neste percurso*

## Agradecimentos

Quero manifestar o meu agradecimento a todos que com seu toque, tornaram este sonho possível.

Ao meu amigo todo-poderoso: Sois o caminho, a verdade e a vida.

Aos meus pais e irmãos pela motivação e suporte que cada dia me propuseram um *take off*.

Ao CNPQ, que através do apoio ao desenvolvimento do ensino e educação em Moçambique, aceitou o meu projeto e me permitiu esta trajetória.

Ao meu orientador, Professor Jairo Simião Dornelas: Inexistem palavras pra qualificar o vosso suporte, rigor, competência e adestramento que me garantiram um tamanho aprendizado.

Ao grupo de pesquisa NEPSI, pois não poderia encontrar outro sinónimo de colaboração.

Aos colegas Jorge, Catarina, Edilma e André pelos gestos sem medida ao longo deste percurso.

Ao PROPAD e seu corpo docente pela aceitação e produto que sou, em especial ao Professor Walter Moraes que sempre me entendeu.

Aos colegas de turma pela amizade e cooperação característica.

Ao CEDSIF e a IGF, pela abertura e contribuição no projeto que aqui se torna realidade, agradecendo especialmente ao Dr. Jacinto Muchine pela predisposição no fornecimento de informação inerente a instituição e a Dra. Nilzia Manganhela pelo inteiro acompanhamento institucional durante a coleta de dados.

Ao Ministério da Função Pública, minha segunda casa, que com suas lideranças me permitiu este desafio.

Ao Dr. Augusto Mangove que acolheu meus motivos sem pestanejar e aos colegas da Inspeção Geral Administrativa do Estado.

À todos os respondentes das entrevistas, pela prontidão e entendimento da causa.

À Toya, Ken e Kiara; Piqué, Odibar Jr. e Camila pelo desmedido carinho e vibrações positivas.

À Adriana e João Pedro pelo carinho indescritível, apoio e presença.

A Juliana, que com perene carinho e amizade ajuntados ao seu conhecimento e abstração, me proporcionou um leve alcance das metas.

Aos amigos recifenses e moçambicanos em Recife que me propuseram um similar sentido de estar em casa.

O meu obrigado no superlativo.

*“Uma das tarefas críticas de qualquer sistema de informação é a disponibilização da informação correta às pessoas certas e com oportunidade”.*

*Eduardo Amadeu Dutra Moresi*

## Resumo

Hoje em dia, as organizações são fortemente influenciadas pelo uso de tecnologias para manterem um nível de competitividade aceitável no mercado. Dado que essas organizações estão inseridas em sociedades, a influência do uso dessas tecnologias acaba por chegar à administração pública, que congrega organizações onde as formas de desenvolvimento de novas práticas são caracterizadas por uma velocidade diferente daquelas verificadas em organizações privadas. Assim, para que a administração pública desenvolva o seu papel de resposta aos anseios da sociedade, os governos acabam por implementar reformas, que incidem sobre as estruturas de suporte ao funcionamento do Estado, implicando com isso uma pretensa melhoria de processos. A melhoria de processos passa por técnicas de modelagem, que atualmente seguem critérios que asseguram um produto final mais próximo do esperado. É com base nesse cenário que se procurou, através de uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso como estratégia de investigação, entender como o processo de reforma que ocorre na administração pública em Moçambique, especificamente no sistema de administração financeira do Estado, vem sendo desenvolvido, olhando-se com profundidade para a modelagem de processos que irá garantir, projeta-se, um melhor subsistema de controle interno à luz de uma plataforma computacional chamada *e-SISTAFE*. Para tal, foram coletadas, através do procedimento de entrevistas, visões dos atores envolvidos nos processos de reforma e usuários do controle interno e analisada a plenitude do modelo conceitual idealizado para o subsistema de controle interno, de modo a aferir como, com base nos métodos adotados, se chegaria numa implementação mais satisfatória. Neste roteiro, o estudo permitiu entender que, mesmo com certo atraso na efetivação do subsistema de controle interno, o modelo conceitual elaborado e aprovado é fruto da junção dos anseios dos líderes na implementação da reforma do SISTAFE, das ideias dos desenvolvedores e, principalmente, da visão dos usuários, o que permite prever razoável adequação entre o sistema projetado e o futuramente implementado.

**Palavras-chave:** Modelagem de Sistemas de Informação. Controle Interno. SISTAFE. Reforma do Setor Público. Administração Pública.

## Abstract

Today's organizations are strongly influenced by the use of technologies to maintain a more acceptable competitive edge in the market. Since these organizations are embedded in societies, the influence to use these technologies eventually reaches the public administration, which is a type of organization where forms to develop new practices are characterized by a different speed comparing to private organizations. So, for the government to develop its response paper to the society's desires, governments end up implementing reforms, focusing on the support structures for the state operation, implying thereby an alleged process improvement. Nowadays, the process improvement involves modeling techniques following criteria to ensure a final product nearest the expected. Based in that scenario, we sought, through a qualitative research with case study as research strategy, understand how the ongoing reform process in Mozambican public administration, specifically in the system for public financial management, has been developed looking with depth for modeling processes to ensure, protruding, better internal control subsystem based on a computer platform called e-SISTAFE. To this end, through the interview process, was collected the views of key stakeholders in the reform processes and users of internal control and analyzed the fullness of the conceptual model designed for the subsystem of internal control, in order to assess how, based on methods adopted, to reach a more satisfactory implementation. In this script, the study allowed us to understand that this prepared and approved conceptual model is the result of joining the wishes of the leaders in the implementation of the SISTAFE reform, the ideas of developers and especially the vision brought by the users and that while he had some delay in effectiveness of internal control subsystem, can provide reasonable fit between the system designed and implemented in the future.

**Keywords:** Information System Modeling. Internal control. SISTAFE. Public Sector Reform. Public administration.

## Lista de Figuras

Figura 1	(1) - A ideia do Estado	2
Figura 2	(2) - Os três elementos do Estado	7
Figura 3	(2) - Visão esquemática de administração pública	8
Figura 4	(2) - Ambiente da pesquisa	11
Figura 5	(2) - Delineamento do setor público moçambicano	11
Figura 6	(2) - Cenário da pesquisa	13
Figura 7	(2) - Modelagem dos processos de geração de informação com MGI	17
Figura 8	(3) - Diagrama conceitual da pesquisa	21
Figura 9	(3) - Processo de mudanças na administração pública	26
Figura 10	(3) - Relacionamento da organização com o ambiente	27
Figura 11	(3) - Encadeamento das funções administrativas	29
Figura 12	(3) - Ciclo PDCA	30
Figura 13	(3) - Etapas básicas do processo de controle administrativo	32
Figura 14	(3) - Concepção mais usual para um processo	34
Figura 15	(3) - Categoria de processos nas organizações	35
Figura 16	(3) - Hierarquia usual em processos	36
Figura 17	(3) - Etapas usuais na abordagem BPM	37
Figura 18	(3) - Sistemas de informação de acordo com os níveis da organização	38
Figura 19	(3) - Ciclo da tecnologia para manutenção de competitividade	40
Figura 20	(3) - Visões definidoras dos modelos de negócio	42
Figura 21	(3) - Usuários e visões de seus interesses no modelo de negócios	43
Figura 22	(3) - Ambiente de controle interno	47
Figura 23	(3) - Modelo operacional da pesquisa	48
Figura 24	(4) - Entidades que coordenam a implantação do SISTAFE	53
Figura 25	(5) - Escolhas metodológicas	58
Figura 26	(5) - Desenho da pesquisa	60
Figura 27	(5) - Formas de coleta de dados seguidas na pesquisa	62
Figura 28	(5) - Modelo de processo analítico de análise de conteúdo	69
Figura 29	(5) - Exemplo de categorização por via de <i>QDA Miner Lite</i> <sup>®</sup>	71
Figura 30	(5) - Cuidados metodológicos seguidos na pesquisa	73
Figura 31	(6) - Mapa geral das categorizações	74
Figura 32	(6) - Estrutura de análise: categorias gerais	75
Figura 33	(6) - Motivos para implementação do SISTAFE	78
Figura 34	(6) - O módulo de gestão da informação no <i>e-SISTAFE</i>	80
Figura 35	(6) - Percepção dos entrevistados sobre os objetivos do SISTAFE	80
Figura 36	(6) - Estágio de implementação dos subsistemas do SISTAFE	81

Figura 37	(6) - Nível de implementação do SISTAFE	82
Figura 38	(6) - O papel de liderança e coordenação do CEDSIF na implementação do SISTAFE	85
Figura 39	(6) - Participação de interessados na definição e implementação do SISTAFE	87
Figura 40	(6) - Percepção sobre a participação no desenho do SISTAFE	88
Figura 41	(6) - Problemas recorrentes no subsistema de controle interno	91
Figura 42	(6) - Expectativas quanto ao subsistema de controle interno	92
Figura 43	(6) - Visão da importância do modelo conceitual para o SCI	95
Figura 44	(6) - Estágio de implementação dos subsistemas do património e do controle interno no segundo semestre de 2014	102
Figura 45	(7) - O desenvolvimento do MCSCI e a participação da IGF	105

## **Lista de Quadros**

Quadro 1	(3) - Finalidades e funções do Estado	22
Quadro 2	(3) - Características da administração pública	23
Quadro 3	(3) - Vertentes do controle	31
Quadro 4	(3) - Modelos internacionais de controle interno	46
Quadro 5	(5) - Concepções epistemológicas	56
Quadro 6	(5) - Protocolo do estudo de caso atrelado à pesquisa	61
Quadro 7	(5) - Relação das entrevistas	64
Quadro 8	(5) - Categorias e subcategorias de análise do conteúdo	70
Quadro 9	(6) - Participação na especificação e implementação do SCI	99
Quadro 10	(6) - Necessidade de melhorias na implementação do SCI e do seu modelo conceitual	100

## Lista de abreviaturas e siglas

AICPA	Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados
BPM	<i>Business Process Modeling</i>
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (Antiga UTRAFE)
CRM	Constituição da República de Moçambique
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Setor Público
<i>e-SISTAFE</i>	Sistema de Administração Financeira Eletrónico
IGF	Inspeção Geral de Finanças
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
MCSCI	Modelo Conceitual do Subsistema de Controle Interno
MGI	Módulo de Gestão da Informação
NGP	Nova Gestão Pública
PDCA	Ciclo que envolve planejar ( <i>plan</i> ), fazer ( <i>do</i> ), verificar ( <i>check</i> ) e agir ( <i>act</i> )
SCI	Subsistema de Controle Interno
SI	Sistema de Informação
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
SOM	Serviço de Organização e Modernização
TA	Tribunal Administrativo
TI	Tecnologia da Informação
UFSA	Unidade Funcional de Supervisão das Aquisições
UTRAFE	Unidade Técnica da Reforma do Sistema de Administração Financeira do Estado

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 CONTEXTO DA PESQUISA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Ambiente.....	7
2.2 Cenário.....	11
2.3 Problema.....	14
2.4 Objetivos.....	18
2.4.1 Objetivo geral.....	18
2.4.2 Objetivos específicos.....	18
2.5 Justificativa.....	19
<b>3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL.....</b>	<b>21</b>
3.1 O Estado.....	21
3.1.1 Administração pública.....	22
3.1.2 Reforma administrativa.....	24
3.2 Organização.....	27
3.2.1 Funções administrativas.....	28
3.2.2 A função controle nas organizações.....	30
3.3 Processos.....	33
3.4 Sistemas de informação.....	37
3.5 Tecnologia da informação.....	39
3.6 Modelagem de processos.....	41
3.7 O controle interno.....	44
3.8 Modelo operacional da pesquisa.....	47
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>50</b>
<b>5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
5.1 Escolhas metodológicas.....	55
5.2 Desenho da pesquisa.....	58
5.3 O protocolo do estudo de caso.....	60
5.4 Coleta de dados.....	61
5.4.1 Entrevistas.....	62
5.4.2 Observação.....	65
5.4.3 Pesquisa documental.....	65
5.5 Análise de dados.....	67
5.6 Cuidados metodológicos.....	71
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
6.1 Percepções inerentes ao SISTAFE.....	75
6.1.1 Percepção sobre os motivos que levaram à implementação do SISTAFE.....	75
6.1.2 Percepção sobre os objetivos e visão do SISTAFE.....	78
6.1.3 Percepção sobre a implementação do SISTAFE.....	81
6.1.4 Percepção sobre o papel do CEDSIF.....	84
6.1.5 Percepção sobre a participação de outras entidades na implementação do SISTAFE.....	86
6.2 Percepções sobre o controle interno.....	88
6.2.1 Os problemas do SCI.....	88

6.2.2	Percepções sobre expectativas do SCI.....	91
6.2.3	Percepções sobre o modelo conceitual do SCI .....	93
6.2.4	Percepções sobre a IGF.....	95
6.2.5	A participação no desenho e especificação do SCI .....	96
6.2.6	Percepções sobre a implementação do SCI .....	99
<b>6.3</b>	<b>Breve discussão dos resultados apresentados.....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>104</b>
<b>7.1</b>	<b>Síntese da pesquisa .....</b>	<b>104</b>
<b>7.2</b>	<b>Confronto com os objetivos.....</b>	<b>106</b>
<b>7.3</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>107</b>
<b>7.4</b>	<b>Novas pesquisas.....</b>	<b>108</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro geral das entrevistas.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro da entrevista para líderes .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro da entrevista para desenvolvedores.....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>133</b>
	<b>ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA ATORES DO SCI.....</b>	<b>133</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO A – Lei nr. 9/2002, de 12 de Fevereiro, que aprova o SISTAFE</b>	
	<b>ANEXO B – Modelo Conceptual do Subsistema do Controlo Interno</b>	

# 1 Introdução

---

O homem sempre precisou viver em sociedade. No entanto, essa vida em sociedade implica, necessariamente, em relacionamentos sociais nos quais nem sempre os critérios e limites estão estabelecidos, acabando por evidenciar insatisfação de alguns membros da sociedade por razões de várias índoles. Assim, uma melhor definição de princípios e normas de convivência implica na criação de uma superestrutura de consenso para todos, a qual represente suas vontades e expectativas, nascendo, deste modo, o Estado (LUCENA, 1976; ENGELS, 1986; FERREIRA, 2010).

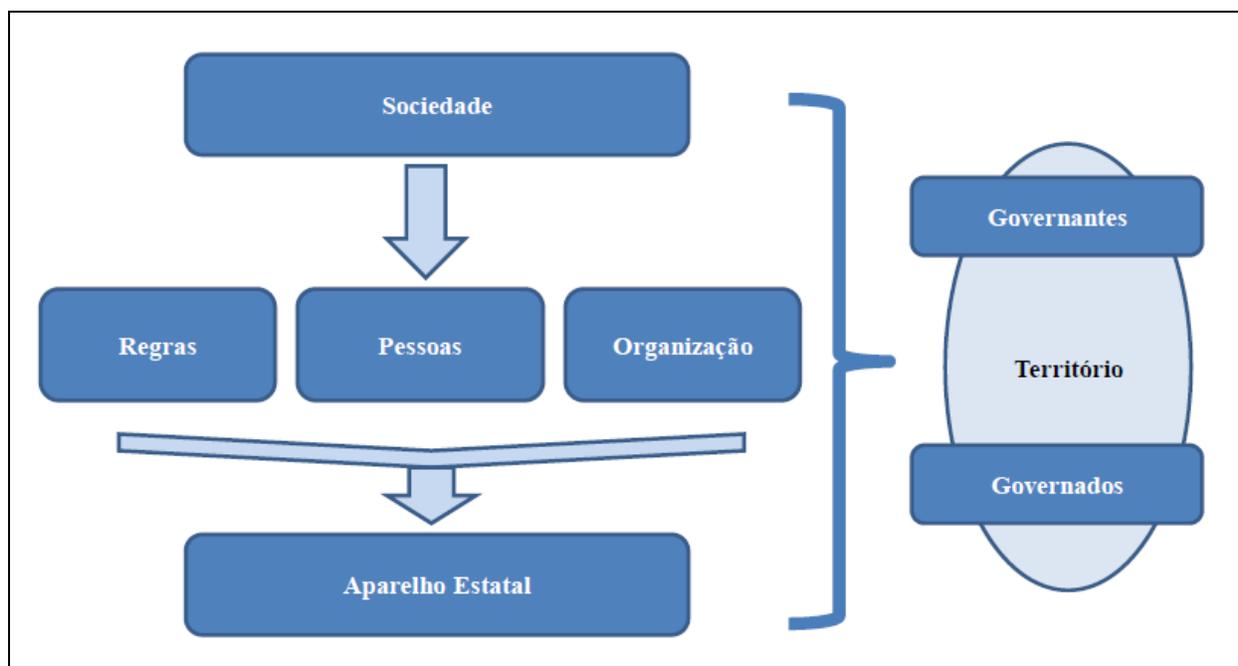
Segundo Lopes (2010), em sua trajetória, o homem sentiu o desejo vago e indeterminado de ter um bem que ultrapassasse o seu bem particular e imediato: o bem comum. Este bem comum ou público somente poderia ser alcançado através da coordenação de esforços e intercooperação organizada de um grupo específico. Assim, com intensidade diversa, conforme o desenvolvimento social e a mentalidade de cada grupo, o instinto social também levou ao Estado.

Para Costin (2011), o Estado é o conjunto de regras, pessoas e organizações que se separam da sociedade para organizá-la. Ainda, de acordo com essa mesma fonte, aquele nem sempre existiu, embora alguma forma de organização da sociedade remonte até comunidades primitivas. De fato, o Estado só passou a existir quando o comando da comunidade foi garantido por algum tipo de aparelho ou instância especializada, que, funcionando de forma hierárquica, separou claramente governantes de governados (COSTIN, 2011).

Criado o Estado, este passou a ser a garantia da unidade, convivência e proteção dos membros da sociedade (BEVILAQUA, 1930; AVILA, 2013), sendo transformado num sistema organizacional apinhado de entidades, liderado, na maioria das vezes, por pessoas eleitas ou por aceitação do todo social (HELD, 1991; PEREIRA, 1995).

Com a evolução das sociedades, o papel do Estado também evoluiu, sendo, nos dias de hoje, mais claro e melhor definido. Assim, o Estado moderno é uma sociedade à base territorial, dividido em governantes e governados e que pretende, dentro do território que lhe é reconhecido, a supremacia sobre todas as demais instituições, tendo sob seu domínio todas as formas de atividade cujo controle se julgue conveniente (BEVILAQUA, 1930; LOPES, 2010). Todo este arranjo é exibido na figura 1.

Figura 1. A ideia geral de Estado.



Fonte: Baseado em Lopes (2010) e Costin (2011).

Como uma superestrutura que visa o bem-estar comum, a função dos órgãos do Estado é definida por via de constituições, como documentos legais máximos, variando de nação para nação conforme os interesses principais da sociedade (MOURA, 2011), sendo que dentre estes órgãos, aquele que tem papel executivo é o governo<sup>1</sup>.

Embora a lógica do aparecimento e funcionamento dos Estados seja a retro mencionada, na África, a maior parte dos Estados hoje existente não nasceu necessariamente desse processo natural.

O colonialismo e as independências nacionais marcaram o nascimento dos Estados, sendo que posteriormente, as normas foram se adequando à nova realidade pós-independência.

Por exemplo, Monteiro (2006) afirma que o Estado moderno em Moçambique tem características particulares, porque o processo natural de crescimento das nações, por sucessiva agregação de grupos populacionais e áreas territoriais mais vastas, foi perturbado pela presença externa, sendo que o Estado moderno nascido em Moçambique teve origem essencialmente no exterior.

<sup>1</sup> De acordo com o Artigo 200 da Constituição da República de Moçambique, “o Governo da República de Moçambique é o Conselho de Ministros”.

De acordo com Awortwi (2006), as questões relativas à administração e gestão públicas no continente africano não podem ser dissociadas das inúmeras trajetórias históricas que o tem caracterizado, como:

- A colonização e o tipo de doutrinação dada aos africanos;
- A pletera de funções de desenvolvimento desenhadas para o setor público, que os estados assumiram após a independência;
- A cultura de patronagem e o clientelismo introduzido na ação e instituições governamentais;
- Os efeitos devastadores da redução dos recursos do governo;
- A má gestão dos recursos e a influência dos parceiros de desenvolvimento sobre a ação do governo.

Indo ao específico, Moçambique é um país que se tornou independente em 1975 (DE RENZIO; HANLON, 2007), tendo adotado um sistema de governo de orientação socialista baseado no multipartidarismo e no centralismo de políticas públicas (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; SUMICH, 2008). Mas, mesmo independente, logo no momento da criação do Estado Moçambicano, o governo sentiu-se com significativas fragilidades para que a máquina administrativa do Estado funcionasse nos melhores moldes possíveis (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; FERRÃO, 2001).

Desta forma, explica-se porquê que logo após a independência do país, imediatamente, assistiu-se à fuga de quadros (de maioria branca e alguns assimilados<sup>2</sup>) que, até aquela altura, desempenhavam diversas funções nas instituições públicas, movidos principalmente pelo receio de um futuro incerto ou de represálias por parte dos moçambicanos (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; FERRÃO, 2001; CHICHAVA, 2003; HODGES; TIBANA, 2004).

Esta situação fragilizou bastante a administração pública, pois de acordo com Abrahamsson e Anders (1994), os moçambicanos tiveram que assumir papéis administrativos sobre os quais detinham pouco conhecimento, acabando por aprender as tarefas inerentes, fazendo-as.

Durante o período que foi de 1975 até 2001, o país sofreu algumas transformações legais e setoriais que ditaram a melhoria da qualidade dos recursos humanos no aparelho do Estado,

---

<sup>2</sup> Moçambicanos que, no período colonial, com alguma instrução, se aproximavam efetivamente do núcleo de poder, mas sem se confundirem com ele, e que nos anos que sucederam à independência do país, passaram a ocupar um papel decisivo no funcionamento do aparelho do Estado (THOMAZ, 2005).

pelo enfoque dado à formação de administradores públicos. Isto marcou as primeiras reformas administrativas em Moçambique (NYAKADA, 2008; FORQUILHA, 2010; SIMIONE, 2012).

Foi justamente no período das reformas mencionadas, fazendo parte do processo, que aconteceu a mudança do regime socialista para o de economia de mercado, o que provocou a atualização da Constituição da República, a fim de adaptá-la ao novo contexto do país, bem como à abertura para influência dos parceiros internacionais nas políticas públicas (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; HODGES; TIBANA, 2004).

No entanto, as primeiras reformas administrativas, no seu todo, não alcançaram a efetividade que se pretendia para a administração pública, porque a coordenação nas ações inter e intrainstitucional eram ainda fracas (GONDOLA, 2010). Em paralelo, os níveis de corrupção aumentavam e as necessidades de modernização dos procedimentos, de melhoria da transparência e de prestação de contas mostravam-se cada vez mais crescentes.

Com a inserção do país no contexto global<sup>3</sup>, aumentaram as pressões dos parceiros internacionais para ver implementada em Moçambique, a Nova Gestão Pública – NGP (AWORTWI, 2006; SIMIONE, 2012), nascendo assim, em 2001, a Estratégia Global da Reforma do Setor Público (EGRSP).

A EGRSP em si, se evidenciou como um ambicioso plano do governo para melhorar a administração pública e o ambiente das relações entre o Estado e o cidadão, o qual naturalmente mostrava-se de difícil alcance (CASTEL-BRANCO, 2008). De acordo com Awortwi (2010), países como Moçambique, demonstram na sua administração pública uma mistura entre o antigo modelo de administração burocrática e a nova gestão pública (NGP). Nessa simbiose, houve desafios como o da importação de políticas e indisponibilidade no governo de servidores públicos com a competência necessária para executar as responsabilidades muito críticas que as reformas pretendiam introduzir. Mesmo assim, a ideia central era tornar a máquina administrativa mais eficiente e dinâmica em função das demandas hodiernas.

Assim, a EGRSP foi iniciada, incrementando a formação dos recursos humanos do setor público em todos os níveis, através das escolas do Estado especialmente criadas para esse fim, e, como avançou Cruz (2003, p. 54), o principal desafio do processo de reforma “referiu-se,

---

<sup>3</sup> Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais protegerem as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado continuar a exercer esse papel diminuíram muito (PEREIRA, 1996).

sobretudo, à mudança da cultura, da atitude e do comportamento dos funcionários públicos perante o seu trabalho”.

Em paralelo, novos procedimentos tendentes a dinamizar a máquina administrativa foram introduzidos. Iniciou-se a partir de 2002, no âmbito da melhoria dos procedimentos administrativos, a reforma do Sistema de Administração Financeira do Estado, conhecida como reforma do SISTAFE, abrangendo todo o ciclo orçamentário desde a sua elaboração até a execução final, incluindo todos os subsistemas que o compõe, nomeadamente: orçamento, tesouro público, contabilidade pública, património e controle interno (CEDSIF-a, S/D).

Esta reforma visava, dentre outras metas, a institucionalização de um sistema de informação que permitisse maior dinâmica no processo de administração financeira e orçamentária, sendo nela prevista a implementação do subsistema de controle interno, que lidaria, especialmente, com processos de inspeção e auditoria interna do setor público.

Por conta do Subsistema de Controle Interno (SCI) projetado para o SISTAFE virtual, conhecido como *e-SISTAFE* (CEDSIF-b, S/D), acredita-se que as irregularidades inerentes aos processos operacionalizados pelos módulos de orçamento, contabilidade pública, património e tesouro sejam minoradas, uma vez que as entidades de controle interno no setor público poderão intervir, não apenas no final dos processos e de forma manual, mas também durante todos os processos e em tempo real, de acordo com o nível de intervenção de cada órgão de controle interno, garantindo melhorias em termos de monitoração.

Desta maneira, tendo como pretensão avaliar a modelagem feita para implementação do SCI, desenvolveu-se o presente estudo de caso baseado na realização de entrevistas em campo, direcionadas aos desenvolvedores do sistema, usuários e autoridades que lideram a reforma do SISTAFE, de modo a cruzar os pontos de vista e obter melhores ilações sobre a expectativa de uma melhor performance das ações de controle em três momentos: antes da implementação do SISTAFE, a fase presente e o que se visualiza para o futuro posterior ao funcionamento pleno do módulo do SCI.

A fim de relatar este enredo, o presente trabalho compõe-se dessa introdução e estrutura-se em partes principais. A primeira estabelece a contextualização da pesquisa e enuncia seu objetivo. A segunda dedicar-se-á à apresentação da revisão da literatura de base à concretização do estudo empírico. Em seguida estudar-se-á o objeto de apreciação, incorporando uma apresentação da visão histórica do que levou à decisão pela sua implementação, quais os

problemas enfrentados na implementação da reforma do SISTAFE e o que se está planejando tendo em conta a melhoria dos processos de auditoria. A quarta parte é reservada à definição do procedimento metodológico para concretização da pesquisa, em especial mostram-se procedimentos para coleta de dados em campo e análise desses dados. Por fim, lança-se luz sobre os resultados da pesquisa, extraindo impressões colhidas e tirando conclusões sobre a incursão efetuada.

## 2 Contexto da pesquisa

---

Em vários países, reformas administrativas motivadas pela necessidade de adequar a administração pública aos desafios deste início de século (SIMIONE, 2012) subsidiam a ideia de revisitar, sempre, uma série de rotinas para proporcionar uma melhoria na administração da máquina burocrática (SPULDARO, 2013).

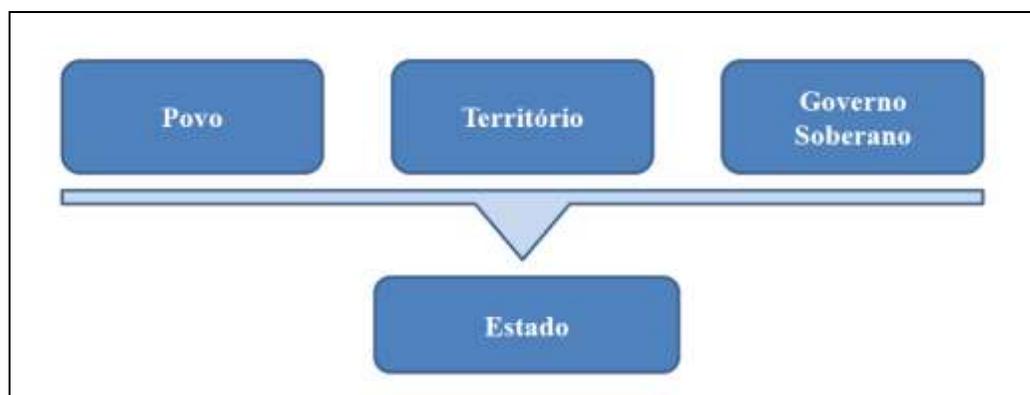
Nesses processos de reformas, o controle, como sendo parte do processo administrativo, também deverá acompanhar o processo de mudanças, assumindo práticas mais adequadas e adaptando-se aos novos contextos em que a tecnologia e os sistemas de informação ganham espaço.

Em função das premissas acima citadas, a seguir se apresenta uma contextualização que permite delinear qual o alcance dessa pesquisa.

### 2.1 Ambiente

A necessidade de o homem conviver com outros homens, criando-se um espaço social onde a interação precisa ser de algum modo regrada e padronizada, levou ao aparecimento do Estado (GOMES, 2005). De acordo com Rodrigues e Santana (2012), existem três elementos que constituem esse Estado: o povo (os seres humanos que o compõe), o território (a sua base física) e governo soberano (o elemento condutor).

Figura 2. Os três elementos do Estado.

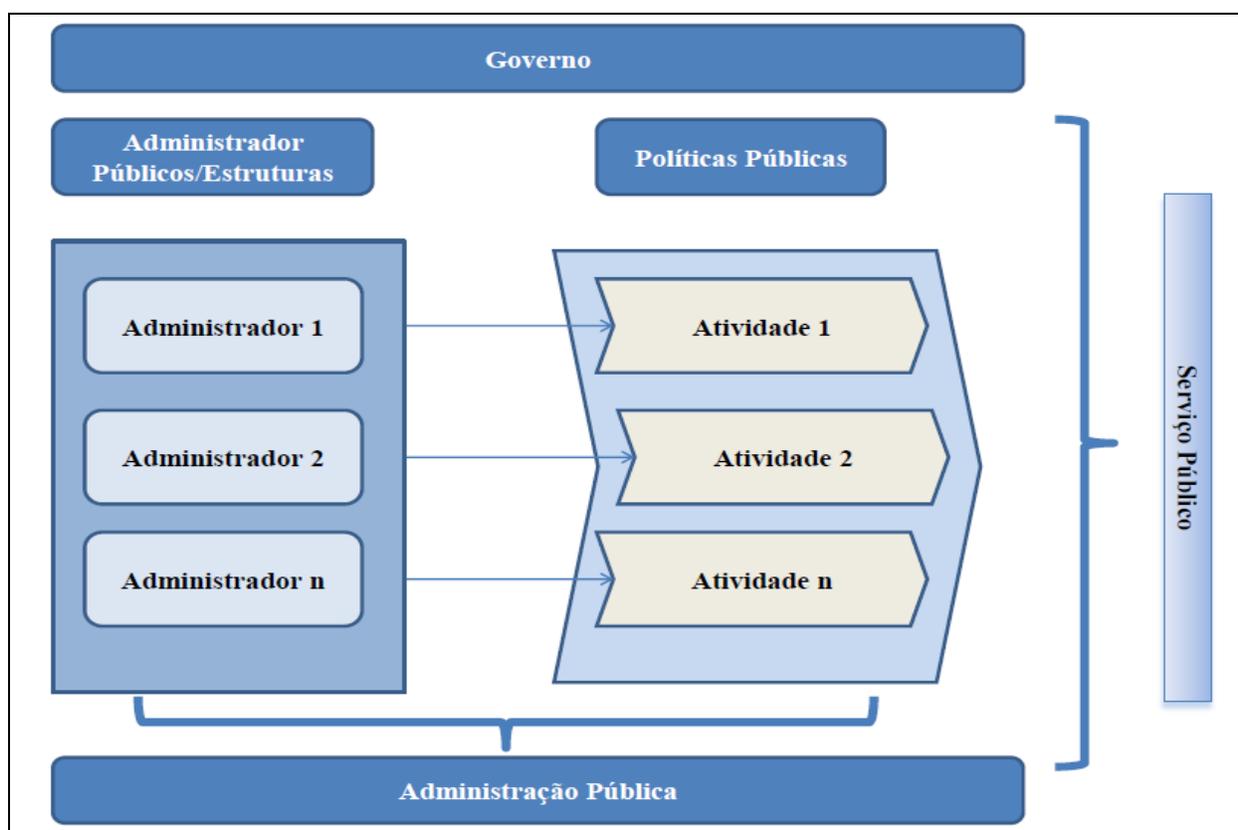


Fonte: Baseado em Rodrigues e Santana (2012).

Como nação, o Estado detém um poder político para garantir que direitos e deveres dos cidadãos sejam respeitados e cumpridos (NUNES, 2013), sendo os desvios sancionados à luz de um quadro consensual de normas e leis (LOCKE, 2001). Assim, assume-se um estado de direito em que o elemento condutor da sociedade resulta das exigências emanadas da própria sociedade (RODRIGUES; SANTANA, 2012), para que haja satisfação das necessidades do povo, por via de uma entidade por este legitimada legalmente (BACHTOLD, 2008).

O governo, como elemento condutor, vai se responsabilizar pela administração do país por via de uma máquina denominada administração pública, composta por uma série de organizações (GRAHAM JR.; HAYS, 1994; KEINERT, 1994; ONG'ANYA; MWARUVIE, 2009) que irão perfazer o setor público do estado (KEINERT, 1994), que, por sua vez, é o responsável pelos serviços públicos. No caso especial de Moçambique, o governo é o Conselho de Ministros (ZINOCACASSA; JÚNIOR; LUDWING, 2010).

Figura 3. Visão esquemática da administração pública.



Fonte: Baseado em Graham Jr. e Hays (1994).

No senso comum, de acordo com Graham Jr. e Hays (1994), administração pública é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas, a qual é percebida como sendo a parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com o ramo executivo, legislativo e judiciário do governo.

Para o contexto moçambicano, a administração pública serve ao interesse público e na sua atuação respeita os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, sendo que os órgãos da administração pública obedecem à Constituição e à lei e atuam respeitando os princípios da igualdade, da imparcialidade, da ética e da justiça, definidos pelo Artigo 249 da Constituição da República. Em adição, a administração pública em Moçambique estrutura-se com base nos princípios de descentralização e desconcentração (ZINOCACASSA; JÚNIOR; LUDWING, 2010), promovendo a modernização e a eficiência dos serviços, sem prejuízo da unidade de ação e dos poderes de direção do governo.

Nas tarefas administrativas, o governo vem desde a independência de Moçambique procurando cada vez mais melhorar os processos através de reformas que foram acontecendo, especialmente com a implementação da EGRSP (2001-2011), que se caracterizou por ser de âmbito geral, incidindo sobre toda a administração pública (CIRESP, 2001; NYAKADA, 2008; FORQUILHA, 2010; SIMIONE, 2012).

O que se pretendeu ao se decidir pela EGRSP, foi melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado à sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública dirigida à integridade, à transparência, à eficiência e à eficácia (GM, 2006). Nesse âmbito, e visando alcançar um estágio mais dinâmico de prestação e serviços públicos, a modernização passou a ser um dos principais caminhos para a reforma.

Com essa visão, o espaço para a melhoria no âmbito do controle ficou criado, uma vez que a aprovação do SISTAFE impôs a existência de subsistemas para funcionamento de forma interligada e, dentre esses, consta o SCI.

Tanto o SISTAFE como o SCI apresentam características típicas de sistemas de informação, cuja concepção e desenvolvimento passam por determinado ciclo de vida. Esse ciclo congrega, de acordo com Souza e Zwiker (2000), as diversas etapas pelas quais passa um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação, normalmente incluindo as etapas de

levantamento de requisitos do sistema, definição do escopo do sistema, análise de alternativas, projeto do sistema, codificação, testes, conversão dos dados e manutenção.

Com este perfil, as atividades no ambiente SISTAFE perfazem processos que precisam ser mapeados e modelados de modo mais eficaz possível. Como refere Santos (2009), o mapeamento é a ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos, sendo que também auxilia a organização a enxergar claramente pontos que precisam de atenção, tais como: complexidade de operação, redução de custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações. Além do mais, segundo o mesmo autor, o mapeamento pode ser uma excelente forma de melhorar entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Ainda na visão desse último autor, a modelagem é a elaboração de um diagrama ou mapa do processo de negócio e inclui a documentação que descreve propriedades e características, as quais identificam as atividades realizadas e as informações que fluem entre elas.

Assim, o SCI, como qualquer sistema de informação, ao ser institucionalizado em uma organização, deve possuir as seguintes características (DOMÍNGUEZ; GARRIDO, 2009):

- Garantir aos diversos níveis da organização informações necessárias para planificação, controle e tomada de decisão;
- Colaborar na consecução dos objetivos da organização, apoiando a realização e coordenação de tarefas operacionais;
- Oferecer vantagens competitivas e um retorno sobre o investimento.

O pretendido com o SCI é um controle interno bem organizado e estruturado, ancorado em princípios, normas e técnicas, tal que seja uma das alternativas do Governo para assegurar o acompanhamento constante da avaliação da execução do orçamento, cumprimento das metas previstas nos planos e programas e da gestão dos administradores públicos.

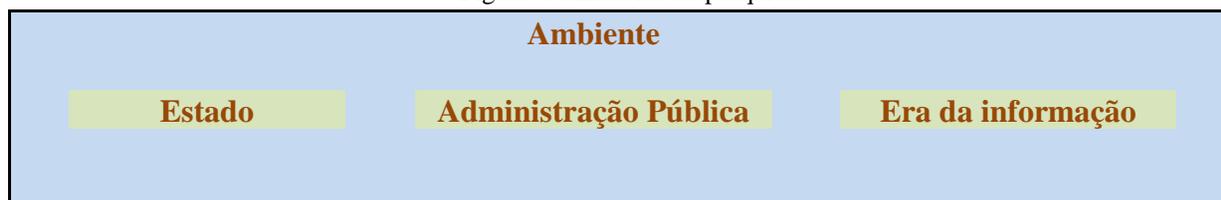
Acreditando-se que o SCI apresentar-se-á como um sistema integrado a um sistema maior que é o SISTAFE, a modelagem tem um papel fundamental de sincronização, a fim de que sejam respeitados os principais pressupostos das funcionalidades que se almejam em funcionamento.

Esta mesma premissa pode se inferir a partir de Stachissini (2011), para quem os sistemas de informação devem ser analisados e desenvolvidos para se obter uma harmonização perfeita,

entre o que se pretendia do sistema e as funcionalidades nele implantadas, gerando o que o autor chama de estado organizacional conjunto.

Em síntese, o que se nota como ambiente no qual se faz a construção do estudo é melhor diagramado na figura 4.

Figura 4. Ambiente da pesquisa.

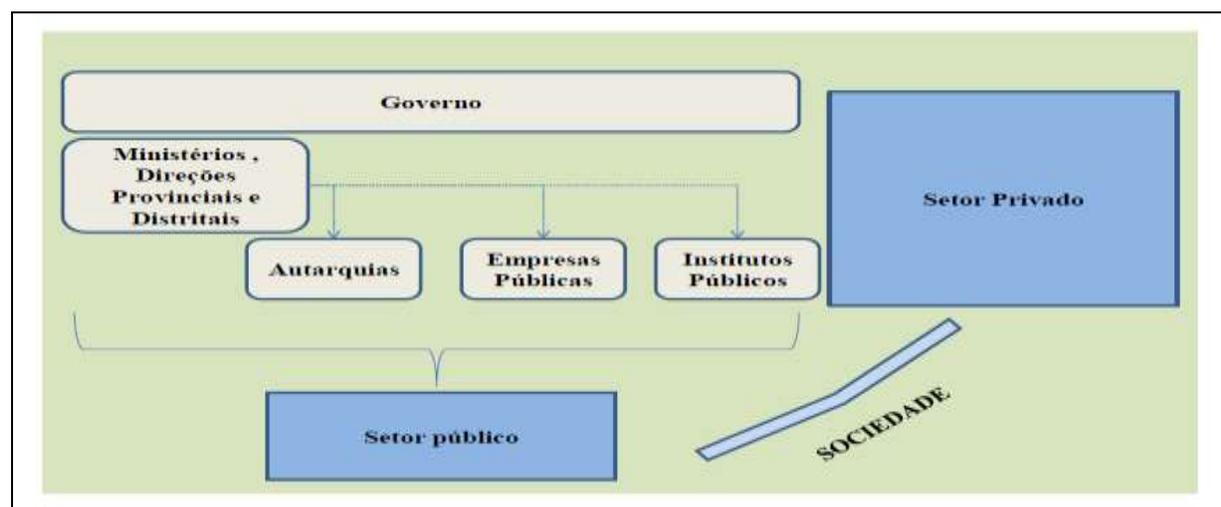


## 2.2 Cenário

De acordo com Carvalheda e Cabrito (1992), o conjunto de condições ou princípios necessários para assegurar o bom funcionamento da administração pública não constitui um conjunto de leis ou regras universais; antes, deve adaptar-se à realidade socioeconómica de cada país ou região.

Assim, para Moçambique, o setor público compreende, no sentido mais amplo, a atividade que é realizada pelo governo, ministérios, governos provinciais, direções provinciais, administrações de distritos, direções distritais, postos administrativos, autarquias, as empresas públicas, os institutos públicos e outras agências do Estado, que trabalham para o benefício da sociedade moçambicana (CIRES, 2001).

Figura 5. Delineamento do setor público em Moçambique.



Fonte: Baseado em CIRES (2001).

As atividades afetas ao setor público, com vista à satisfação das necessidades coletivas ou da sociedade moçambicana, precisaram ser melhoradas ao longo do tempo, desde o período em que Moçambique se concretizou como Estado soberano, uma vez que no período pós-independência, a maior parte do pessoal qualificado, que trabalhava no setor público, abandonou o país, ficando as vagas na administração preenchidas por pessoal que foi aprendendo ao fazer (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; FERRÃO, 2001; CHICHAVA, 2003).

Conforme Weimer (2012), com a situação antes descrita, os primeiros anos da ação do Governo de Moçambique independente e a opção pelo socialismo, não reduziram a lacuna entre o Estado e as comunidades, uma herança do período colonial. Segundo o mesmo autor, ao contrário do que se previa, as políticas adotadas no âmbito da ideologia da construção da nação socialista, o desenvolvimento orientado pelo Estado e pelo regime político de centralismo democrático, a exclusão da tradição e da cultura africana, levaram a uma maior burocratização e uma fragmentação dos governos locais e à erosão da legitimidade do governo central.

Com os cidadãos cada vez mais se distanciando do Estado, por este não refletir os seus anseios, o governo sentiu-se pressionado a implantar reformas no setor público.

Como resposta, pequenas reformas foram acontecendo visando melhorar a administração pública e seus processos (DIAS, 2012), das quais são exemplos, o programa de reforma dos órgãos locais (FARIA; ANA, 1999), que culminou com o processo de descentralização; e as reformas ocorridas no setor de alfândegas (MOSSE; CORTEZ, 2006). Todavia, embora manifestassem pequenos avanços, tais reformas não eram suficientes para fazer com que o setor público respondesse com maiores níveis de eficácia, eficiência e efetividade aos anseios da sociedade (CIRESP, 2001; GONDOLA, 2010).

Como realçam Graham Jr. e Hays (1994), quando o público não encontra elementos plausíveis para que a administração pública seja percebida pela generalidade, esse mesmo público caminha para o desencanto com o Governo.

Nestas condições, o Governo moçambicano tinha que modernizar a administração pública, os processos e procedimentos administrativos, respondendo não somente ao descontentamento da sociedade perante os altos índices de corrupção e falta de confiança na administração pública e ações do governo (SEMO, 2012), como também a necessidade de encontrar níveis aceitáveis e satisfatórios de eficácia e eficiência na gestão da coisa pública,

incluindo a melhoria na transparência (CIRESF, 2001). A ideia central foi tornar a máquina administrativa mais flexível e dinâmica em função das demandas da sociedade, buscando a efetividade de suas ações.

Quando o Governo de Moçambique iniciou a reforma no setor público, visando revigorar a relação Estado-sociedade (CIRESF, 2001; CIRESF, 2005) através da implementação de medidas para flexibilização da máquina administrativa, um dos componentes principais, como mencionado anteriormente, foi a implementação de um novo sistema de administração financeira.

De acordo com o Artigo 63 da lei do SISTAFE (Lei 9/2002 de 12 de fevereiro) é competência atribuída aos órgãos que fazem parte do SCI “exercer as atividades de verificação da aplicação dos procedimentos estabelecidos e o cumprimento da legalidade, regularidade, economicidade, eficiência e eficácia tendo em vista a boa gestão na utilização dos recursos postos à disposição” do aparelho estatal. É, pois, no âmbito do SISTAFE onde o controle interno encontra as bases legais para funcionar, por via do SCI.

Em termos de implementação do SISTAFE, foi criada a Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado (UTRAFE) que, mais tarde, por necessidades de adequação do funcionamento desta unidade aos desafios cada vez mais crescentes, assumiu o nome de Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças (CEDSIF) acoplando em si o Centro de Processamento de Dados do Setor Público (CEDSIF-c, S/D). É esse centro que se responsabiliza pelas melhorias na modelagem dos processos que caracterizam o SISTAFE respeitando o seu modelo conceitual e que incorporará o módulo inerente ao SCI no *e-SISTAFE*, quando for finalizado o seu desenvolvimento.

Toda essa contextura que acoberta o cenário de desenvolvimento deste estudo é mais enquadrada na figura 6.

Figura 6. Cenário da pesquisa.



Neste roteiro, tendo em conta as reformas administrativas e reformulação e melhoria de processos, um dos elementos que vem se evidenciado com maior pertinência é o uso da tecnologia da informação (TI) e dos sistemas de informação (SI). Tais tecnologias proporcionam uma nova forma de ajuste ao contexto dinâmico da sociedade global na chamada era do conhecimento e da informação (BORGES, 1995; LEMOS, 1999; LASTRES; ALBAGLI, 1999; FEY, 2012).

Dentre as técnicas derivadas do uso TI nas organizações, em especial nas metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação, o presente estudo pretendeu destacar e analisar à luz de técnicas de modelagem de sistemas, a aderência do modelo conceitual do subsistema do controle interno do SISTAFE à política de trazer melhorias significativas para a inspeção e auditoria interna no setor público, centrando-se o estudo no CEDSIF, instituição que será responsável pela implementação do módulo e na Inspeção Geral de Finanças de Moçambique (IGF), a entidade que coordena as atividades do subsistema do controle interno.

## **2.3 Problema**

De acordo com Simione (2012), a maior parte das reformas administrativas no âmbito público que vêm sendo implementadas desde a segunda metade do século XX, mostram que o objetivo destas esteve sempre relacionado com a melhoria do funcionamento da máquina administrativa do Estado, a elevação da eficiência, redução dos custos e o aumento da eficácia e da efetividade no funcionamento dos organismos públicos.

A assertiva acima é similar à encontrada no documento oficial do lançamento da reforma do setor público em Moçambique (CIRES, 2001) que teve como um dos principais objetivos, tornar a administração pública uma máquina que esteja mais bem preparada, para, de forma eficaz e eficiente, responder aos anseios da sociedade e do cidadão. Mas essa intenção surgiu também da necessidade de fazer face aos desafios de hoje, marcados por fortes influências das tecnologias no ambiente organizacional, vez que desde sempre a administração pública foi composta por um leque de órgãos públicos que visam à satisfação da sociedade (BACHTOLD, 2008).

Sobre as reformas, Albêlo (2008) acrescenta que quando se tem em vista a dinamização da tarefa administrativa, é imprescindível a prática de métodos gerenciais e de controle na

aplicação de recursos disponíveis, a fim de melhorar os serviços públicos, tendo sistemas de controle interno adequados para o alcance desses resultados.

Em paralelo, Medeiros e Guimarães (2005), através de um estudo que relaciona governo eletrônico e reformas administrativas, avançam que distintos países acabam por enveredar por reformas administrativas, por operarem num mundo complexo onde precisam adaptar-se a novas realidades, onde as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel crucial, especialmente graças à Internet que definiu novas formas para os modelos de relacionamento Estado-Sociedade. Em essência, como afirmam Rodrigues e Pinheiro (2005), a TI assume um papel de vital importância, para enfrentar o desafio principal de inculcar flexibilidade e agilidade no seio organizacional do Estado.

Assim, buscando alcançar metas como essas, a reforma do Estado moçambicano foi iniciada, tendo sido incrementada a formação dos recursos humanos do setor público em todos os níveis através das escolas do Estado e planificados novos procedimentos tendentes a dinamizar a máquina administrativa (CIRES, 2001; CHICHA, 2003).

Também nessa ótica, a reforma do SISTAFE (e implantação do *e-SISTAFE*) foi iniciada, de modo a prover a administração pública com um sistema de informação que dinamizasse os processos de âmbito administrativo e financeiro no Estado. Tal ação, à vista de Macueve (2008), remodelava a forma como vinham sendo feitos o controle de políticas públicas e a administração financeira inerentes ao aparelho de Estado em Moçambique.

Assumiu-se que a implantação do *e-SISTAFE* seria a chave para a mudança do processo de decisão na administração pública, já que o objetivo, conforme Macueve (2008), consistia em envolver um ciclo orçamentário completo e sua execução, interligado a uma administração que de forma sistêmica tocasse o tesouro, a contabilização, a administração do patrimônio público e propiciasse um controle interno mais adequado às normas internacionalmente reconhecidas.

Tendo se iniciado com a reforma do SISTAFE, melhorias como virtualização do orçamento e das contas bancárias, pagamentos salariais *online*, estabelecimento de níveis de controle virtual dos processos e produção de relatórios financeiros, foram notórias (CIRES, 2005). No entanto, outros componentes do SISTAFE (controle interno e patrimônio) ficaram por ser implementados, tendo o Governo decidido pelo estabelecimento de um sistema de monitoração e avaliação para o programa da reforma do setor público integrado ao sistema de

monitoração e avaliação do Governo, que permitisse assistir o cumprimento de prazos, programas e atividades e melhorar processos inerentes.

Como é apresentado em estudo dirigido por Robic e Sbragia (1996), sobre o sucesso em projetos de informatização e seus fatores condicionantes, inúmeros projetos de sistemas de informação são percebidos como fracassos, apesar de terem sido completados dentro do prazo e do orçamento e terem atendido todas as especificações técnicas previamente estabelecidas, justo por omitirem o papel do cliente (ou beneficiário) para o sucesso integral.

No caso do SISTAFE, o modelo conceitual<sup>4</sup> do controle interno foi aprovado em 2012 e nele propõe-se, que este viabilizaria “o uso atempado de mecanismos de correção e ajustes diante das possibilidades de eventuais desvios, desperdícios e perdas” (MF, 2012, p. 5).

Todavia, de acordo com esse mesmo documento, os procedimentos correspondentes aos macroprocessos atribuídos para o SCI à luz da legislação do SISTAFE, ainda não foram totalmente modelados, o que não permite cotejar se os mesmos têm plena aderência à meta fixada na visão dos atores envolvidos.

Em diferentes estudos, como os de De Rezende e Faveiro (2004), Pereira (2004) e Maia *et al.* (2005) e, o controle interno é colocado como tendo papel fundamental para garantir que a informação chegue aos decisores com o máximo possível de integridade, veracidade e confiabilidade. Nessa ótica, sendo o SISTAFE, um sistema onde ocorrem diversas operações e se extraem diversos relatórios, as informações produzidas deverão, necessariamente, respeitar àquelas três características.

Assim, requer-se que os pressupostos do modelo conceitual do SCI, quando convertido em aplicativo acoplado ao *e-SISTAFE*, sob o módulo de gestão de informações (MGI), garantam o funcionamento previsto legalmente para o SCI, mediante construção de funcionalidades específicas que respondam aos anseios de todos os atores envolvidos nas ações (MF, 2012).

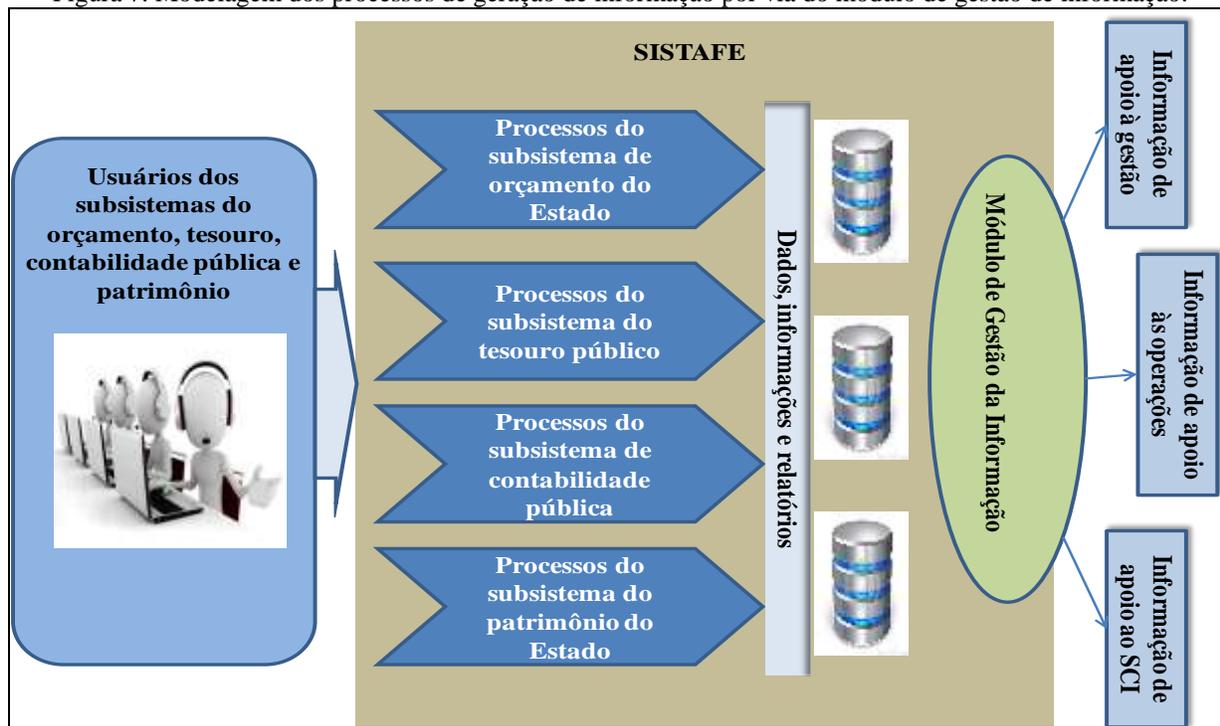
Ocorre que, conforme se apurou em conversas informais, se os atores integrados ao SCI não participaram ativamente na modelagem do MGI do *e-SISTAFE*, que é o suporte tecnológico que lhes oferecerá, em tese, significantes melhorias no desenvolvimento dos seus trabalhos de

---

<sup>4</sup> Para uma implementação mais focalizada do subsistema de controle interno, foi aprovado em 2012 o seu modelo conceitual, tendo como enfoque estabelecer as linhas mestras fundamentais para que o SCI pudesse desenvolver as suas atividades legalmente previstas no âmbito do SISTAFE, A modelagem define a estrutura de atuação, os processos e procedimentos, os instrumentos para funcionamento da estrutura e dos processos, as técnicas de controle, o apoio informático, a qualificação do pessoal inerente e normalização das práticas de inspeção e auditoria (MF, 2012).

inspeção e auditoria, supostamente, então, a concepção da modelagem atual fica alinhada apenas às intenções das autoridades administrativas do SISTAFE e dos desenvolvedores, que são o lado legal da iniciativa, não contemplando a bagagem profissional de quem lida com o processo real de controle.

Figura 7. Modelagem dos processos de geração de informação por via do módulo de gestão de informação.



Fonte: Baseado em MF (2012).

A ser assim, tal perspectiva estará ignorando o que prega Santos (2009), para quem o mapeamento e a modelagem de processos podem ajudar as organizações a identificarem e melhorarem os processos de negócio, desde que incorporem a participação de todos (principalmente usuários) na especificação do sistema de informação desenvolvido. No presente caso, considerando a modelagem conceitual já efetuada do SCI para o *e-SISTAFE*, pretendeu-se averiguar qual a percepção que os usuários têm em relação à efetividade do controle interno modelado nos moldes atuais do *e-SISTAFE*.

Nestes termos, tendo em conta que a implementação do SISTAFE se iniciou com a aprovação da sua lei em 2002 e prevê a implantação completa do controle interno por via do documento do modelo conceitual e suporte da tecnologia *e-SISTAFE*, importou levantar a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos atores envolvidos com o subsistema de

controle interno do SISTAFE, quanto à realização desta função em uma futura implementação deste controle via um sistema de informação, à luz do atual modelo conceitual do SCI?

## 2.4 Objetivos

Neste ponto serão apresentados os objetivos do estudo, iniciando-se pelo objetivo geral que norteou a ação global da pesquisa e, *a posteriori*, listando os objetivos específicos.

### 2.4.1 Objetivo geral

Tendo em conta que, no âmbito do SISTAFE, o modelo conceitual do subsistema de controle interno já foi aprovado e está em fase inicial da sua implementação, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a potencial adequação do modelo conceitual do subsistema de controle interno do *e-SISTAFE* e de sua futura implementação em um sistema de informação para realização do controle interno, a partir da percepção dos agentes laborais diretamente ligados com a reforma do sistema de administração financeira em Moçambique.

### 2.4.2 Objetivos específicos

Como desdobramento do objetivo geral, luziram como objetivos específicos os seguintes:

- Avaliar o estágio de implementação do subsistema de controle interno do *e-SISTAFE*, em aderência ao seu modelo conceitual;
- Averiguar as percepções dos atores envolvidos sobre a potencial realização do controle interno na modelagem efetuada para o *e-SISTAFE*;
- Comparar as percepções dos atores envolvidos sobre a efetividade do controle interno no âmbito do *e-SISTAFE*;
- Apurar um conjunto de elementos para atualização da proposta de implementação do módulo inerente ao SCI no *e-SISTAFE*, a partir da análise das percepções dos atores envolvidos.

## 2.5 Justificativa

Em estudos na área de administração pública, cada vez mais cresce a preocupação com a temática de reformas administrativas e novas formas de gestão pública, uma vez que esse fenômeno vem se disseminado por toda a parte, com realce para países em desenvolvimento como é o caso de Moçambique; daí ser útil estudar esta realidade como aqui se projeta.

Estudar reformas no setor público também se justifica, como aqui se realiza, para se perceber como as influências do setor privado impactam na esfera do setor público, pois Secchi (2009) salienta que desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo vêm realizando mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas, consubstanciando reformas administrativas que visam consolidar novos discursos e práticas derivadas do setor privado, para serem usados em organizações públicas e em todas as esferas de governo.

Um número significativo de estudos sobre a temática de reformas públicas (SAUR, 1997; CASTOR; JOSÉ, 1998; MUSSO; WEARE; HALE, 2000; FREY, 2002) vem focando os sistemas de informação e uso de tecnologia de informação nas organizações, associando esse fenômeno ao contexto, que é marcado profundamente pelo uso de artefatos computacionais. Por assim ter vindo a acontecer, este estudo se vincula a esta abordagem atual, sendo, portanto, oportuno.

Ademais, como o processo de reforma em Moçambique também está embasado na melhoria dos processos através do uso de tecnologias e sistemas de informação, exemplificados pela implementação do *e-SISTAFE*, a incidência de um estudo que procura melhorar a percepção da temática e, de alguma forma, visa contribuir para a prática inerente à implementação da reforma do *SISTAFE*, visualiza-se como pertinente para a sociedade moçambicana.

Acredita-se, ainda, que o estudo possa contribuir para o incremento do conhecimento inerente ao binômio controle interno e uso de sistemas de informação no âmbito de reformas na administração pública, uma vez que o fenômeno, embora não recente, tem poucos estudos publicados e os desígnios estão cada vez mais apontando a carência deste tipo de trabalho.

Ainda em curso, as reformas pretendem melhorar os níveis de efetividade na ação da administração pública, tendo como um dos pilares a dinamização do controle interno. Nesta rota, este estudo poderá se materializar como importante, na medida em que incide sobre estes processos com uma adequação ao contexto de Moçambique.

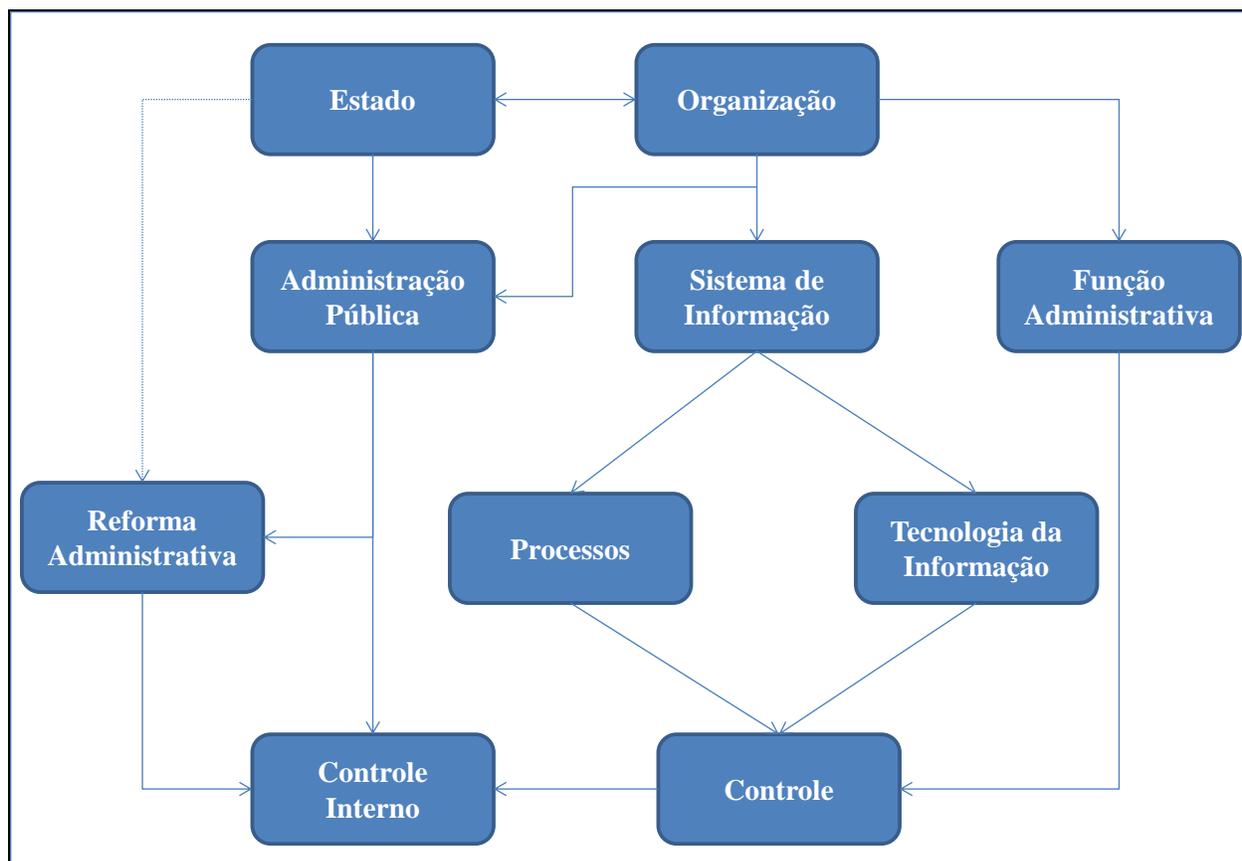
Em adição, procurou-se que o estudo possibilitasse uma melhor interpretação sobre a implementação da reforma do SISTAFE e como, por via da implementação do modelo conceitual do SCI, as práticas de inspeção e auditoria no setor público poderão sugerir redução dos índices de fraudes financeiras no setor público em Moçambique.

Por fim, em função de o pesquisador ser um agente do Estado, inserido no contexto onde ocorre a reforma do SISTAFE, a pesquisa é útil para um melhor entendimento da matéria e dos processos, especificamente, dos inerentes ao SCI, por também fazerem parte da sua área de atuação profissional.

### 3 Enquadramento teórico conceitual

O quadro conceitual deste estudo incide sobre os seguintes aspectos: estado, organizações, administração, controle, processos, controle interno, tecnologia de informação, sistemas de informação e mudança organizacional, que são conceitos de base para o trabalho. O diagrama da figura 8 explicita a integração entre estes conceitos.

Figura 8: Diagrama conceitual da pesquisa.



#### 3.1 O Estado

Para O'Donnell (2011), Estado é uma associação com base territorial, composta de conjuntos de instituições e de relações sociais (em sua maioria sancionadas e apoiadas pelo sistema legal desse Estado) que normalmente permeiam e controlam o território e os habitantes que esse conjunto delimita. Essas instituições têm o monopólio na autorização legítima do uso da

coerção física e normalmente têm, como último recurso para efetivar as decisões que tomam, a supremacia no controle dos meios de coerção sobre a população e o território que o Estado delimita.

De acordo Hofling (2001), é possível se considerar Estado como o conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército e outras que não formam, necessariamente, um bloco monolítico – que possibilitam a ação do governo.

Para entendimento do papel do Estado, Silva Jr. (S/d) apresenta as finalidades do poder estatal e funções do Estado de forma separada como se visualiza no quadro 1.

Quadro 1: Finalidades e funções do Estado.

Fins do Estado	Função do Estado
A manutenção da segurança: existência de um conjunto de regras e forças legítimas para garantirem o seu funcionamento normal	A função legislativa: o exercício pelo qual se dá a criação de normas gerais de conduta social
A justiça: relações harmoniosas entre os indivíduos com base no direito	A função executiva: a execução dos planos e implementação de normas aprovadas
A instituição de um estado de bem-estar social: fruto de um maior atendimento das necessidades existentes na sociedade	A função judiciária: a resolução de controvérsias que podem surgir na aplicação das normas vigentes

Fonte: Baseado de Silva Jr. (S/d).

### 3.1.1 Administração pública

De acordo com Paludo (2010), falar em administração compreende todo o aparato de estruturas, recursos, órgãos, agentes, serviços e atividades à disposição dos governos para realização de seus objetivos políticos e promoção do bem comum da coletividade.

No entanto, administração pública é, por natureza, um conceito muito instável, cuja percepção varia de contexto para contexto, dependendo da forma como ela se organiza e funciona em cada sociedade. Como apresenta Sarai (2011), o conceito de administração pública pode ser visto de modo subjetivo, o qual englobaria os órgãos e agentes encarregados da atividade administrativa, bem como de modo objetivo, relacionado à atividade exercida pela administração pública.

Para Graham Jr. e Hays (1994), a administração pública é comumente entendida como o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas.

Assim, os indivíduos que supervisionam as atividades dos funcionários públicos são chamados genericamente de administradores públicos.

De acordo com os autores antes mencionados, os deveres normalmente associados à administração pública incluem a execução de leis, decretos, normas e regulamentos; a preparação e supervisão de documentos de orçamento e planejamento; a análise e recomendações de políticas e programas; e a seleção e supervisão de funcionários.

Ainda, de acordo com Paludo (2010), as características da administração pública são as apresentadas no quadro 2.

Quadro 2: Características da administração pública.

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Executora	A administração executa as atividades desejadas pelo Estado, tendo em vista o bem-estar da coletividade e consiste na prestação de serviços públicos e na prática de atos administrativos através de seus órgãos e agentes
Instrumental	A administração pública é um instrumento do Estado para realização de seus fins de promoção do desenvolvimento do país e do bem comum da sociedade
Hierarquizada	A sua estrutura obedece a uma hierarquia, em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores
Competência limitada	A administração pública só possui poder de decidir e comandar a área de sua competência, nos limites fixados por lei
Responsabilidade técnica	Ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos obedece às normas jurídicas e técnicas

Fonte: Baseado em Paludo (2010).

Em conformidade com Coutinho (2000), na maior parte das vezes que se fala em organizações, remete-se à ideia de se falar em empresas. Contudo, a administração pública é composta de organizações e também merece entendimento à luz da abordagem das organizações. Assim, a estrutura da administração pública, como a de todas as organizações administrativas, baseia-se num perfil hierarquizado com gradação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, ordenadas pelo poder executivo, de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e agentes, estabelecendo a relação de subordinação (CRUZ, S/d).

Ainda para esse último autor, o campo de atuação da administração pública, conforme delineado pela organização da execução dos serviços, compreende os órgãos da administração

direta ou centralizada e os da administração indireta ou descentralizada. O que marca a diferença é o fato de na administração indireta ou descentralizada, a atividade administrativa caracterizada como serviço público ser transferida ou deslocada do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada.

Nestas situações, o desempenho da atividade pública é exercido de forma descentralizada, por outras pessoas jurídicas de direito público ou privado, que, no caso, proporcionarão ao Estado a satisfação de seus fins administrativos através de outras organizações.

### **3.1.2 Reforma administrativa**

Na ótica de Peters e Pierre (1998), os modelos de governança estavam, de alguma forma, caducos, tornando-se isolados em relação aos anseios da sociedade. Para estes autores, enquanto os atores corporativos, com as pressões do mercado e da competição, sofisticaram-se e mudaram seus modelos de administração e alocação de recursos, as burocracias públicas se mantiveram inertes.

Ainda de acordo com os autores acima citados, é na base desse isolamento que se assenta a maior parte da crítica que se tem feito à administração pública, sugerindo-se que esta se conforme como uma organização negligente, com estrutura ineficiente, obcecada pelos seus processos, indiferente às atuais necessidades dos seus contribuintes.

Entretanto, devido às novas abordagens de gestão, a administração pública vem passando por processo de reformas que lhe drenam uma visão estratégica, porque de acordo com Neves (2001):

- As missões ou propósitos das organizações da administração pública são eminentemente sociais;
- A sociedade é cada vez mais exigente no que espera dos governos e da administração pública;
- A administração pública está a serviço do desenvolvimento e da qualidade de vida, não devendo constituir-se em freio, competindo-lhe situar adequadamente o princípio da subsidiariedade;
- A ação da administração pública tem de ser exercida, inevitavelmente e cada vez mais, em articulação com diferentes agentes e atores sociais;

- A sua ação está cada vez mais dependente de instâncias supranacionais, exigindo uma informação mais vasta e oportuna;
- A realidade sobre a qual a administração pública atua evolui, exigindo uma capacidade de adaptação constante a novas prioridades e novas áreas de atuação;
- A complexidade crescente dos problemas, na sua extensão e articulações, exige coordenação e lideranças dinâmicas e com visão estratégica.

Com essa nova abordagem, em que a administração pública importa certos conceitos do setor privado, como o atendimento do cidadão como se de um cliente se tratasse, Coutinho (2000) acredita que uma parte importante dos problemas trazidos à administração pública passa a ser resolvida com mais facilidade, olhando mais atentamente para fora das organizações e, conseqüentemente, para aqueles que usufruem dos seus serviços. Ainda de acordo com esse autor, a administração pública voltada para o cidadão é auxiliada hoje pelas transformações tecnológicas que possibilitam o uso de uma série de instrumentos novos para o atendimento, em especial da informática, redes e *software*.

Na base dos pressupostos acima mencionados, a administração pública assume-se como uma administração gerencial, partindo para uma administração que é orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, descentralizada e com incentivos à criatividade e à inovação, com um enfoque mais acentuado na função de controle (PEREIRA, 2001).

Cavalheiro e Flores (2007) corroboram com esta visão e salientam que na nova abordagem da administração pública, migra-se de um modelo burocrático para um modelo gerencial, que enfatiza formas de controle, deixando de basear-se somente nos processos, para concentrar-se nos processos e nos resultados.

De acordo com Pereira (1996), a partir das necessidades sociais por mudanças, aos poucos foram se delineando os contornos da nova administração pública, com fundamento nos seguintes lemas:

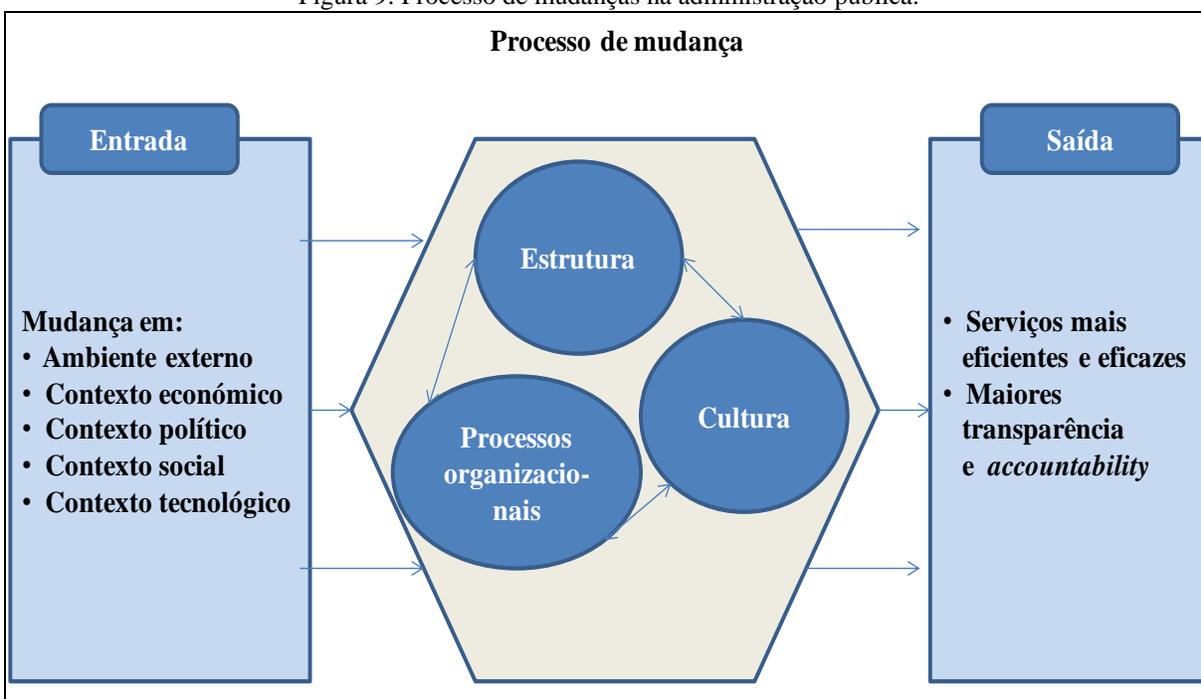
- Descentralização política por transferência de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- Descentralização administrativa através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;

- Organizações erigidas com poucos níveis hierárquicos, ao invés de desenho piramidal;
- Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- Controle por resultado, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de para si mesma.

Aquilo que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram é que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do seu usuário, então o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, fazendo com que haja um diferencial qualitativo substancial, justificando a adoção de ações inovadoras para melhorar seus processos (COUTINHO, 2000).

Isso significará para a administração, sob um ponto de vista sistêmico, que num processo de mudanças, ela reaja ao contexto, ambiente externo, através das entradas e produza melhores resultados, saídas, como se depreende da figura 9, num claro perfil organizacional.

Figura 9: Processo de mudanças na administração pública.



Fonte: Adaptado de Seabra (2001).

Todavia no fundo de sua atuação e de uma configuração formal, a administração pública apresenta-se com as características das organizações que são estabelecidas a seguir.

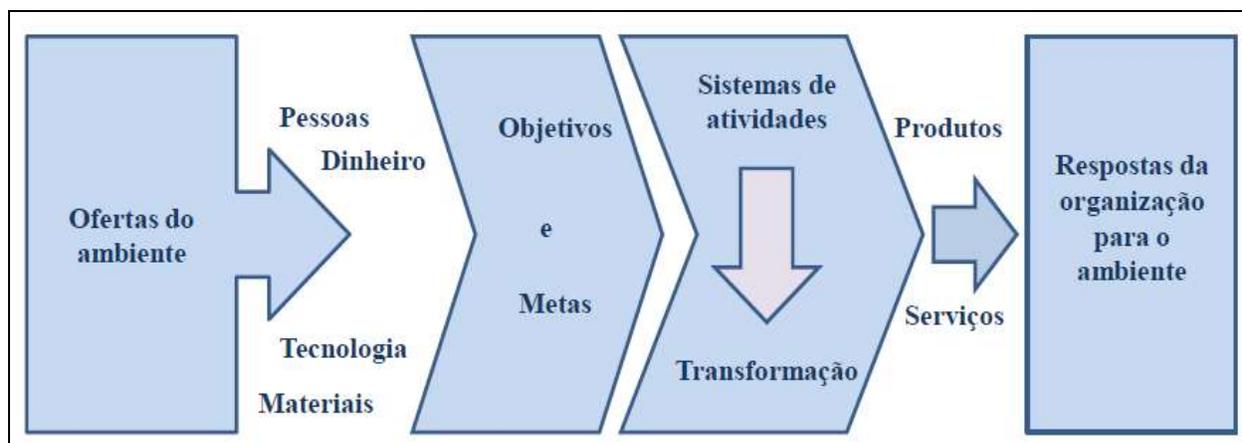
### 3.2 Organização

O termo organização está associado a várias percepções. De fato ao mencionar-se uma organização, às vezes percebe-se a referência como se tratasse de um determinado grupo de pessoas, uma entidade, instituição ou empresa, sendo que noutras vezes pode referir-se à forma pela qual se estruturam componentes para um conjunto de atividades. Enfim, é sempre pertinente que haja organização para se alcançar os objetivos (STONER; FREEMAN, 1985). Tais acepções não estão, no seu todo, desconexas.

Uma visitação aos conceitos de organização colhidos em diversas obras poderá ajudar no entendimento do termo organização, uma vez que, segundo Caravantes *et al.* (2005), a delimitação do conceito de organização é sempre pertinente.

De acordo com Daft (2008), organizações são entidades sociais dirigidas por metas e que têm um perfil de sistema de atividades deliberadamente estruturado, coordenado e conectado ao ambiente externo. Ainda de acordo com esse mesmo autor, o principal elemento de uma organização são as pessoas, incluindo seus relacionamentos. Assim, uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas. Neste sentido, uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo.

Figura 10. Relacionamento da organização com o ambiente.



Fonte: Baseado em Daft (2008).

Para Mintzberg (2011), as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes.

As estruturas representam a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Segundo aquele autor, as organizações podem ser percebidas de diversas formas:

- Como um sistema de autoridade formal;
- Como uma rede de fluxos regulamentados;
- Como um sistema de comunicação informal;
- Como um sistema que aglutina trabalhos;
- Como um sistema de processos de decisão *ad-hoc*;

Para Robbinson e Decenzo (2004), as três características comuns das organizações são: o seu propósito, as pessoas e a sua estrutura. Tais características reforçam a visão de Stoner e Freeman (1985), que afirmavam que uma organização pode ser percebida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado, para alcançarem um objetivo específico ou um conjunto de objetivos, os quais para serem consumados espelham-se em funções administrativas. Esta é a visão de organização usada na abordagem desse trabalho.

### **3.2.1 Funções administrativas**

De acordo com Chiavenato (2003), o mundo é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações, sendo que todas as atividades relacionadas à produção de bens e prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Para aquele autor, quando as organizações atingem certo porte, precisam ser administradas, requerendo uma condução racional das suas atividades. De acordo com Paludo (2010), nestes casos, o sujeito que nas organizações exerce as funções de planejamento, organização, direção, coordenação e controle é o administrador.

Com um olhar no pensamento clássico, Fernandes (2010) afirma que as funções do administrador são as da administração clássica (previsão, organização, comando, coordenação e controle), mas que com uma roupagem atualizada formam uma sequência cíclica que se chama de processo administrativo, pois tais funções estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica, assim definida:

- Planejamento - é a função administrativa que servirá de base para as demais funções. No planejamento se definem quais os objetivos atingir e como se deve fazer para alcançá-los (quando, como e em que sequência);
- Organização - é a parte do processo administrativo que consiste em determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos planejados, pelo agrupamento das atividades em estrutura lógica (departamentalização) e designação de atividades em cargos e tarefas;
- Direção - está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Significa interpretar os planos para os outros e dar instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir;
- Controle - visa assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos.

Na ótica de Lopes e Alves (2013), essas funções da administração constituem processos organizacionais por via do ciclo das funções administrativas, como ilustra a figura 11.

Figura 11: Encadeamento das funções administrativas.

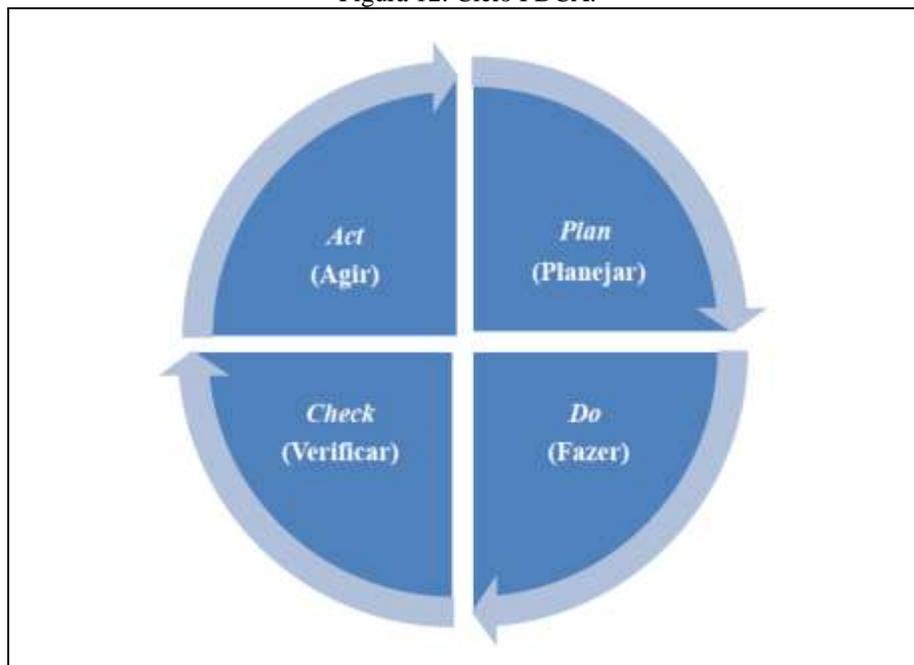


Fonte: Adaptado de Lopes e Alves (2013).

Pioneiramente, visando imprimir qualidade e melhoria de processos à administração, foi desenvolvido na década de 1930, o ciclo de *Deming*, que, de acordo com Andrade (2003), é um

método de melhorias que reúne as funções básicas da administração, apresentando-as em uma estrutura simples e clara, através de um ciclo, que consiste no entrelaçamento das funções enumeradas do processo administrativo, passadas em suas acepções em língua inglesa: *plan*, *do*, *check*, *act*. Este conceito ganhou o mundo com o nome de ciclo PDCA e é exibido na figura 12.

Figura 12: Ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado de Andrade (2003).

Amiúde, o ciclo PDCA orienta processos de mudança como ferramenta aplicada durante todo o processo até a concretização da mudança em busca de melhorias (LOPES; ALVES, 2013).

### 3.2.2 A função controle nas organizações

No cotidiano empresarial, os resultados nem sempre ocorrem de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido, tornando-se necessária uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja no rumo certo, produzindo os resultados esperados e alcançando os objetivos propostos.

Para Lacombe e Heilborn (2008), o controle é essa função administrativa que consiste em medir e corrigir desempenho funcional, para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

A função de controle também é vista, segundo os autores anteriormente citados, como a guardiã do desempenho que compara os objetivos e metas predeterminados, incluindo a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos.

Por sua vez, Stoner e Freeman (1999) propõem que todo o administrador, se deve certificar de que os atos dos membros da organização levam-na, de fato, em direção aos objetivos estabelecidos. Ao agir assim, o administrador estará executando a função com perfil de controle administrativo.

Para Fernandes (2010) e Souza (2015), a palavra controle pode assumir três significados em administração, os quais são explicitados no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Vertentes do controle.

<b>Forma de Controle</b>	<b>Acepção</b>
<b>Controle como função restritiva e coercitiva</b>	Para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos inaceitáveis
<b>Controle como sistema automático de regulação</b>	No sentido de manter, automaticamente, um grau constante de fluxo de funcionamento de um sistema, detectando desvios e proporcionando, também automaticamente, ação corretiva para voltar à normalidade
<b>Controle como função administrativa</b>	Parte do processo administrativo

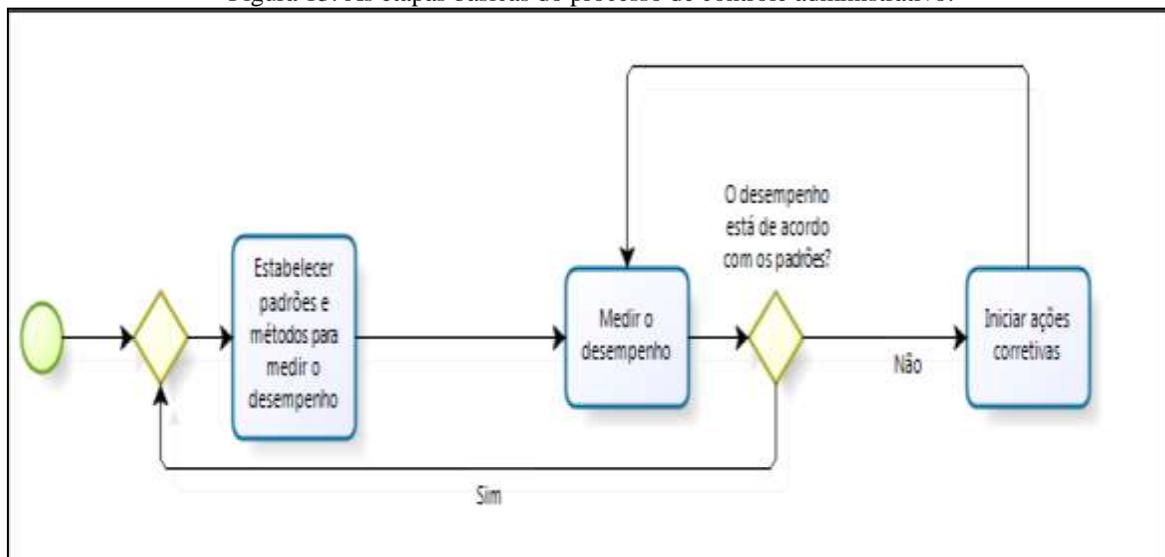
Fonte: baseado em Fernandes (2010) e Souza (2015).

Como referido anteriormente, o controle, em viés administrativo, compreende, por sua vez, quatro fases representadas vivamente na figura 13:

- Estabelecimento de padrões - que sinaliza um balizamento ao desempenho desejado e estipula critérios que representam normas para guiar decisões e delimitar o resultado a ser aceito como normal ou desejável;
- Medição de desempenho - mediante observação constante, atuando-se no sentido de ajustar as operações aos padrões estabelecidos;
- *Feedback* - tendo por base a informação que se recebe, propicia a comparação do desempenho com o padrão estabelecido, determinando os limites dentro dos quais a variação decorrente de erros ou desvios será aceita como normal. Tal delineamento separa o que é excepcional, para que a ação de correção se concentre unicamente nas exceções e desvios;

- Ação corretiva - que é o objetivo fim do controle e destina-se a manter as operações dentro dos padrões definidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira.

Figura 13: As etapas básicas do processo de controle administrativo.



Fonte: Modelagem BPMN inspirada em Stoner e Freeman (1999).

Na visão retro exibida, o controle pode ser percebido como um subsistema onde ocorrem as ações definidas nas fases anteriormente mencionadas e se caracteriza pelo seu aspecto cíclico e repetitivo, devendo ser visualizado como um processo sistêmico em que cada etapa influencia e é influenciada pelas demais (MARTINS, 2006).

Nas práticas de auditoria, o controle é tratado como controle interno, assumindo o significado de conjunto de medidas adotadas pela organização com o intuito de proteger seu patrimônio e fornecer registros contábeis fidedignos, a fim de possibilitar uma correta tomada de decisão (MATTOS; MARIANO, 1999).

De acordo com Arranha (2012), quando se utiliza o conceito de controle interno em órgãos públicos, este exprime a sensação de fiscalização, verificação, avaliação e de acompanhamento da ação da administração pública, assumindo o conceito de auditoria interna.

No entanto, para que o controle, como sistema, ocorra de forma eficaz, deve ser alimentado por informações que, de acordo com Domínguez e Garrido (2009), requerem suportes tecnológicos. Para estes autores, o suporte tecnológico propicia que:

- O método padrão de controle seja mais completo (com base em normas predefinidas no sistema);
- Os cálculos relacionados aos desvios e à identificação das causas sejam mais sofisticados;
- Os relatórios sobre o controle sejam obtidos com temporalidade mais flexível (*ad-hoc*), com mais frequência e com maior efetividade do que manualmente, havendo para tal uma base de dados.

Todos esses requisitos e respectivos processos, supõe-se, estão acondicionados na modelagem conceitual para o *e-SISTAFE*.

### 3.3 Processos

Gonçalves (2000a) destaca que não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização que não decorra de um processo organizacional, compreendendo-se daí que tarefas podem ser agrupadas em processos que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

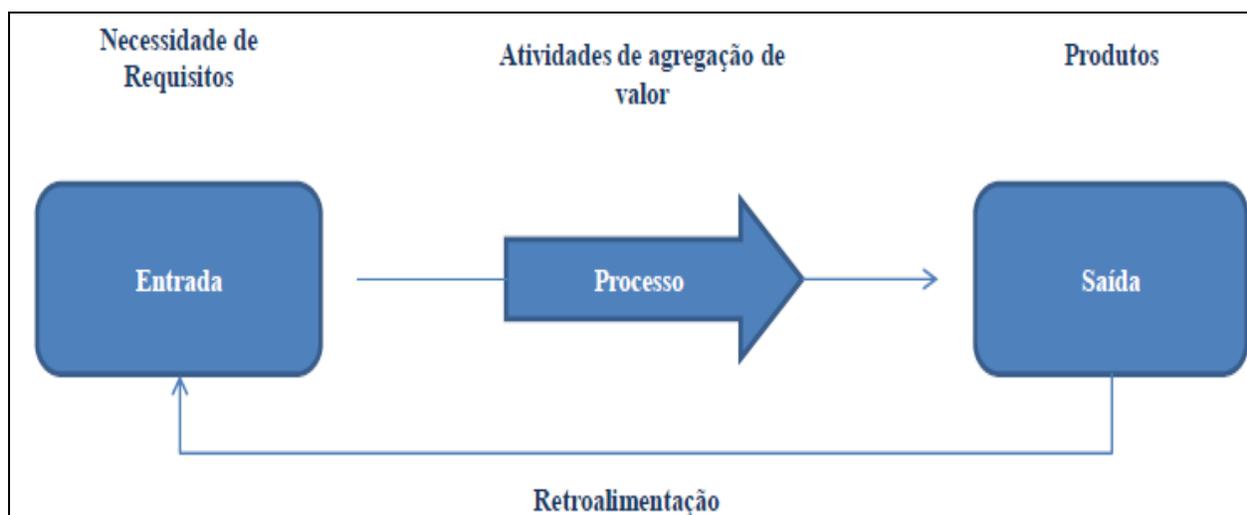
Em sua concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona-lhe valor e fornece uma saída a um cliente específico, interno ou externo a empresa (GONÇALVES, 2000a; CHANG, 2006; OLIVEIRA, 2007; SILBERSCHATZ; GALVIN; GAGNE, 2009).

Seguindo-se a ótica de Davenport (1994), segundo a qual um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho bem estruturado no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificados, com a finalidade de agregar valor às entradas, resultando em um produto para um cliente, pode se chegar à concepção de processos ilustrada na figura 14, considerada a mais usualmente referida.

No entanto, a definição de processos não se limita à transformação de entrada em saída com valor agregado. Os processos também envolvem um *feedback* (retroalimentação) e repetibilidade (GONÇALVES, 2000a).

Na perspectiva de negócio, um processo é um fluxo coordenado e padronizado de atividades realizadas por pessoas ou máquinas de modo a garantir que áreas funcionais ou departamentais das organizações alcancem seus objetivos de negócio (CHANG, 2006).

Figura 14: Concepção mais usual para um processo.



Fonte: Baseado em Davenport (1994) e Gonçalves (2000a).

Concordando com Gonçalves (2000a), Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002) apresentam a existência três categorias de processos nas organizações, designados a seguir e ilustrados na figura 15:

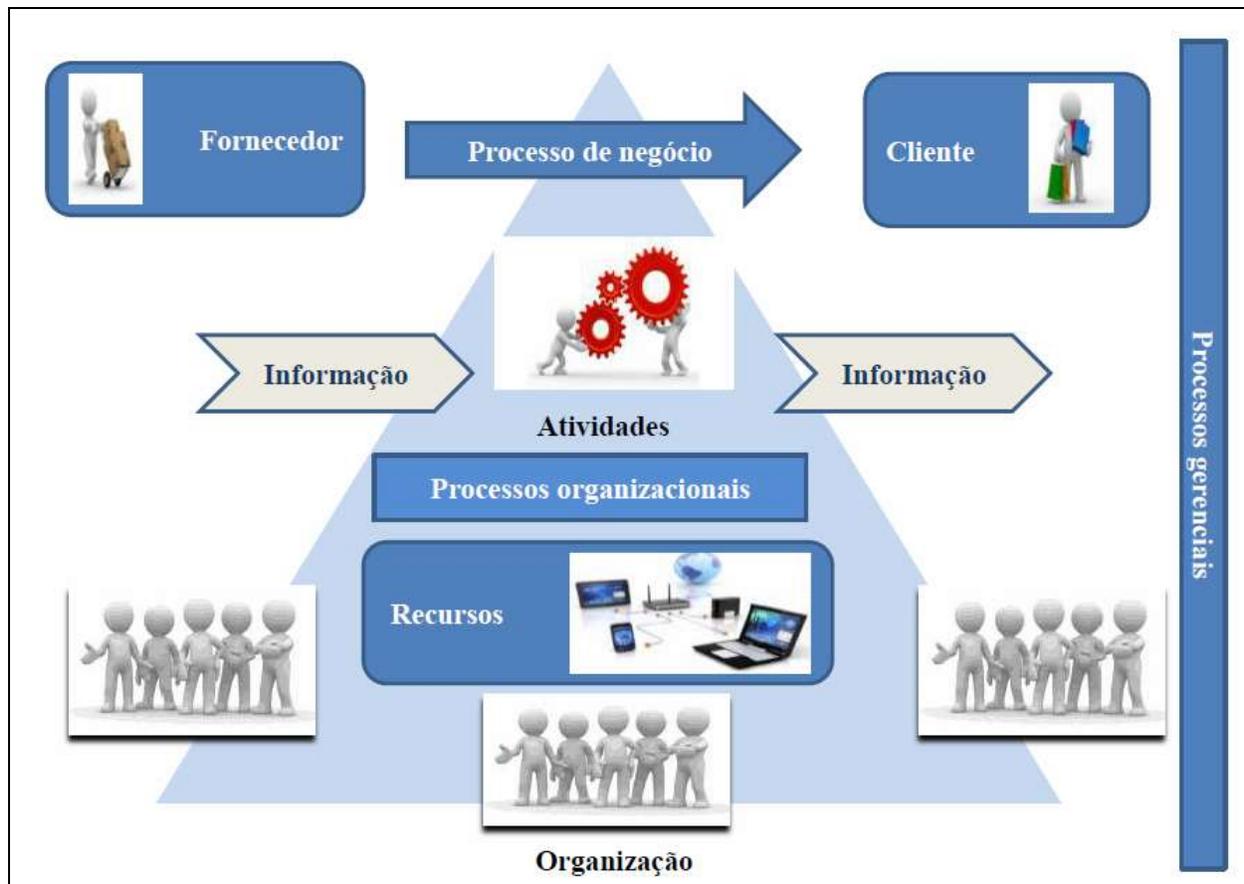
- Processos de negócio que caracterizam a atuação da organização e que são suportados por outros processos internos, bem como por sistemas de informação;
- Processos organizacionais que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- Processos gerenciais que suportam os gerentes e suas relações, incluindo ações de medição e ajuste de desempenho da organização.

Na asserção de Gonçalves (2000a), os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão, que ora são verticais e ora são horizontais, significando que os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento e se relacionam com a alocação de recursos, enquanto os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo de trabalho.

Para Gonçalves (2000b), analisando-se os processos dentro de uma organização se lhes identificam diversas dimensões: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração do ciclo,

dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas em seu funcionamento.

Figura 15: Categorias de processos nas organizações.

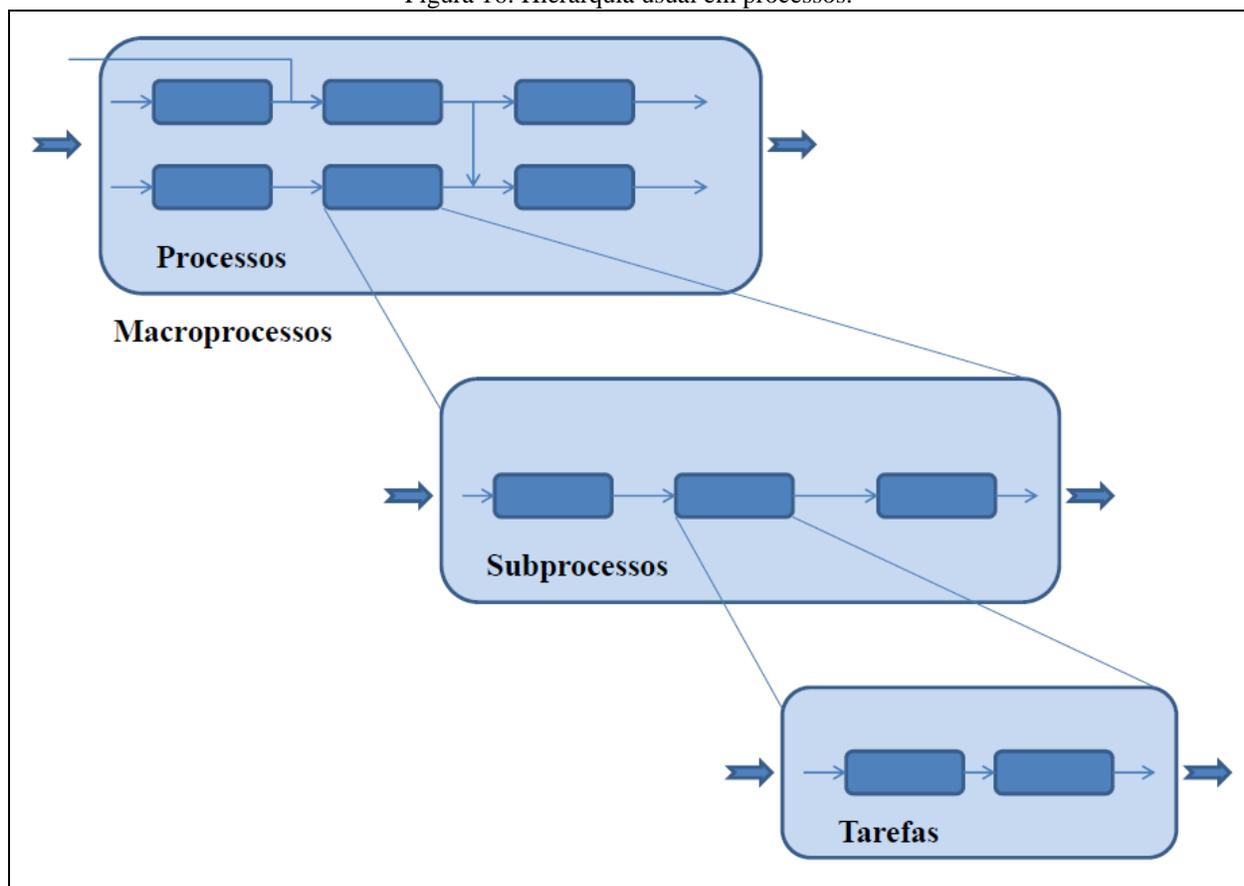


Fonte: Inspirado em Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002).

Esse perfil hierárquico é fundamental para identificação e para a análise sistemática das organizações, pois fornece a noção de agregação em macroprocessos e subprocessos ou grupos de atividades, conforme ilustrará a figura 16.

De acordo com Marcello *et al.* (2006), o estabelecimento sistemático de processos pode contribuir significativamente para melhoria das organizações, sendo essencial o estabelecimento de modelos conceituais que os representem. Essa representação suporta o entendimento e a visualização do processo, facilita sua disseminação e comunicação, auxilia na gerência de projetos e é importante na avaliação, evolução e melhoria contínua do próprio processo, facilitando, por conseguinte, a implementação de um SI. Isso é o que se supõe que possa derivar do modelo conceitual do *e-SISTAFE*, bem como dos subsistemas do SISTAFE que o integram.

Figura 16: Hierarquia usual em processos.



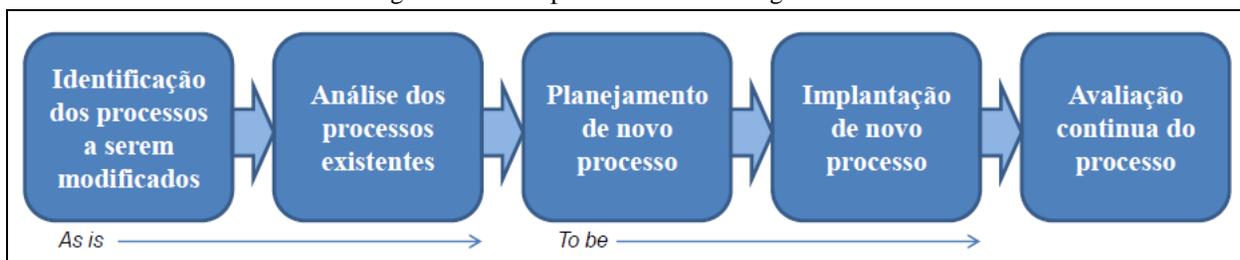
Fonte: Inspirado em Gonçalves (2000b).

Conforme previram Davenport e James (1990), o advento das tecnologias faria que os processos de negócio passassem a ser desenhados, avaliados e refinados por meio de computador, suscitando uma iniciativa de modelagem de processos de negócio. Tal intenção visava explicitá-los, melhorá-los ou utilizá-los para implementação de ferramentas de apoio à gestão e operacionalização (CAPPELLI; LEITE, 2008).

Nessa convergência, uma abordagem para que os processos de negócio sejam ajustados ou redesenhados em benefício da organização, advém da técnica de gestão de processos de negócio (*business process management* – BPM), que tem por objetivo a melhoria contínua dos processos de negócio, utilizando uma variedade de ferramentas e metodologias (CHANG, 2006), para compreender e otimizar os processos existentes ou instituir novos (LAUDON; LAUDON, 2011).

Para os autores citados no parágrafo anterior as principais etapas do BPM são: identificação dos processos a serem modificados; análise dos processos existentes; planejamento de novo processo; implantação do novo processo e avaliação contínua do processo. Esquemáticamente, essas etapas são apresentadas na figura 17.

Figura 17. As etapas usuais na abordagem BPM.



Fonte: Baseado em Chang (2006) e Laudon e Laudon (2011).

O BPM auxilia em grande escala o uso dos sistemas de informação (LAUDON; LAUDON, 2011).

### 3.4 Sistemas de informação

A informação, segundo Stair e Reynolds (2012), refere-se a dados transformados por via de atividades de processamento baseadas em conhecimento, que são úteis para apoiar uma tarefa específica ou para chegar a uma decisão.

A complexidade que perfaz as organizações modernas propõe que, para dinâmica das suas tarefas, os executivos devam dispor de SI eficientes e eficazes que processem o grande volume de dados gerados e produzam informações válidas (OLIVEIRA, 2006).

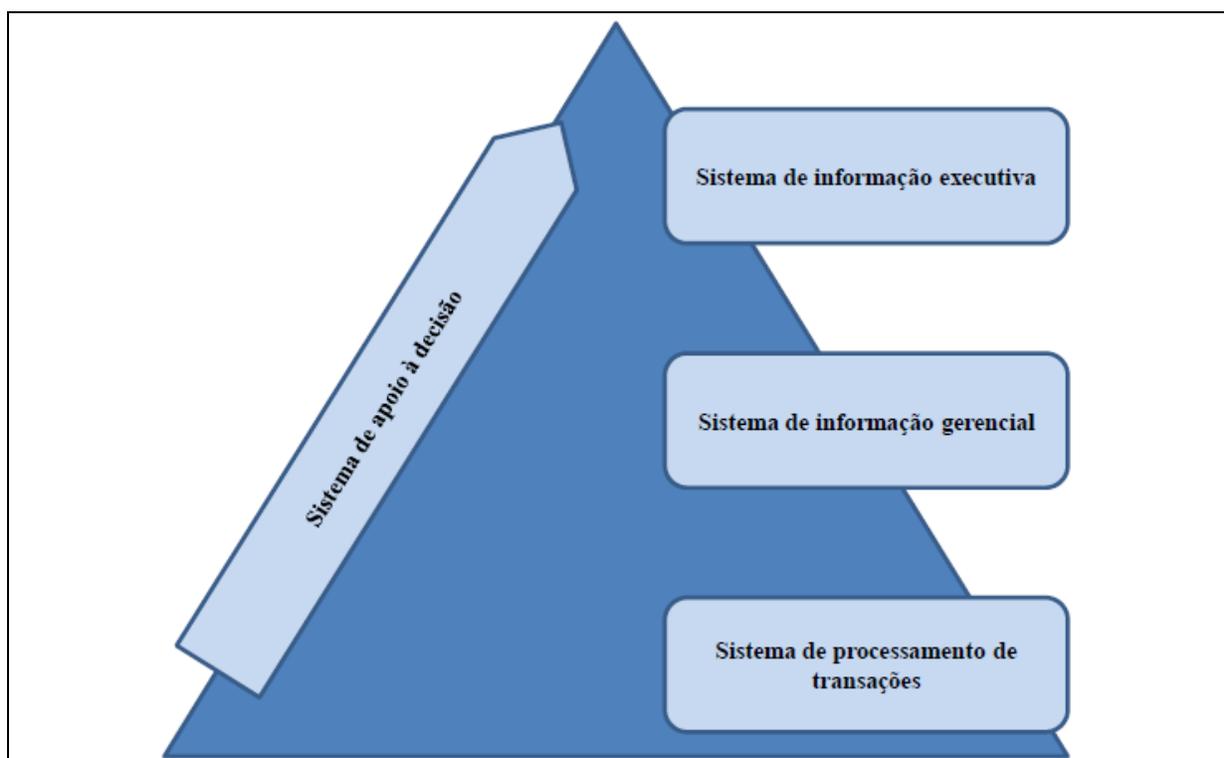
Santos e Contador (2002) e Rezende (2008) em suas obras sobre planejamento de sistemas de informação, informam que o uso de tecnologia é promissora opção para suprir necessidades organizacionais e dar suporte a possibilidades que surgirão no mundo contemporâneo, tais como flexibilidade de tempo e espaço, redução de custos, maior alcance geográfico, intercâmbio de informação entre profissionais.

O'Brien (2010) conceitua sistemas de informação como um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. Para aquele autor, os sistemas de informação também ofertam *feedback*, propiciando dados sobre o desempenho organizacional, o controle, a monitoração e a avaliação.

Em termos conceituais, os sistemas de informação podem ser classificados em dois grupos principais: aqueles que dão apoio às operações e aqueles que dão apoio gerencial (O'BRIEN, 2010).

No entanto, D'Souza (2009) apresenta que os sistemas de informação podem ser classificados em função dos três níveis hierárquicos das organizações: estratégico, tático e operacional. Assim, para cada nível organizacional existe um tipo específico de sistema de informação conforme mostra a figura 18.

Figura 18. Sistemas de informação de acordo com os níveis organizacionais.



Fonte: Baseado em D'Souza (2009).

Em conformidade com Turban, Mclean e Wetherbe (2004), quando o conjunto de aplicativos departamentais é combinado com outros aplicativos funcionais, forma-se o sistema de informação empresarial mais conhecido com o rótulo de sistema integrado de gestão. Esse sistema ganhou o mundo de negócios pela alcunha em língua inglesa de *enterprise resource planning* (ERP), que é um sistema único e integrado, utilizado para planejar e administrar os recursos de toda uma organização, estando hoje se assumindo como modelo padrão para computação empresarial. O *e-SISTAFE* é um exemplo desse tipo de sistema.

Dentre as vantagens do uso dos ERP nas organizações destacam-se a maior confiabilidade dos dados, agora monitorados em tempo real, e a diminuição do retrabalho, uma vez que as informações trafegam pelos módulos em tempo real, com o envio da informação para múltiplos pontos da organização (HUMBLE; HAFT; HUMBLE, 2003; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004; HAN; LIU; SWANNER; YANG, 2010).

### **3.5 Tecnologia da informação**

A tecnologia da informação é a tecnologia usada para adquirir e processar informação para apoiar os propósitos do homem, sendo que nas organizações, de forma sistêmica, envolve *hardware*, *software*, processos, dados, pessoas (DAVENPORT; SHORT, 1990; BARRETO, 1995; MARCH; SMITH, 1995; REZENDE; ABREU, 2003; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004; LAUDON; LAUDON, 2011; STAIR; REYNOLDS, 2012).

De acordo com Laudon e Laudon (2011), os objetivos que as empresas pretendem atingir ao investir em TI são: excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócio, relacionamentos mais estreitos com clientes e fornecedores, melhor tomada de decisão, vantagem competitiva e sobrevivência.

As organizações de hoje estão inseridas num meio em que a tecnologia tomou conta de quase todas as comunicações e ficar alheio a este pormenor, poderia constituir uma luta contra o desenvolvimento dos próprios negócios das organizações. Ratificando essa conjectura, Foina (2009) mostra que a TI não é mais algo quase esotérico, com altos custos de equipamento e sistemas que facilmente se tornam obsoletos. Hoje, de acordo com Rodrigues (2011), a TI desmistificou-se o suficiente para ser tratada com profundidade pela alta direção da empresa, sendo vital alinhá-la às necessidades das organizações.

Assim, nota-se a relevância da TI, de forma permanente, porque as organizações cada vez mais buscam adequação e ajustes entre suas funções e operações cotidianas internas e as necessidades reais e efetivas do meio ambiente, através de decisões e ações de seus gestores.

Deste modo, a TI propicia reestruturação, reorganização, flexibilização e adaptabilidade às organizações de forma a sustentarem expansão, crescimento e informação aos gestores em diversos cenários decisórios (REZENDE, 2002).

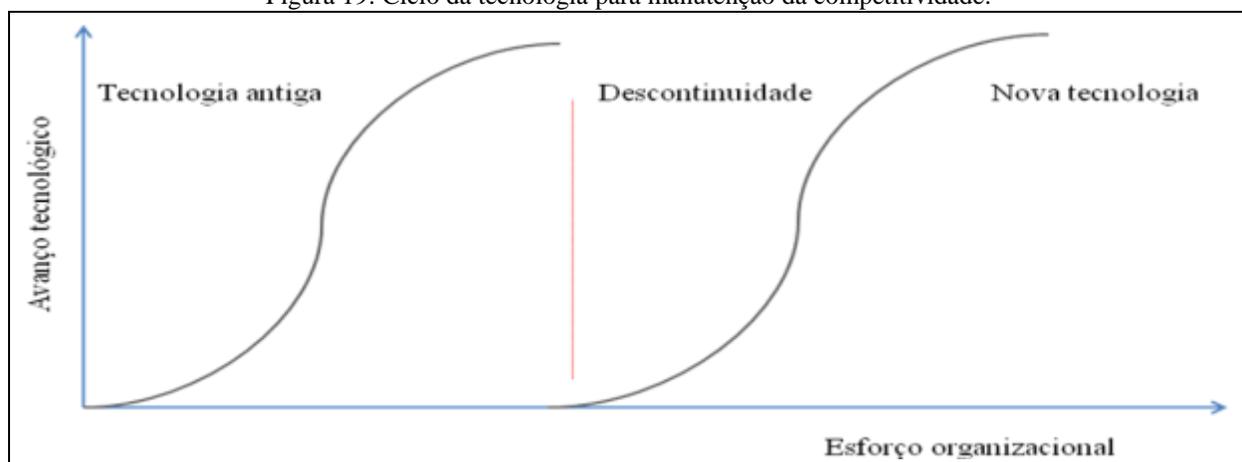
Enfim, porque se vive numa época marcada por acelerados avanços na TI (LUCAS JR, 2006), esta possibilita, de acordo com Fell e Dornelas (2013), que as organizações desenvolvam

uma dinâmica de competitividade e produtividade que lhes faculta acompanhar as mudanças na sociedade da informação, permitindo uma eficiente disponibilização e utilização de informações e conhecimentos para tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

Acrescentando à análise, os recém-citados autores afirmam que a TI é importante para o aperfeiçoamento, treinamento e integração das pessoas, contribuindo, conseqüentemente, para gerenciamento da informação, uma vez que as pessoas percebem um maior grau de segurança e intercâmbio das informações. No entanto, aqueles autores também frisam que para que se garanta esse contributo da TI às organizações, é necessário um alinhamento entre os objetivos e interesses da organização e as plataformas tecnológicas disponíveis.

Assim, como se pode ver na figura 19, existe um processo que leva a que as organizações adiram a novas tecnologias e sistemas de informação, de modo a permanecerem com um nível de competitividade aceitável e ofertarem seus serviços com qualidade (PEREZ, 2006).

Figura 19: Ciclo da tecnologia para manutenção da competitividade.



Fonte: Adaptado de Perez (2006).

Por seu turno, Tait (2000) afirma que as organizações públicas não ficam isentas da influência dos avanços tecnológicos. Mesmo com um ligeiro atraso, as tecnologias e sistemas de informação provocam uma série de modificações estruturais naquelas, com o intuito de melhorar-lhes os processos organizacionais e garantir melhores serviços ao cidadão.

É justo esta motivação, o guia para a modernização processual do Estado em Moçambique.

### 3.6 Modelagem de processos

De acordo com Gesser *et al.* (2003), a competitividade das organizações modernas é muito dependente da eficiência de seus processos de negócio. Desse modo, segundo a mesma fonte, para que esta eficiência possa ser atingida, é necessário que os processos organizacionais sejam definidos e colocados em funcionamento.

Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002) já apresentavam que para que os processos organizacionais funcionassem, um dos principais requisitos era a efetiva compreensão de suas funcionalidades, seus limites e sua abrangência funcional.

Na esteira dos autores anteriormente citados, Araujo *et al.* (2004) salientam que, de maneira geral, as organizações precisam selecionar modelos para guiar a definição de seus processos, buscando o estabelecimento de novas práticas, organização e melhoria de suas rotinas de trabalho.

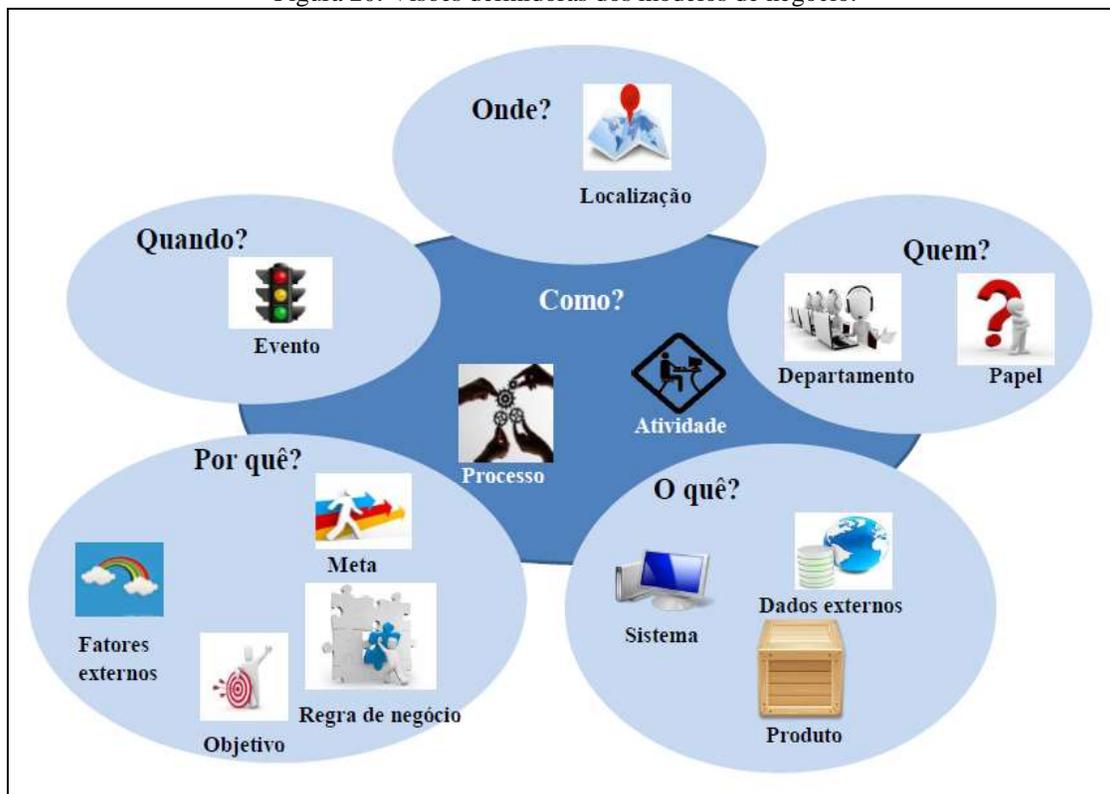
A modelagem de processo de negócio aparece, exatamente, como uma notação conceitual que utiliza um conjunto de elementos e relações entre estes, para expressar a maneira como uma determinada atividade é realizada, especificando dados de entrada, de saída e o fluxo de informação que ocorre durante a realização da atividade. Assim, a modelagem é usada não apenas para especificar os passos de negócio e seus processos, mas também para prover uma visão simplificada dos mesmos (SIQUEIRA, 2006).

Para Azevedo *et al.* (2009), a modelagem de processos de negócio compreende a construção de um conjunto de visões integradas que proveem entendimento comum do negócio, conforme figura 20, tendo como aspectos fundamentais:

- A regra do negócio - que é utilizada para determinar a dependência entre atividades, explicitando o fluxo dos processos de negócio ou para explicitar regras específicas de uma atividade do processo;
- Requisito de negócio - que representa uma necessidade de negócio a ser apoiada por sistema.

Em conformidade com Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002), a modelagem de processo de negócio propõe que todos os interessados ou usuários entendam os processos organizacionais e contribuam na sua melhoria e funcionamento, a partir de uma abstração e uso de linguagem específica, já interiorizada.

Figura 20: Visões definidoras dos modelos de negócio.



Fonte: Adaptado de Azevedo *et al.* (2009).

Os principais usuários são contemplados na sequência e listados na figura 21:

- O gestor do processo - para quem o modelo serve como orientação para o atingimento das metas, bem como instrumento de planejamento e controle de recursos;
- Os executores do processo - agentes que desempenham o processo e têm orientação acerca do *status* do projeto;
- Os clientes - interessados que delimitam o alcance ou não dos requisitos, principalmente de maneira a avaliar o processo em termos de seus resultados;
- Os fornecedores - atores essenciais para planejamento e uso dos recursos.

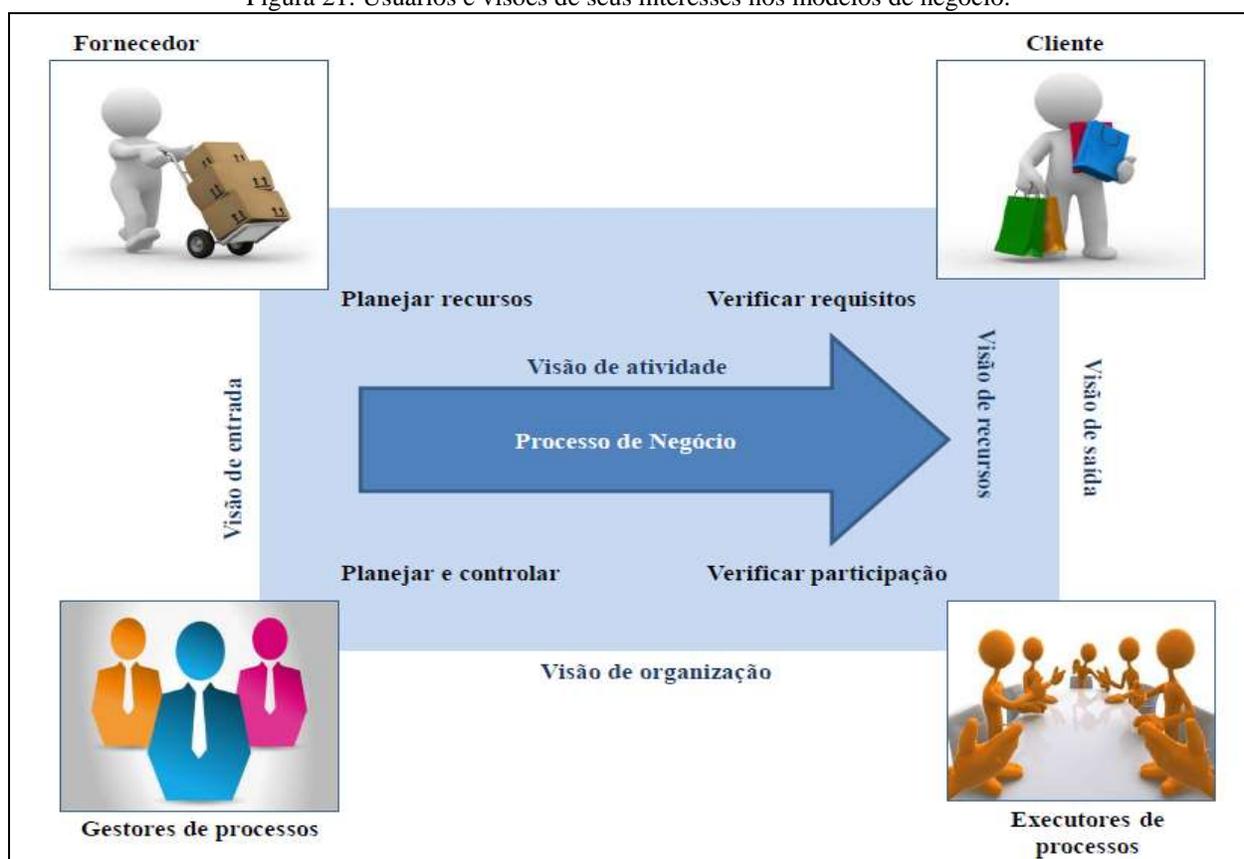
Surgem ainda, na mesma mirada à figura 21 e, na visão de barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002), visões em uma modelagem de processo de negócio a saber:

- Visão de atividades (ou funções) - que mostra a sequência do que é ou deve ser feito para a transformação dos recursos;
- Visão de organização - que mostra os papéis desempenhados, as unidades organizacionais envolvidas e as responsabilidades incorporadas ao processo;

- Visão de entrada e saída - que mostra os insumos processados na atividade;
- Visão de recursos - na qual são descritos equipamentos, *software* e pessoas necessários à consecução das atividades.

Para a modelagem de processo de negócio, em conformidade com Siqueira (2006), existem várias ferramentas que devem consignar duas características importantes: uma notação que seja completa o suficiente para permitir a modelagem do processo de negócio e a utilização de uma linguagem para a definição do processo que possa expressar corretamente o processo de negócio.

Figura 21: Usuários e visões de seus interesses nos modelos de negócio.



Fonte: Adaptado de Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002).

Ambos cenários das figuras 20 e 21 coadunam-se prontamente com o intento desta dissertação, qual seja, atestar visões sobre modelagem de um processo sob perspectivas dos atores envolvidos. De fato, este é um dos grandes anseios para a reforma do SISTAFE: garantir que haja, por via do *e-SISTAFE*, maior interação dos agentes dos subsistemas e obtenção em tempo real de informação inerente aos seus processos.

Nesta linha, Pressman (2001) afirmara que sempre que se falasse de modelagem de processos em organizações, chegar-se-ia ao *software* no qual estão embutidos conhecimentos que inicialmente se encontram dispersos, tácitos, latentes e, em grande medida, incompletos. Deste modo, a modelagem do processo é o diálogo onde o conhecimento que pode se tornar *software* é trazido e embutido em *software*, provendo uma interação entre usuários e *designers*, entre usuários e ferramentas e entre os *designers* e a tecnologia (PRESSMAN, 2001), exatamente a perspectiva que se quer consolidar no SCI e no SISTAFE.

### 3.7 O controle interno

Para Arranha (2012), o conceito de controle interno remete às práticas de fiscalização, verificação, avaliação e de acompanhamento, estando, normalmente associado à auditoria. No entanto, embora intimamente ligados, os conceitos de auditoria e controle interno são diferentes, uma vez que enquanto a auditoria controla e fiscaliza, o controle interno estabelece procedimentos e métodos conducentes à garantia do correto funcionamento da organização e alcance dos objetivos.

O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) define controle interno como o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis.

Na visão de Maia *et al.* (2005), o controle interno envolve todos os processos e rotinas de natureza contábil e administrativa, visando organizar a empresa de tal maneira que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e, por fim, que as operações da empresa sejam adequadamente registradas na contabilidade e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Os conceitos anteriores são válidos na medida em que, para a INTOSAI<sup>5</sup>, o controle interno é um processo integral efetuado pela gestão e pelo pessoal, estando desenhado para

---

<sup>5</sup> INTOSAI - Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - é uma organização não-governamental autônoma, independente e apolítica, criada em 1953 com *status* consultivo especial no Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC), sendo uma organização para a auditoria externa aos vários governos, aos quais está associada.

enfrentar os riscos e para dar uma segurança razoável de que a organização alcançará os seguintes objetivos gerenciais:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e efetiva das operações;
- Cumprimento das obrigações de responsabilidade;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis à organização;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

Em síntese, o controle interno visa promover a eficiência operacional e estimular a obediência às políticas administrativas estabelecidas (DEROZA, 2004). Nesta acepção, que também é partilhada por Ridley, Young e Carroll (2004) e Magalhães, Amaral e Ahmad (2009), o controle interno é um processo integral e dinâmico que se adapta constantemente às mudanças que as organizações enfrentam, requerendo que todos os níveis da organização estejam envolvidos no processo, para que se possa de melhor forma enfrentar os riscos e para dar segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados com maior efetividade.

Para Santos, Vasconcelos e Tribolet (2007), uma organização não só precisa de um sistema de informação, mas também de um sistema de controle interno para assegurar a credibilidade da informação registrada e para controle de potenciais erros. Assim, na ótica dos mesmos autores, um controle é considerado interno quando é um mecanismo interno de uma entidade que ajuda a atingir os objetivos dos processos que ocorrem nessa mesma entidade.

Para aplicação de controle interno em organizações, são designados modelos propostos por diversos organismos internacionalmente reconhecidos (LIU; RIDLEY, 2005; MAIA et al, 2005; WEBB; POLLARD; RIDLEY, 2006; SANTOS; VASCONCELOS; TRIBOLET, 2007; DUTRA *et al*, 2009), tais como os apresentados no quadro 4.

Sobre a eficácia dos controles internos, Griffin (2007) propõe que estes tendem a ser mais eficazes quando são integrados ao planejamento e quando são flexíveis (têm capacidade de incorporar mudanças), precisos (garantem informação precisa), oportunos (fornecem informação sempre que necessária) e objetivos (ofertam informação não tendenciosa).

Desse modo e, em conformidade com Magalhães, Amaral e Ahmad (2009), o controle interno deve gerar um ambiente forte, o qual se assenta em três fatores essenciais: a integridade, os valores éticos e competência das pessoas.

Estes três últimos autores frisam que para a criação de um ambiente de controle interno sólido é também fundamental que existam as condições descritas na figura 22.

Quadro 4: Modelos internacionais de controle interno.

<b>Modelo de Controle interno</b>	<b>Especificação</b>
<i>Statements on Auditing standards</i> (SAS 55 e 78)	Editados respectivamente em 1988 e 1995 pelo <i>American Institute of Certified Public Accountants</i> , proporcionam um guia para os auditores externos relativamente ao impacto do controle interno no planejamento e execução de auditoria das demonstrações financeiras
<i>Systems Auditability and Control</i> (SAC)	Editado em 1991 pela <i>Internal Auditors Research Foundation</i> e revisto em 1994, dá suporte aos auditores internos no controle e na auditoria de sistemas de informação e tecnologia
<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (COSO)	<i>Framework</i> integrado criado nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis da empresa e editado em 1992. Faz recomendações para a gestão de como avaliar, relatar e melhorar os sistemas de controle
<i>Criteria of Control Board-Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles</i> (CoCo)	Editado em junho de 1997 pelo <i>The Canadian Institute of Chartered Accountants</i> para estabelecer princípios de controle e emissão de normas orientadoras da concepção, avaliação e elaboração de sistemas de controle nas organizações
<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> – COBIT	Editado pela <i>Information Systems Audit and Control Foundation</i> em 2000 – é um <i>framework</i> que proporciona uma ferramenta para que os titulares dos processos de negócio possam cumprir eficiente e efetivamente as suas responsabilidades de controle sobre os sistemas de informação

Fonte: Baseado em Liu e Ridley (2005); Maia *et al.* (2005); Webb, Pollard e Ridley (2006); Santos, Vasconcelos e Triolet (2007) e Dutra *et al.* (2009).

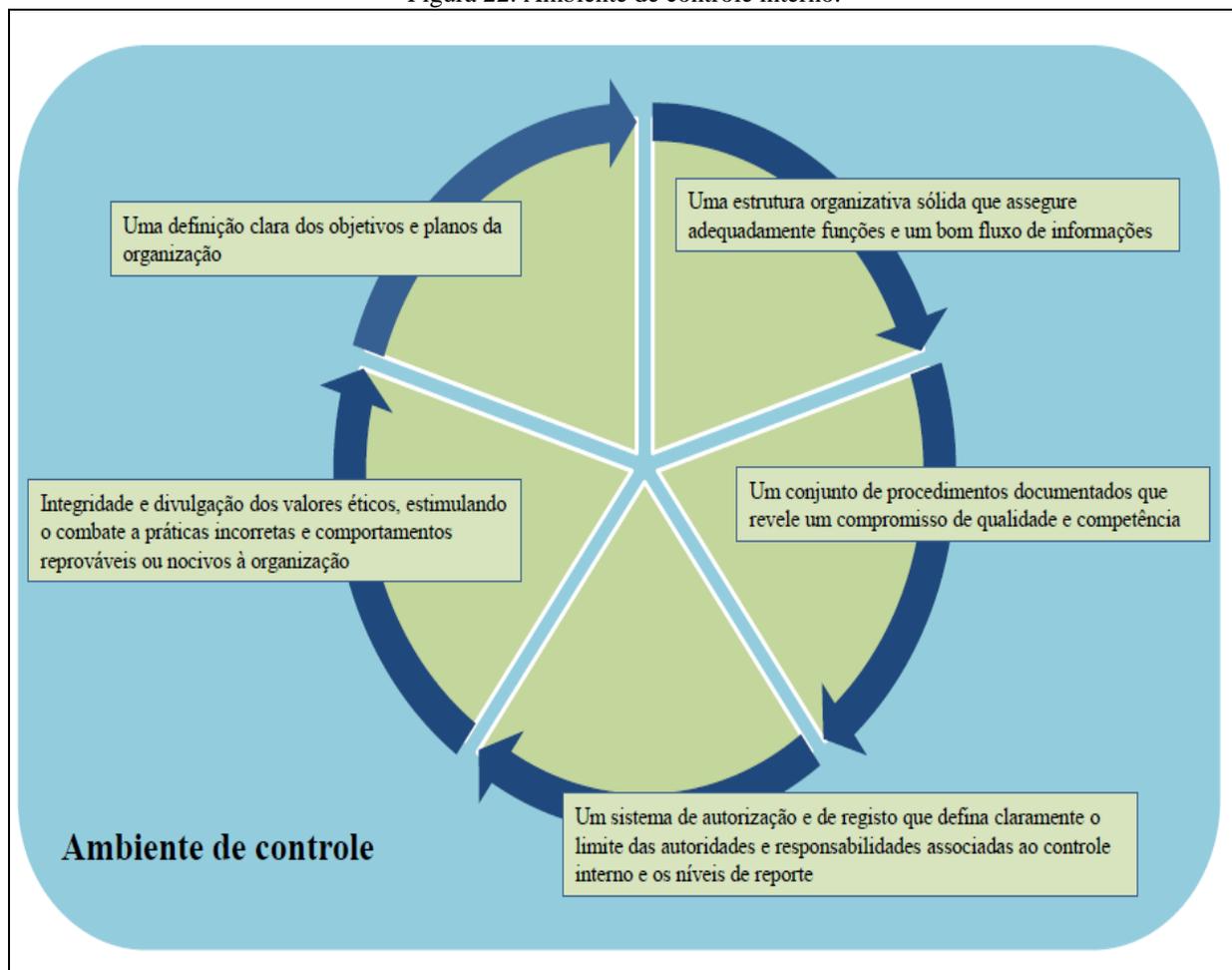
Para vários autores (INTOSAI, S/d; MAIA et al, 2005; GRIFFIN, 2007; DUARTE, 2011; COSIFE, 2014), os componentes do controle interno, em geral, reportam-se a um ambiente de controle em que a consciência da entidade e sua cultura de controle definem responsabilidades, limites de autoridade e levam as coisas a ocorrerem de maneira correta.

Em termos de implementação, os mesmos autores deixam claro que a atividade de controle visa reduzir os riscos por meio de atividades de avaliação, prevenção e descoberta de riscos, passando por estágios de produção de informação e comunicação, para o bom

funcionamento dos controles internos, que são completados por ações de monitoramento, nas quais se avaliam os controles ao longo do tempo.

Enfatizando a visão acima, Júnior (2005) exprime que os controles internos são muito importantes para melhorar a governança das organizações por ajudarem na gestão de risco, pois apresenta erros que, depois de conhecidos, em futuras ações ou processos, facilmente se pode evitar sua repetida ocorrência.

Figura 22: Ambiente de controle interno.



Fonte: Baseado em Magalhães, Amaral e Ahmad (2009).

### 3.8 Modelo operacional da pesquisa

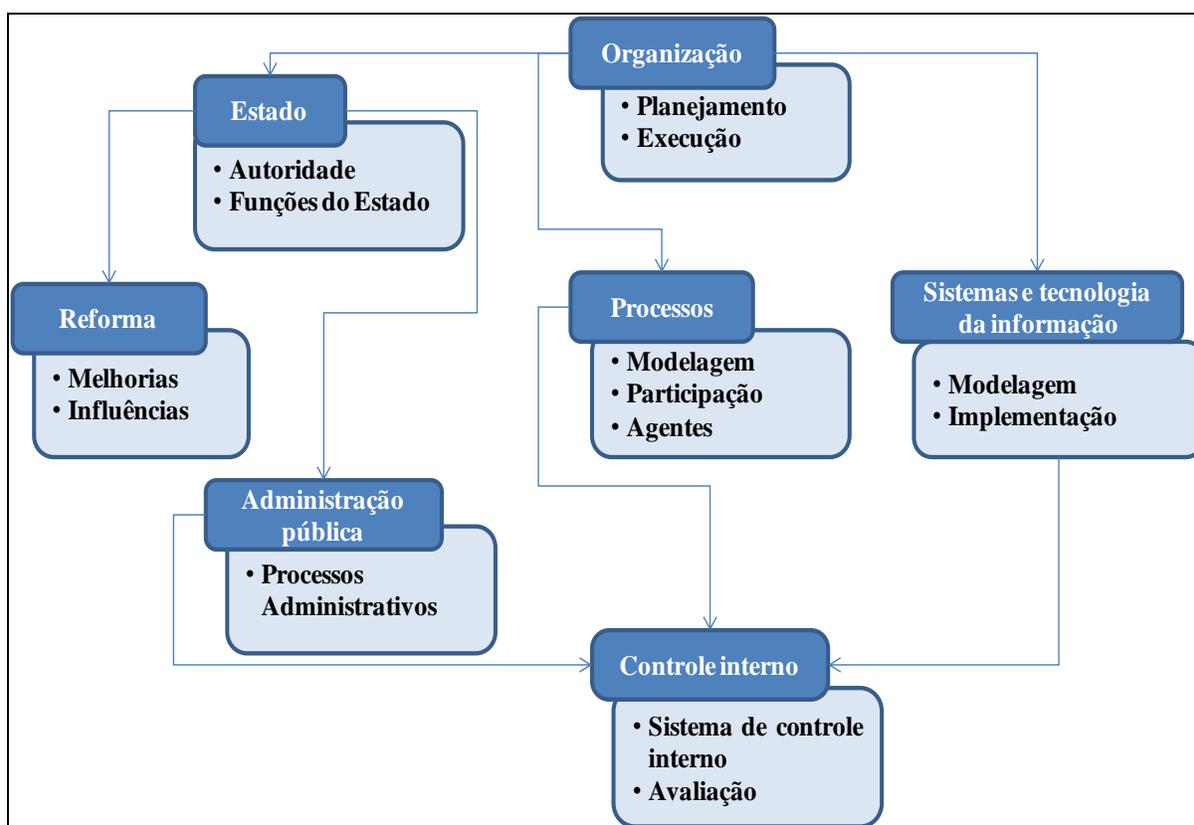
Em função dos conceitos já apresentados na presente pesquisa, procurou-se estabelecer uma relação que mostrasse que nas organizações, vistas como sistemas abertos, os processos

tendem a mudar sob influência do ambiente, provocando mudanças organizacionais (reformas administrativas).

Também, a administração pública acaba sendo alvo desse processo de mudança, muitas vezes iniciado pelo poder estatal para poder alcançar maior efetividade. Neste rol, acrescenta-se que o uso de tecnologias para suportar os sistemas de informação, tornando-os mais dinâmicos, passa a ser um caminho obrigatório no processo de reformas administrativas.

Nesse sentido, a participação dos usuários desses sistemas de informação e dos agentes da administração pública na modelagem do sistema, tende a garantir uma maior aproximação entre o sistema modelado e a atividade realizada e torna-se base para uma conversão computacional consistente com os anseios dos próprios usuários, garantindo-se melhor efetividade ou alinhamento entre modelo conceitual concebido e os planos e artefatos de TI resultantes, melhorando esse SI. Este roteiro está posto na figura 23.

Figura 23: Modelo operacional da pesquisa.



Assim, é principalmente destacando a necessidade de participação que se evidenciará, estima-se, o importante papel dos agentes de controle na avaliação e validação da modelagem de um sistema que dinamizará os processos inerentes de controle estatal.

A figura 23, que é a síntese operacional dos conceitos mencionados, serve de guia para execução metódica, em campo, de procedimento de investigação, listado no capítulo seguinte, o qual é antecedido de um mergulho no objeto da pesquisa.

## 4 Caracterização do objeto de estudo

---

Moçambique é um Estado unitário da África Austral, cujo Presidente é eleito por sufrágio universal e preside ao Conselho de Ministros (que é o governo), sendo composto por 11 governos provinciais (incluindo a cidade de Maputo que tem o *status* de província), os quais são serviços da Administração dirigidos por um Governador nomeado pelo Presidente da República (CRM, 2004).

O país tornou-se independente da colonização portuguesa desde 1975. No período após a independência, o Estado ressentiu-se de vários problemas estruturais que o levaram a enveredar por um sistema de economia central, na crença de poder resolver os problemas de subdesenvolvimento a médio prazo, rentabilizar os escassos recursos humanos, financeiros e materiais (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; DINERMAN, 2007; BUUR; BALOI, 2009).

Devido a um processo de transição do período colonial para a independência, marcado por perda de grande parte do pessoal com competência para a administração pública (SULEMANE; KAYIZZI-MUGERWA, 2001), deficiente estrutura administrativa e exiguidade de recursos, o Estado enfrentou diversos problemas, dos quais se destaca a crise de confiança da sociedade em relação a este, que foi crescendo de forma generalizada (ABRAHAMSSON; ANDERS, 1994; SITOE, 2006; SIMIONE, 2012).

É nesse sentido que, de acordo com Simione (2012), nas últimas três décadas a administração pública moçambicana passou por transformações profundas em vários ciclos de reformas administrativas, justificadas pela necessidade de mudanças para promover maior eficiência, eficácia e efetividade na atuação do Estado e das suas instituições no âmbito do cumprimento das suas funções.

Para o autor anteriormente citado, os diferentes ciclos de reformas administrativas realizadas em Moçambique podem ser enquadrados dentro de três perspectivas em que se distinguem:

- As que dizem respeito à criação de uma administração pública implantada nos moldes do Estado socialista (1975-1986);
- As referentes à instauração de um modelo de administração pública descentralizada e promotora da autonomia na sua gestão (1987-2000);

- As que se baseiam na institucionalização de práticas de gestão pública que consideram uma maior interação entre o Estado e a sociedade (2001-2011).

Embora as transformações realizadas inicialmente tenham repercutido tanto nas estruturas estatais e processos de gestão pública, como na relação estabelecida entre o Estado e a sociedade, não foram de tal forma marcantes, a ponto que o Estado se viu na necessidade de implementar uma reforma global (RICO; TOMO, 2009).

Assim, em 2001 iniciou-se a implementação de uma reforma global, tendo como metas (CIRES, 2001):

- A reestruturação e descentralização de estruturas e processos de prestação de serviços;
- A melhoria no processo de formulação e monitoramento de políticas públicas;
- A profissionalização dos funcionários públicos;
- A melhoria da gestão financeira e de prestação de contas;
- A boa governança e o combate à corrupção.

No âmbito da reforma, iniciou-se a implementação de um sistema de administração financeira para o Estado, o qual visava garantir melhor gestão financeira e patrimonial, incluindo melhoria nos sistemas de prestação de contas, que foi marcado pela aprovação do SISTAFE. Tal sistema, por via de lei, envolve, de acordo com CEDSIF (S/d), cinco subsistemas (orçamento, tesouro, patrimônio, contabilidade pública e controle interno) que interagem por via de um sistema de informação denominado *e-SISTAFE* (MACUEVE, 2005), administrado pelo próprio CEDSIF, sob tutela do Ministério das Finanças (MF, 2012).

Note-se que antes do SISTAFE, o sistema de administração financeira era, de acordo com Macueve (2005; 2008), bastante propenso a práticas corruptas e erros que prejudicavam o Estado, objetivando-se, com o pleno funcionamento do *e-SISTAFE*, melhorias no controle interno e produção oportuna e relevante de informação financeira, que pudessem ajudar a execução e manutenção de um sistema de controle e procedimentos de auditoria com características de aceitação internacional.

Dando realce ao controle, acrescenta-se que quando este não funciona de forma adequada, no âmbito do governo, situações como fraudes em licitações, compra de material de baixa qualidade, uso de técnicas inadequadas, ocorrência de obras inacabadas ou paralisadas,

ocorrência de superfaturamento de preços e pagamento de serviços não realizados ou materiais não entregues têm a maior probabilidade de ocorrência (SANTOS et al., 2013).

Sendo assim, para que o subsistema do controle interno fosse implementado, como previsto na legislação de suporte ao SISTAFE, foi desenhado o modelo conceitual, visando, no âmbito da tecnologia da informação, atingir as seguintes metas (MF, 2012):

- Assegurar via *e-SISTAFE*, apoio informatizado para as atividades a cargo do SCI, por intermédio do Módulo de Gestão de Informação (MGI), em especial pela implementação de funcionalidades específicas para o desempenho das atividades típicas deste subsistema;
- Disponibilizar através das informações do MGI, melhores condições aos órgãos do controle interno para apoio específico ao desenvolvimento de suas ações;
- Articular informações sobre contratações públicas e gestão patrimonial através da alimentação de dados provenientes das bases de dados do Tribunal Administrativo (TA) e da Unidade Funcional de Supervisão das Aquisições (UFSA).

Como atualmente “já é consensual que diversos governos de diferentes países busquem adaptar-se às realidades derivadas da sociedade da informação, onde as tecnologias da informação e comunicação exercem grande influência na forma como o Estado cumpre as suas principais tarefas” (DIAS, 2012, p. 17), a implementação do SCI nos moldes definidos pela legislação de suporte ao SISTAFE vai passar pelo uso de sistemas e de tecnologias da informação, tendo, ao mesmo tempo, estes como suporte.

Este mote deriva do fato que “quer nas organizações públicas, quer nas privadas, as tecnologias da informação e comunicação surgem como ferramentas que permitem gerir a informação em novos moldes” (DIAS, 2012, p. 17) e esta nova feição agiliza e traz eficiência à transmissão e disseminação de informações.

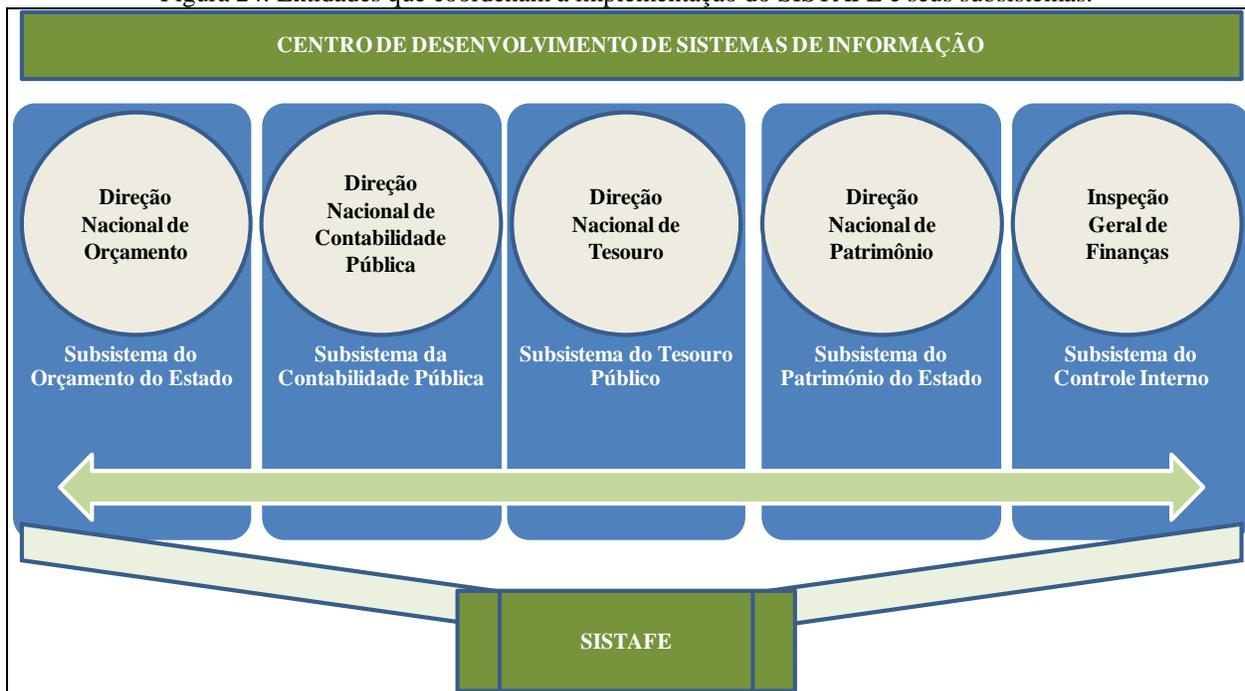
Relatando em detalhes, o presente estudo teve como base de coleta de dados casuísticos das duas instituições públicas de Moçambique vinculadas ao Ministério das Finanças que são o CEDSIF e a IGF. A escolha destes organismos foi motivada pelo fato de, por um lado, o CEDSIF, que já foi UTRAFE (entidade responsável pela implementação da reforma do sistema de administração financeira do Estado), ter por objeto “a prestação, a todos os órgãos e instituições do Estado, de serviços de organização e modernização dos processos primários, associados e complementares e de serviços especializados de tecnologia de informação e

respetiva infraestrutura, no domínio de finanças públicas”<sup>6</sup> e ter, entre outras atribuições, a de “garantir o desenvolvimento e estabelecimento da estrutura de gestão estratégica e da arquitetura e desenvolvimento de sistemas e processos de tecnologias de informação e comunicação de suporte à gestão financeira”<sup>7</sup>.

Por outro lado, a IGF, é um organismo do Ministério das Finanças que tem como função principal a realização de inspeções e auditorias aos órgãos do Estado, suas instituições e pessoas coletivas de direito público, ainda que personalizados, incluindo autarquias (MF, S/d) e, acima de tudo, ser a unidade de supervisão do SCI (IGF, 2013) que é responsável pela orientação e supervisão técnica do subsistema<sup>8</sup>.

No âmbito de estudos ligados a sistemas de informação com enfoque para o controle interno no setor público, essas duas instituições afiguram-se como primordiais porque o CEDSIF lidera a implementação do SISTAFE e a IGF é a entidade que coordena o SCI, como mostra a figura 24, onde estão os usuários do SISTAFE no âmbito de controle interno.

Figura 24: Entidades que coordenam a implementação do SISTAFE e seus subsistemas.



Fonte: Baseado em CEDSIF (S/d) e MF (2012).

<sup>6</sup> Número 2 do Artigo 1 do Decreto nº 27/2012, de 26 de Julho.

<sup>7</sup> Alínea b do Artigo 3 do Decreto nº 27/2012, de 26 de Julho.

<sup>8</sup> De acordo com o número 1 do Artigo 12 do Decreto nº 23/2004, de 20 de Agosto.

Foi da interação entre aquelas duas instituições que surgiu o modelo conceitual do SCI, enquadrado no âmbito da reforma do SISTAFE, tendo, como objeto o SCI.

Este modelo foi proposto com enfoque no estabelecimento das linhas mestras fundamentais para que o SCI seguisse aquilo que é regular e legalmente previsto para o desenvolvimento das atividades de controle, quais sejam: fiscalização e auditoria da execução do plano e orçamento, arrecadação, administração, aplicação e uso dos recursos públicos. Contudo o modelo conceitual não abrange as autarquias e empresas públicas, que foram estrategicamente colocadas para as fases incrementais de implementação do SCI.

Constam do Anexo 2 a estrutura funcional, processos, procedimentos e instrumentos referidos no MCSCI.

No capítulo que se segue são abordadas as escolhas metodológicas feitas para o presente estudo.

## 5 Procedimento metodológico

---

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa, procurando expor os caminhos que contribuíram para a sua operacionalização e alcance dos objetivos definidos.

A intenção é exaltar como o problema de pesquisa foi abordado empiricamente de modo que fiquem claros, no final, os passos que a pesquisa seguiu para apresentar os resultados aqui encontrados. Acrescenta-se que o procedimento metodológico seguido pretendeu, também, garantir a qualidade de rigor científico para a pesquisa, o que implica em, como declara Creswell (2010), descrever em detalhes a condução da pesquisa, garantindo que um leitor consiga entender o desenvolvimento do projeto conduzido.

Assim, a seguir são exibidos: as escolhas metodológicas, o desenho da pesquisa, o protocolo do estudo de caso, os procedimentos de coleta e de análise de dados e os cuidados empreendidos.

### 5.1 Escolhas metodológicas

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa científica envolve suposições filosóficas e métodos ou procedimentos distintos. Segundo esse autor, os pesquisadores precisam pensar por meio de concepções filosóficas, que tragam ao estudo uma estratégia de investigação relacionada a essa concepção, através dos métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que transformam a abordagem em prática.

Na visão de Lima e Miotto (2007), o primeiro passo de um procedimento metodológico se caracteriza pela escolha de determinada narrativa teórica, que veiculará a concepção de mundo responsável pela forma como o pesquisador irá apreender as condições de interação com a realidade. Para a mesma fonte, a escolha de narrativa teórica significa que existem diferentes modos de entender a realidade, como também há diferentes posições metodológicas que explicitam a interação com o objeto de estudo, a postura e a dinâmica que envolvem a pesquisa, dando visibilidade aos movimentos empreendidos pelo pesquisador nessa direção.

Sobre as concepções filosóficas, Oliveira (2008) afirma que existem duas visões epistemológicas que norteiam a metodologia de pesquisa e as pesquisas dentro das ciências humanas e sociais:

- O positivismo - que aceita o comportamento humano como sendo resultado de forças, fatores, estruturas internas e externas que atuam sobre as pessoas, gerando determinados resultados;
- O interpretacionismo (ou interpretativismo) - que defende o estudo do homem, observando os fenômenos como uma atividade ativa, interativa e interpretativa, realizada pelo contato com as pessoas.

Mais pragmático, Creswell (2010) apresenta correntes de episteme de base como mostra o quadro 5.

Quadro 5: Correntes epistemológicas.

Corrente/Visão do mundo	Explicitação
Pós-positivista	Representa a forma tradicional da pesquisa que defende o determinismo (onde as causas determinam os efeitos ou resultados) e o reducionismo (reduzindo as ideias a um conjunto pequeno e distinto a ser testado em função de hipóteses)
Construtivista social	Uma abordagem da pesquisa que defende que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham, desenvolvendo significados subjetivos de suas experiências dirigidos para alguns objetos ou coisas
Reivindicatória/Participatória	Defende que a investigação precisa estar interligada à política e a uma agenda política de modo a mudar a vida dos participantes e instituições envolvidas na investigação
Pragmática	Surge com enfoque no problema e aceita métodos mistos de pesquisa, suscitando liberdade para que se escolham os métodos, as técnicas e os procedimentos de pesquisa

Fonte: Baseado em Creswell (2010).

Tendo em conta as premissas acima trazidas, o estudo foi realizado partindo-se de um projeto de pesquisa embasado no pós-positivismo, vez que como ensina Creswell (2010), busca-se entender a visão dos indivíduos sob a premissa de um mundo modelado, no qual os agentes vivem e trabalham, baseando-se em questionamentos, reconhecendo, no entanto, que suas origens moldam suas interpretações, que por sua vez fluem de suas experiências, mas sob um universo com regras definidas. Como ficou aclarado na justificativa do trabalho, existe uma relação entre o pesquisador e o mundo a retratar com o estudo que remete para as escolhas metodológicas feitas.

Ademais, a pesquisa foi realizada em Moçambique, na cidade de Maputo, com enfoque para instituições que lidam com a implementação do SISTAFE e do SCI, tendo participado neste evento pessoas que lidam diretamente com a matéria do estudo. Desse modo, considera-se que foi de grande significância o contributo dado pelos participantes na produção do conhecimento que perfaz o presente estudo.

Em função da corrente epistemológica assumida para a dissertação, como foi apresentado antes, o estudo foi realizado seguindo um método de caráter qualitativo, no qual, de acordo com Neves (1996), as pesquisas são direcionadas, ao longo do seu desenvolvimento, a não buscarem enumerar ou medir eventos.

No método qualitativo, de acordo com Godoy (1995) e Neves (1996), a obtenção de dados descritivos é feita mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, sendo frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada (FLICK, 2013).

Seguindo a sentença anterior, o estudo foi realizado em contato direto com atores ligados à prática do objeto de estudo, para coletar material suficiente que permitisse chegar às conclusões que a pesquisa apresenta.

Sobre os tipos de estratégias de pesquisa adotados em métodos qualitativos, podem se ter como variantes (GODOY, 1995; MERRIAM, 2002; CRESWELL, 2010):

- A etnografia - onde o pesquisador estuda um grupo cultural durante um período de tempo prolongado, coletando dados observacionais e de entrevistas;
- A teoria fundamentada (*grounded theory*) - onde o pesquisador deriva uma teoria geral, abstrata, de um processo, ação ou interação fundamentada nos pontos de vista dos participantes;
- O estudo de caso - onde o pesquisador explora profundamente o exame de um programa ou de um processo na perspectiva colhida dos envolvidos;
- A pesquisa fenomenológica - onde o pesquisador identifica a essência das experiências humanas - com respeito a um fenômeno - descritas pelos participantes;
- A pesquisa narrativa - onde o pesquisador estuda as trajetórias dos indivíduos através das histórias sobre suas vidas.

Para o presente estudo, a escolha recaiu sobre o estudo de caso vez que, para Yin (2005), esta variante do estudo qualitativo permite pesquisar um ou mais acontecimentos dentro do seu

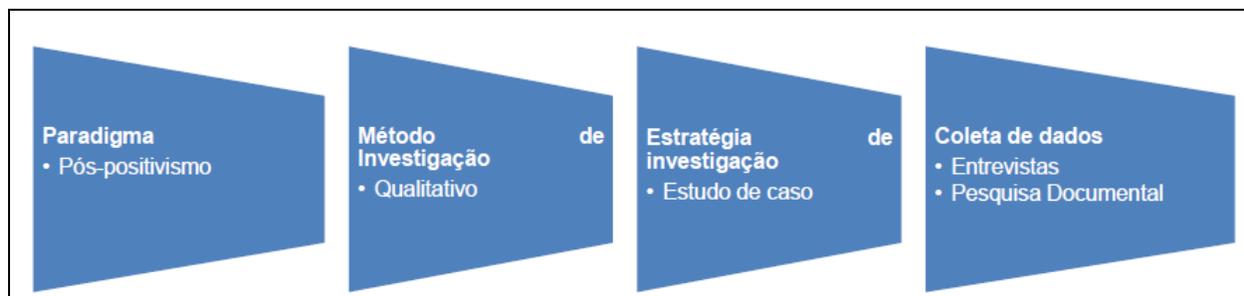
contexto de tempo e espaço. Suas variantes mais comuns trafegam nos estudos de casos múltiplos e estudos de caso único, que é a opção natural deste trabalho.

Acrescente-se que a escolha do estudo de caso para a presente pesquisa não foi aleatória, uma vez que já existem premissas sugerindo que para estudos onde o pesquisador tem certo conhecimento da realidade e procura conhecê-la melhor, o caminho metodológico deve ser por via do estudo de caso (MERRIAM, 2002; YIN, 2005; VENTURA, 2007; CRESWELL, 2010). Ademais, fortalece-se esta opção com base nas afirmações de Godoy (1995), para quem o estudo de caso se torna opção quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real, e de Merriam (2002), segundo as quais a pesquisa qualitativa é uma ferramenta poderosa para aprender mais acerca das vidas dos atores envolvidos e do contexto sócio-histórico onde se vive.

Por fim, com aval de Ventura (2007), os estudos de caso visam à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. Este é o prisma da presente situação.

Em síntese, a escolha metodológica geral deste estudo incorre na opção pós-positivista, de natureza descritiva com abordagem qualitativa e estratégia de estudo de caso único, para a investigação e visualiza-se como um coerente conjunto de opções epistemológicas escolhido para conduzir a dissertação, sendo retratado no diagrama da figura 26.

Figura 25. Escolhas metodológicas.



## 5.2 Desenho da pesquisa

De acordo com Flick (2009), o desenho de pesquisa é um plano que ajuda o pesquisador a desenvolver a pesquisa, tocando em todos os seus aspectos essenciais desde a coleta de dados

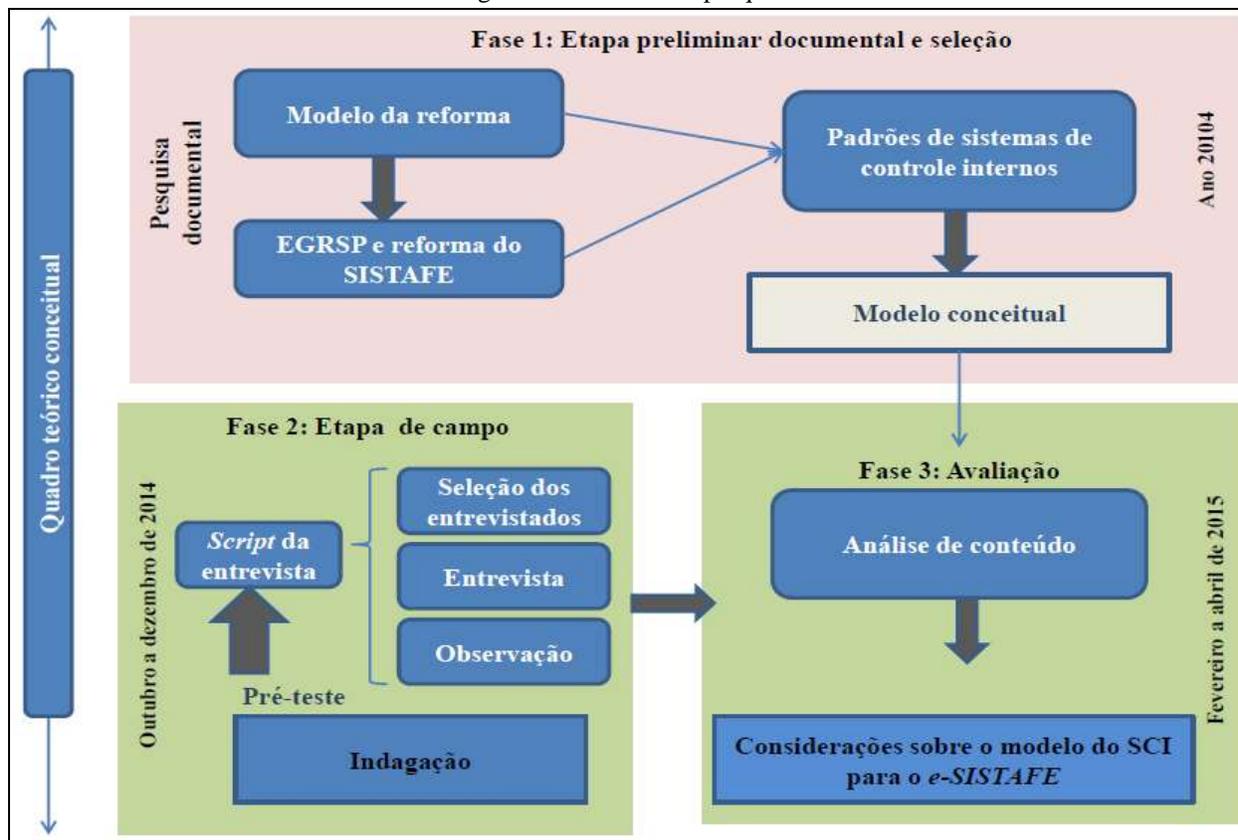
até a seleção de técnicas de análise dos mesmos, ilustrando, para Merriam (2001), o entendimento global para garantir maior rigor e validade à pesquisa.

Sobre o desenho da pesquisa, Oliveira (2008) acrescenta que um estudo de caso, em geral, apresenta três fases no seu desenvolvimento:

- A primeira fase é exploratória, onde se prepara o terreno de pesquisa, se define o objeto, os pontos e questões que serão levantados em contato com o campo e sujeitos envolvidos e se selecionam as fontes que servirão para a coleta de dados. No presente caso, consistiu na seleção de fontes teóricas que contextualizaram e abordaram sobre a temática de reformas na administração pública, com foco em processos de reforma que tangenciassem o controle interno, investigando sobre o modelo conceitual do subsistema de controle interno do SISTAFE, para fazer uma associação ao quadro conceitual que envolvia o problema do estudo. Nesta fase foram também encetados os contatos iniciais com os participantes da pesquisa e levantados processos necessários para identificação dos contornos do modelo conceitual que poderiam ser explorados;
- O segundo momento, que é a delimitação do estudo e a coleta de dados, ocorre através da identificação dos contornos do problema a ser estudado, podendo o pesquisador coletar os dados sistematicamente ou não. Na presente investigação, correspondeu à preparação das entrevistas (com pré-teste), seleção dos entrevistados e a coleta que se desenvolveu em Moçambique, no período de outubro a dezembro de 2014. Das entrevistas resultou num vasto material gravado que foi transcrito e organizado em formato digital em um ritual utilizado para análise de dados, como recomenda De Barros (2000);
- No que tange à terceira fase, nela ocorre a análise dos dados e produção de relatórios. Na presente prática, a tarefa deslocou-se para redução do material colhido em entrevistas e documentos, de modo a aferir o conteúdo obtido e confrontá-lo com os intentos da pesquisa. Em síntese, neste roteiro, importava conhecer os processos inerentes ao controle inclusos no modelo conceitual para a materialização do suporte computacional, que visam melhorar tais processos. Para este objetivo, as entrevistas direcionadas aos atores envolvidos com a reforma (usuários, modeladores e autoridades) se afiguraram como o caminho ideal para busca de significados, que *a priori*, emanam de documentos oficiais recolhidos no campo.

Assim, retratando o campo no elemento teórico previsto, configurou-se o desenho apresentando na figura 26.

Figura 26: Desenho da pesquisa.



### 5.3 O protocolo do estudo de caso

No que se refere ao estudo de caso em concreto, para garantir-lhe substancial fidedignidade, foi elaborado um protocolo para congregar procedimentos, instrumentos e regras gerais seguidos, conforme sugere Yin (2005). O protocolo atua como facilitador na coleta de dados e possibilita que a coleta ocorra dentro do formato apropriado evitando ou reduzindo a necessidade de se retornar ao campo, conforme ensina Bressan (2000).

Como o pesquisador já possuía algum conhecimento inerente à matéria em estudo, por ser funcionário público vinculado ao controle interno, a fim de contribuir com algum conhecimento para os estudos de sistemas de informação em organizações que processam reformas em Moçambique, aliado a necessidade de melhor entendimento dos processos

projetados, desenvolveu-se o presente estudo. Assim, para materialização do acima exposto tem-se o protocolo do estudo de caso apresentado no quadro 6.

Quadro 6. Protocolo do estudo de caso atrelado à dissertação.

Ações	Procedimentos
Ações preliminares (Seleção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitação de autorização para realização de entrevistas</li> <li>Solicitação de cópias de documentos inerentes à implementação do SISTAFE</li> </ul>
Coleta de dados (Indagação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista as autoridades da reforma</li> <li>Entrevista aos desenvolvedores do CEDSIF</li> <li>Observação <i>in loco</i> da forma de trabalho dos modeladores e de como os agentes acessam a informação em regime manual (não sistêmico)</li> <li>Entrevista com os agentes do controle interno, futuros usuários do sistema, sobre o controle no <i>e-SISTAFE</i></li> </ul>
Análise dos dados (Avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transcrição das entrevistas para texto escrito</li> <li>Releitura das entrevistas e documentos coletados buscando pontos de convergência e divergência</li> <li>Análise de conteúdo das entrevistas com auxílio do <i>software</i> QDA Miner Lite®</li> </ul>

O interesse da pesquisa foi comparar enunciados teóricos frente ao conteúdo das entrevistas e associá-las à informação constante dos documentos, para se aferir se existe uma possível adequação do modelo conceitual do controle interno aos anseios dos usuários.

Em continuando, de acordo com Flick (2013), na pesquisa qualitativa a obtenção de dados é mais orientada para o resgate do teor das variantes operacionais de pesquisa. Tais variantes em geral são transportadas para os instrumentos de coleta de dados (CRESWELL, 2010) e são resgatadas *in loco* pelo pesquisador.

## 5.4 Coleta de dados

Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado (CRESWELL, 2010). Tal indicativo, reflete-se em Flick (2013), quando o mesmo sugere seguir três caminhos para coleta de dados em uma pesquisa:

- Por meio de entrevistas - onde o pesquisador dialoga com os respondentes em uma interrogação presencial;

- Por meio de observação - quando o pesquisador tem mais acesso às práticas e processos executados pelos alvos da observação;
- Pelo estudo de documentos - quando o pesquisador usa matérias já existentes, como textos e imagens.

Estas três formas foram adotadas na incursão em campo conforme ilustra a figura 27.

Figura 27. Formas de coleta de dados que foram seguidas na pesquisa.



Entretanto, de acordo com Boni e Quaresma (2005), as pesquisas qualitativas normalmente atingem um momento em que certos dados importantes não podem ser alcançados através de pesquisa bibliográfica ou documental. Neste caso, opta-se, em geral, pela entrevista.

### 5.4.1 Entrevistas

As entrevistas apresentam-se como uma fonte inigualável para estudos de caso (YIN, 2005), embora possam, sob influência dos observadores e entrevistados, trazer resultados pífios, e na visão de Bressan (2000), são uma das fontes de dados mais importantes, podendo assumir várias formas:

- Entrevista de natureza aberta-fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes a apresentação de fatos e de suas opiniões;
- Entrevista focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, mas sempre de acordo com um *script* pré-definido;
- Entrevista do tipo *survey* - que implica em questões e respostas mais estruturadas.

Para Creswell (2010), nas entrevistas qualitativas o pesquisador conduz entrevistas em situações face a face com os participantes, por telefone ou se engaja em grupo focal.

No presente estudo, a fase de coleta de dados em campo foi substancialmente por via de entrevistas com caráter conversacional (BRESSAN, 2000; BONI; QUARESMA, 2005), mas fundadas no roteiro de entrevistas (Apêndice A), do qual emanam os *scripts* especificamente direcionados aos atores envolvidos (autoridades, desenvolvedores e usuários do SCI), e que constam respectivamente dos apêndices B, C e D, procurando adentrar ao entendimento dos processos e ao funcionamento do sistema de informação que é o SISTAFE.

A respeito das entrevistas, Boni e Quaresma (2005) defendem que é necessário escolher as pessoas certas para a investigação dentre aquelas que dominam o assunto e as quais o pesquisador tem acesso ou pode consegui-lo. Isso pode garantir a obtenção de uma maior e mais inteira quantidade de dados. E foi como ocorreu. O pesquisador contatou certas entidades para participarem da pesquisa, tendo antes um conhecimento mínimo do papel dos entrevistados, até para que fosse facilitado o contato.

Com base no problema, apresentação contextual e conceitual, e espelhando-se no conhecimento prévio sobre o objeto de estudo, foram elaboradas questões que procuravam aprofundar o conhecimento sobre o SISTAFE e sua implementação, adentrando para o SCI, de modo a seguir a lógica do estudo, que era apurar fatos conforme a visão dos atores envolvidos.

Mas, como frisa Fávero (2000), nem sempre as entrevistas ocorrem com base no planejado e no *script* de perguntas, surgindo casos em que o entrevistado acaba por assumir um estilo de discurso explicativo que envolve respostas cabais para uma ou mais questões. Esta visão fez com que o pesquisador, quando concluísse ser essa a via, optasse por deixar os entrevistados responderem sem limitações.

As entrevistas ocorreram entre outubro a dezembro de 2014, foram gravadas com consentimento explícito do interlocutor e tiveram tempo variado de 15 a 30 minutos aproximadamente conforme se vê no quadro 7.

Quadro 7. Relação das entrevistas e seus tempos

Instituição	Segmento	Função/Responsabilidade	Duração
CEDSIF	Líder	Diretor Geral Adjunto do CEDSIF	27:07
CEDSIF	Líder	Assessora de Direção do CEDSIF	24:34
CEDSIF	Desenvolvedor	Diretora do Serviço de Organização e Modernização do CEDSIF	11:45
CEDSIF	Desenvolvedor	Consultor do CEDSIF	32:46
IGF	Usuário	Auditor da IGF e <i>focal point</i> desta junto ao CEDSIF no âmbito da implementação do SCI	17:25
IGF	Usuário	Auditor e Responsável pelo setor informático na IGF	26:13
IGF	Usuário	Auditor da IGF	15:48
IGF	Usuário	Auditor da IGF	23:49

Como o processo de coleta de dados esteve sob espaço de tempo relativamente apertado e houve alguma dificuldade para entrevistar a todos os que previamente foram colocados como alvo da pesquisa, procurou-se avaliar em que medida os atuais ouvidos encerravam um conhecimento válido. Para tal recorreu-se ao conceito de saturação empírica que serviu de justificação, para legitimar o quantitativo de ouvidos.

Como Thiry-Cherques (2009) afirma, a saturação corresponde ao ponto em que o número de ouvidos já permite desenvolver o estudo, tendo em conta que o acréscimo de novos elementos amostrais, pouca relevância traria ao conteúdo do que já foi coletado pelo pesquisador. Assim, Fontanella, Ricas e Turato (2008) garantem que o fechamento por saturação é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes, quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância.

Assim se fez porque, embora devido a fatores como escassez de tempo e indisponibilidade de alguns atores previamente selecionados para entrevista, o número de ouvidos, exibido no quadro 7, permitiu que se desenvolvessem ilações que a pesquisa procurava responder.

Em complemento, um dos caminhos para alcance dos resultados de uma pesquisa qualitativa, como afirmara Flick (2013), pode ser por meio da técnica de observação, que a

seguir se refere, pois o pesquisador tem mais acesso às práticas e processos executados pelos alvos da observação.

### **5.4.2 Observação**

Há tempos, Ludke e André (1986) indicavam que a observação constitui um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas, porque a experiência direta é o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado assunto e o observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais, como complemento no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado.

Assim, pode-se especular que com a observação o pesquisador chegará mais perto da perspectiva dos sujeitos e que isso se revele um caminho de extrema utilidade na descoberta de novos aspectos de um problema, permitindo a coleta de dados em situações em que é impossível estabelecer outras formas de levantamento ou de comunicação (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

A observação processa-se no local de estudo (BRESSAN, 2000), sendo nela que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local da pesquisa (CRESWELL, 2010). Nessas anotações de campo, o pesquisador registra, de maneira adequada ao seu processo cognitivo, as atividades observadas no local da pesquisa, desempenhando papéis que variam desde uma postura não participante até uma completa participação (BRESSAN, 2000; CRESWELL, 2010).

No presente estudo a observação, embora aplicada, não foi significativa de modo que pudesse apresentar os dados coletados. Apenas permitiu ao pesquisador se inteirar como funcionam as estruturas do CEDSIF e constatar, no terreno, a presença de um funcionário representante do SCI trabalhando junto aos Serviços de Organização e Modernização (SOM) nas atividades inerentes ao Modelo Conceitual do SCI (MCSCI), garantindo que as visões das entidades de controle interno estejam sendo levadas em conta no processo de implementação do SCI.

### **5.4.3 Pesquisa documental**

De acordo com vários autores (CAMPOMAR, 1991; BRESSAN, 2000; CRESWELL, 2010; FLICK 2013), para além do uso de entrevistas e da observação em estudos qualitativos, outra técnica que também tem sido bastante usada é a pesquisa documental. Neste caminho, o

pesquisador não produz os dados, pois eles já existem em forma de textos ou imagens e, por vezes, esses documentos podem se referir a dados existentes em outros contextos, como são exemplos os dados estatísticos oficiais que foram produzidos não para a pesquisa, mas para propósitos de documentação (FLICK, 2013).

Como argumentam Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a coleta de dados por via documental é valorizada devido à riqueza das informações que se pode extrair e porque possibilitam ampliar o entendimento de objetos, cuja compreensão necessitava de contextualização histórica e sociocultural.

Na pesquisa documental, o investigador aproxima-se da problemática não em sua interação imediata, mas de forma indireta, pois a técnica é um meio de compreender um fato social a partir do ponto de vista de quem registrou, requerendo cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo (SILVA et al., 2009).

Quanto ao presente estudo, a pesquisa documental foi a base para o enriquecimento documental e suporte à análise de conteúdo das entrevistas, tendo sido constituída pelos seguintes passos:

- Exploração de documentos oficiais – coleta sobre o acervo de documentos oficiais relativos ao SISTAFE e ao subsistema de controle interno constantes do *site* do CEDSIF, quais sejam:
  - Lei 9/2002, de 12 de Fevereiro, que aprova o SISTAFE;
  - Decreto 34/2010, de 30 de Agosto e Decreto 27/2012, de 26 de Julho, atinentes à criação e atualização do quadro jurídico do CEDSIF;
  - Decreto 23/2004, de 20 de Agosto, que regulamenta o SISTAFE;
  - Decreto 60/2013, de 29 de Novembro, que ajusta o regime jurídico da IGF ao quadro normativo do SISTAFE;
  - Modelo conceitual do SISTAFE;
  - Modelo conceitual do Subsistema do Controlo Interno.
- Coleta de documentos internos aos órgãos visitados<sup>9</sup> - documentos que pudessem dar suporte ao conteúdo das entrevistas, tais como estatutos orgânicos e regulamentos

---

<sup>9</sup> Porque a IGF está em processo de mudança e adequação à norma do SISTAFE, não foi possível obter documentação sobre seu regulamento interno.

internos das instituições visitadas (CEDSIF e IGF), porque neles constam as atribuições e as especificações das diversas áreas da estrutura dessas instituições.

Para Merriam (2002), nas pesquisas qualitativas a análise e coleta são simultâneas e isto proporciona um ajuste durante a pesquisa, bem como um redirecionamento da coleta dos dados incluindo os testes dos conceitos emergentes. Para a mesma autora, a cada coleta de dados deve-se fazer uma comparação com os dados colhidos anteriormente, uma vez que pode existir alguma relação nova e atraente para novas coletas subsequentes.

## 5.5 Análise de dados

De acordo com Caregnato e Mutti (2006), embora muitos estudos sociais sejam baseados em entrevistas, encontrar uma forma ideal para interpretar esses dados pode ser uma utopia, pois, para aqueles autores, não existe uma análise melhor ou pior, importando mais que o pesquisador conheça as várias formas de análise existentes na pesquisa qualitativa e, sabendo suas diferenças, escolha uma mais adequada para o seu estudo, pois qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

De fato, a análise de dados refere-se a um processo que busca extrair um ou vários sentidos dos dados coletados, prepará-los para a interpretação e conduzi-la de diferentes modos, para ir cada vez mais adiante no processo de compreensão daqueles, representá-los e realizá-los um aprofundamento mais amplo de seu significado e suas relações (CRESWELL, 2010).

Para Merriam (2002), na análise de dados ocorre uma reflexão contínua sobre os dados, através de procedimentos analíticos e de anotações feitas durante todo o estudo, reforçando a ideia, que a análise é conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios. Tal estratégia denota, na abordagem de Creswell (2010), que enquanto as entrevistas são realizadas, por exemplo, o pesquisador pode estar analisando uma entrevista feita anteriormente, escrevendo anotações que podem ser incluídas como narrativa no relatório final.

Já para Flick (2009), a análise dos dados envolve duas atividades:

- Desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem ser examinados e como eles podem ser descritos e explicados;

- Desenvolver uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados e às quantidades deles que devem ser examinadas.

No caso desta pesquisa, o questionamento emanou da literatura visitada e sugeriu maior participação possível dos usuários de sistemas de informação na modelagem destes, a fim de garantir que o produto final propicie melhoria na forma de atuar e, no geral, na efetividade que se almeja com a implementação do SCI no *e-SISTAFE*. Essa era a conjectura base.

A fim de compilar tal conjectura e ter visões contrapostas vindas da coleta, a análise encaminhou-se à análise de conteúdo (BARDIN, 1979; LAVILLE; DIONNE, 1999; CAMPOS, 2004; FLICK, 2013), que é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto (CAMPOS, 2004).

Laville e Dionne (1999) referem que a análise de conteúdo leva a comparações, avaliações e explorações que interessam ao pesquisador, configurando procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem, incluindo dados de entrevistas, a fim de buscar-lhes as intenções e sentido, baseando-se no uso de categorias de interesse do estudo que derivam de modelos teóricos (FLICK, 2013).

Ainda de acordo com Flick (2013), a análise de conteúdo em estudos qualitativos passa por duas principais fases. A primeira refere-se aos seguintes procedimentos:

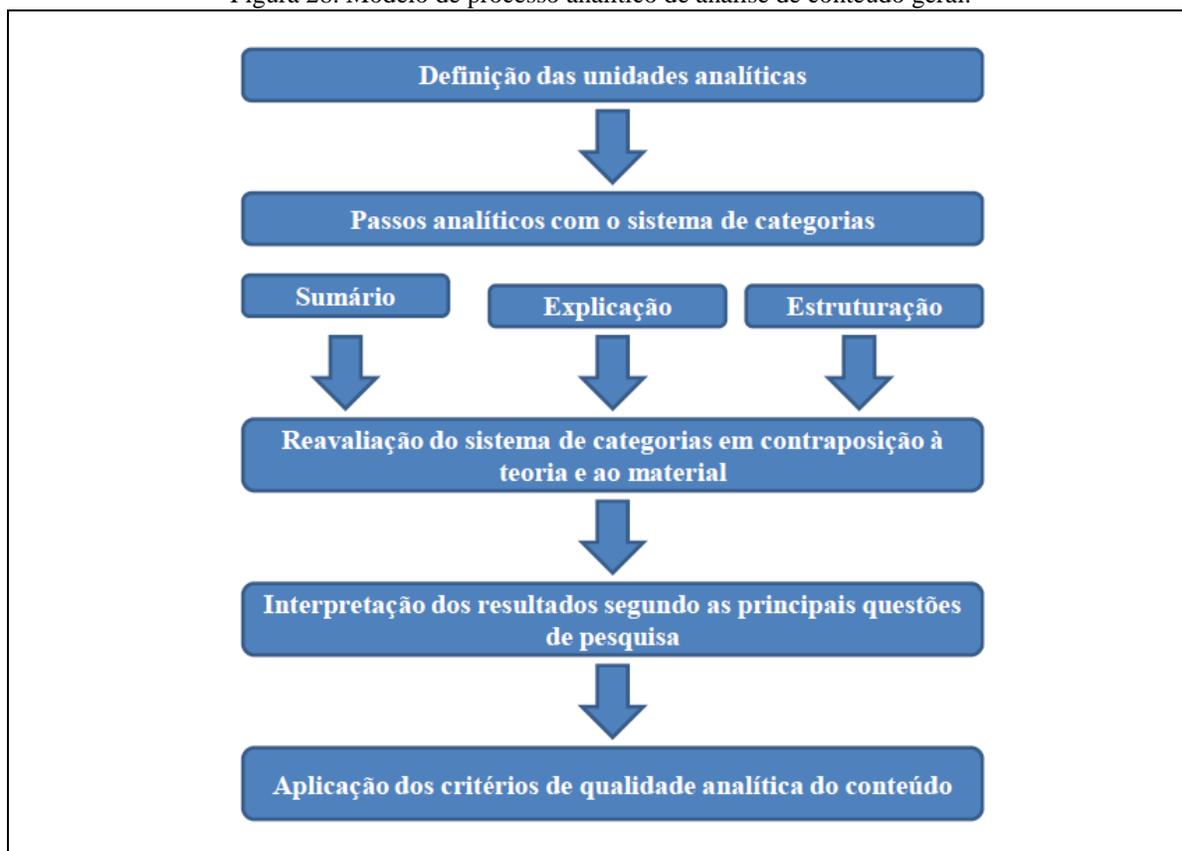
- Definição do material - onde se selecionam as partes que são relevantes para responder à questão de pesquisa;
- Análise contextual - onde se procura entender a procedência do material gerado;
- Caracterização formal - que averigua se o material foi registrado;
- Definição da direção da análise - o procedimento interpretativo em si.

Na segunda fase do procedimento de análise de conteúdo, com o material associado à questão de pesquisa consolidado, selecionam-se as técnicas analíticas aplicáveis, conforme a figura 28.

Na ótica de Bardin (1979), quando se opta por análise de conteúdo, o pesquisador tem que se apoiar em categorizações, classificando elementos que formam um conjunto através de diferenciação e reagrupamento de acordo com analogias e critérios já definidos na modelagem operacional da pesquisa.

Nessa lógica, foram identificadas categorias associadas aos conceitos trazidos para o estudo, no intuito de fazer comparações que permitissem entender melhor o que foi problematizado e auxiliar a encontrar respostas para os objetivos específicos da pesquisa.

Figura 28. Modelo de processo analítico de análise de conteúdo geral.



Fonte: Baseado em Flick (2013).

Com base em codificação do espelhamento mencionado no parágrafo anterior, foi possível estabelecer um mecanismo de exploração das falas de cada entrevista, tendo-se firmado então categorias com respectivas subcategorias de análises associadas em dois grupos, cada qual com subcategorias correspondentes, como abaixo descritas e listadas no quadro 8:

- SISTAFE - apresentando uma visão macro sobre a reforma, uma vez que este é o sistema do qual o controle interno é um dos subsistemas;
- Controle interno - constituindo uma visão mais direcionada para o problema em estudo, ligada ao SCI.

Quadro 8. Categorias e subcategorias da análise do conteúdo da pesquisa.

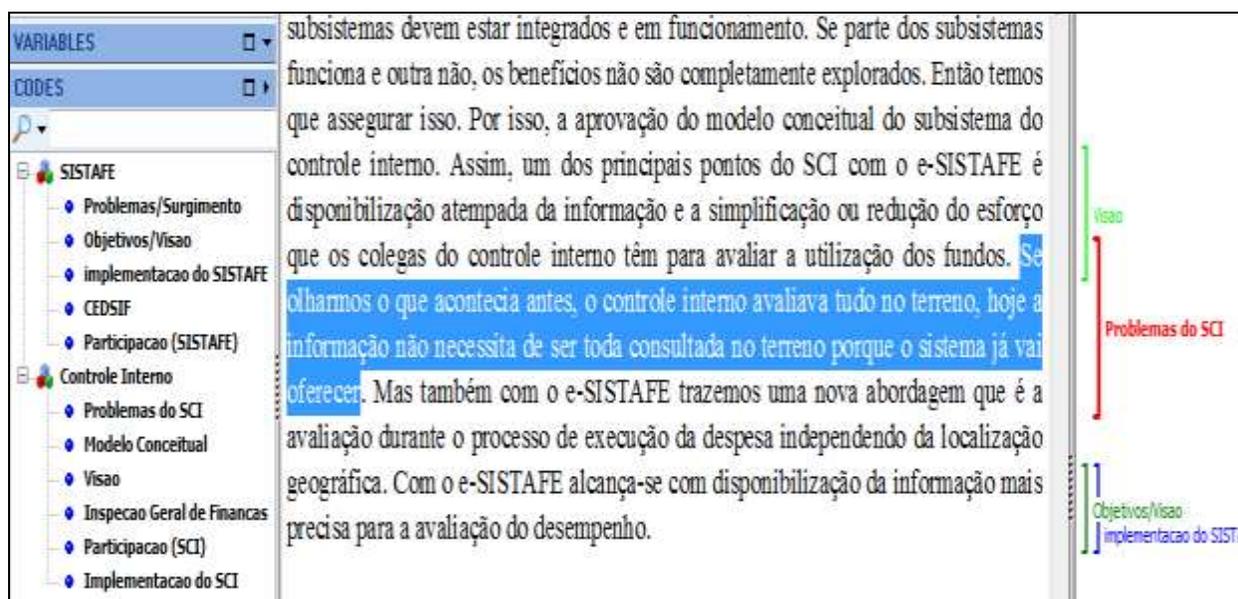
Categorias	Subcategorias	Especificações
SISTAFE	Problemas/ Surgimento	Quais os problemas que existiam na administração financeira que contribuíram para o surgimento do SISTAFE e como este surgiu no âmbito da reforma
	Objetivos/ Visão	Quais os objetivos primários do SISTAFE e como se espera que este sistema venha a funcionar no futuro
	Implementação do SISTAFE	Quais elementos traduzem a implementação do SISTAFE e do <i>e-SISTAFE</i>
	CEDSIF	Elementos das falas que traduzem melhor entendimento de quais as funções do CEDSIF e seu papel no processo de reforma
	Participação	Quais elementos evidenciam que no desenvolvimento das atividades para implementação do SISTAFE e do <i>e-SISTAFE</i> tem havido participação de outras entidades, além da instituição responsável pela coordenação da implementação da reforma do sistema de administração financeira
Controle Interno	Problemas	Elementos que evidenciam problemas nas práticas de controle interno, desde o momento antecedente à implementação da reforma até a fase presente ou limitações que se têm encontrado na implementação do SCI
	Modelo conceitual	Quais elementos das falas se relacionam com o modelo conceitual do SCI
	Visão	Quais elementos das falas traduzem aquilo que se espera que venha a ser o SCI depois de implementado de acordo com a lei do SISTAFE e regulamentos e, acima de tudo, para este caso, quando desenvolvidas as aplicações desejadas no <i>e-SISTAFE</i>
	Inspeção Geral de Finanças	Elementos das falas que traduzem melhor entendimento de quais as funções da IGF ou seu papel no processo de implementação do modelo conceitual do SCI
	Participação (SCI)	Quais elementos evidenciam que no desenvolvimento das atividades para implementação do SCI e seu modelo conceitual tem havido participação de outras entidades, além da instituição responsável pela coordenação da implementação da reforma do sistema de administração financeira
	Implementação do SCI	Quais elementos traduzem o andamento na implementação do SCI

No presente estudo, optou-se pelo uso do *software* QDA Miner<sup>®</sup> na sua versão *lite*. Esta escolha justifica-se pelo fato deste ser um *software* livre e de fácil uso para assistir as análises em pesquisas (PROVALIS, 2015). Foi com apoio do *software* mencionado, que foram realizadas leituras acompanhadas de marcação textual de elementos por categoria pré-definida (ver quadro 8), em função de características idênticas ou de sentido similar ao que se queria extraído, encontradas nas respectivas falas, tendo se elaborado mapas síntese por categoria, os quais ajudaram a estabelecer uma melhor leitura do conteúdo como se pode apreciar na figura 29.

Como as entrevistas realizadas delineavam a percepção de três grupos, tal qual referido no quadro 6, foi possível compilar a impressão dos três principais segmentos de participantes no desenvolvimento do SISTAFE, o objeto de estudo, que são os líderes na implementação, os desenvolvedores e os usuários. Esse exercício foi feito com o apoio do *software* QDA Miner

Lite<sup>®</sup>. Assim os entrevistados, que no aplicativo aparecem como casos, foram colocados como respondentes (R) de R1 a R8. Deste modo, R1 e R2 referem-se aos líderes; R3 e R4, por sua vez, referem-se aos desenvolvedores e, por fim, R5, R6, R7 e R8 referem-se aos usuários do sistema pertencentes ao SCI, também denominados de clientes. Os excertos eventualmente usados para enumerar uma análise ou justificar uma posição na análise do capítulo 6, referem exatamente essa nomenclatura.

Figura 29: Exemplo de categorização por via do QDA Miner Lite<sup>®</sup>.



Fonte: Extraído do *software* QDA Miner Lite<sup>®</sup>.

Tratando-se de um estudo científico, onde o rigor deve ser sempre mantido, o seu desenvolvimento deve seguir certos cuidados metodológicos, que nesta pesquisa foram seguidos e são discutidos a seguir.

## 5.6 Cuidados metodológicos

Como se depreende de Creswell (2010), os pesquisadores precisam proteger os participantes da pesquisa, desenvolvendo uma relação de confiança que promova a integridade da pesquisa, proteger-se contra conduta inadequada e impropriedades que possam refletir em suas organizações ou instituições, devendo, então, pautar-se por comportamentos éticos adequados. Isto significa, para Flick (2013), que se sigam os seguintes princípios:

- Consentimento informado - de modo que se envolva na pesquisa apenas pessoas que tenham sido informadas que estão sendo estudadas e estejam participando voluntariamente;
- Confidencialidade, anonimato e proteção dos dados - visando proteger os participantes da pesquisa e garantir que não sejam usados seus dados pessoais para fins que não sejam de seu conhecimento e, acima de tudo, usar as informações coletadas para o fim que foi proposto, de acordo com a definição consentida.

Nesse sentido, uma vez que o estudo de caso incidiu sobre organizações públicas e abordando matérias que podem ter caráter confidencial, buscou-se, então, não contrariar os cuidados éticos acima expostos, através da obtenção do aceite para participação na pesquisa por parte dos agentes e pela garantia da confidencialidade e ação finalística às escutas.

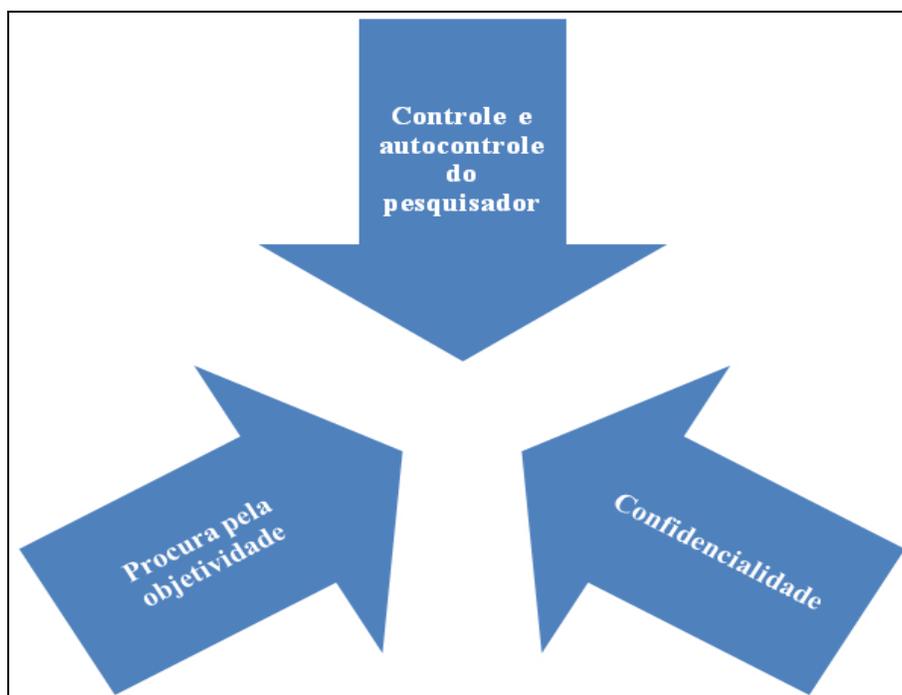
Em relação ao pesquisador houve uma postura de controle para evitar que as suas convicções não contaminassem as impressões dos respondentes, evitando-se também desvios levianos para os objetivos da pesquisa, dado ao significativo conhecimento do objeto de trabalho pesquisado. Acrescenta-se ainda o cuidado tido para que o pesquisador evitasse transmitir na questão formulada a sua ideia do que constitui o modelo conceitual do SCI, facultando a liberdade para que fosse compreendido tal modelo em decorrência das metodologias aplicadas e na base do entendimento dos respondentes.

Aliado a este cuidado, procurou-se evitar que, com o estudo e seus resultados, o pesquisador aparecesse como um contestador da forma como o processo de reforma e implementação do SCI ocorre.

Um fator que mereceu bastante atenção foi o número de entrevistados que não alcançou o desejado, devido à escassez de tempo no campo. Assim, para que se pudesse desenvolver a pesquisa, e considerando-se os conteúdos cumulativos das oitavas realizadas, firmou-se a saturação de significados, ou seja, quando a repetitividade e a redundância pareceram ter sido obtidas, estipulou-se ter atingido a saturação empírica nos moldes previstos por Ricas e Turato (2008) e Thiry-Cherques (2009), cessando-se as escutas. Mesmo assim, concluiu-se que era possível desenvolver o trabalho dentro de um quadro metodológico aceitável.

A figura 30 apresenta graficamente os cuidados metodológicos seguidos no presente estudo.

Figura 30: Cuidados metodológicos seguidos na pesquisa.



No capítulo que se segue são apresentados os resultados da pesquisa com a análise simultânea dos mesmos.

## 6 Análise dos resultados

Pondo em prática o procedimento metodológico para o estudo, apresentado no capítulo anterior, vai se estabelecer aqui uma descrição geral dos resultados alcançados.

Antecipando uma visão sumária das categorias que serão analisadas no capítulo, mostra-se, na figura 31 o mapa geral das categorizações obtidas na análise, o qual servirá de guia para as opiniões emitidas nas páginas seguintes.

Figura 31. Mapa geral das categorizações derivadas dos dados.

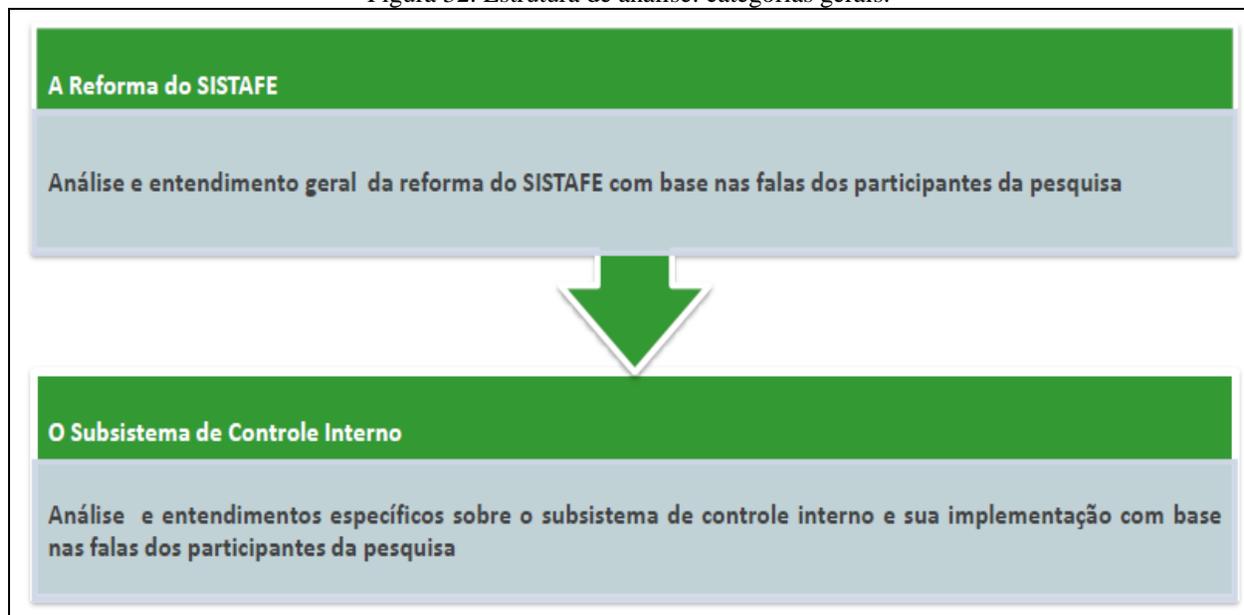
Coding Frequency						
Search in: [DOCUMENT]						
Codes: <input type="radio"/> All <input checked="" type="radio"/> Selected: [Problemas/Surgimento;Objetivos/Visao;implementacao do SISTAFE;CEDSIF;Participacao (SISTAFE);Problemas do SCI;Modelo						
Category	Code	Description	Count	% Codes	Cases	% Cases
SISTAFE	Problemas/Surgimento	Como surgiu o SISTAFE. Os problemas e motivos	8	5.5%	5	62.5%
SISTAFE	Objetivos/Visao	objetivos do SISTAFE e o que se espera deste	6	4.1%	3	37.5%
SISTAFE	implementacao do SISTAFE	situacoes relacionadas com implementacao do SISTAFE e e-	17	11.6%	8	100.0%
SISTAFE	CEDSIF	Instituicao CEDSIF e suas tarefas	3	2.1%	3	37.5%
SISTAFE	Participacao (SISTAFE)	evidencia de participacao no SISTAFE	8	5.5%	6	75.0%
Controle Interno	Problemas do SCI	Problemas ou constrangimentos relacionados com o SCI	19	13.0%	5	62.5%
Controle Interno	Modelo Conceitual	entendimento sobre o Modelo Conceitual	12	8.2%	5	62.5%
Controle Interno	Visao	Como será no futuro	16	11.0%	8	100.0%
Controle Interno	Inspecao Geral de Financas	Entendimento da instituicao IGF	6	4.1%	3	37.5%
Controle Interno	Participacao (SCI)	Evidencia de participacao no desenvolvimento de atividades	26	17.8%	7	87.5%
Controle Interno	Implementacao do SCI	Algumas evidencias de implementacao do SCI	25	17.1%	7	87.5%

Fonte: Extraído do *QDA Miner Lite*<sup>®</sup> em 21/02/2015.

Quando se fez a categorização para a análise do conteúdo dos dados da pesquisa, estabeleceu-se uma visão mais generalista, ligada ao SISTAFE, de modo que se pudesse entender em primeiro lugar a reforma do SISTAFE, conhecendo, com base na visão dos entrevistados, como ela surgiu e em que estágio se encontra, para depois se abordar com

profundidade sobre o controle interno. A figura 32 ilustra a estrutura de análise seguida no presente capítulo.

Figura 32. Estrutura de análise: categorias gerais.



## 6.1 Percepções inerentes ao SISTAFE

Como referido anteriormente, procurou-se neste ponto, entender o estágio de implementação do SISTAFE, a partir dos problemas que estiveram na sua origem.

### 6.1.1 Percepção sobre os motivos que levaram à implementação do SISTAFE

Desde a independência de Moçambique, que os problemas relacionados com a gestão financeira do Estado foram se agudizando.

“Havia problemas nos processos de orçamentação e gestão no patrimônio do Estado, incluindo as aquisições, pouco adequados à realidade moçambicana, pois não garantiam a transparência e a coerência necessárias.” (R1).

Esta situação fez o Governo de Moçambique decidir-se por implementar diversos processos para melhorar os cenários de falta de transparência, eficácia e eficiência na gestão da coisa pública.

“O sistema em funcionamento apresentava constrangimentos porque não permitia que o governo tivesse uma visão global da sua posição financeira; porque os recursos ficavam dispersos em várias contas bancárias ao longo do país. Outro aspecto era que os nossos processos de prestação de contas não eram fiáveis, dependíamos simplesmente daquilo que os setores nos forneciam como informação e, tínhamos que acreditar. Igualmente a contabilidade pública era feita *a posteriori* e, se houvesse problemas era descoberto também *a posteriori*, com os recursos já perdidos e com elevados custos de recuperação, quando possível.” (R1).

De acordo com um dos respondentes, a partir da década de 1990, foram iniciadas reformas setoriais que buscavam melhorar os setores mais dramáticos e proporcionar ao Governo informações mais críveis e atuais sobre as finanças públicas, uma vez que o sistema anterior oferecia muitas dificuldades na obtenção de informação fiável.

“Ocorreram alterações pontuais no âmbito legal para a área do orçamento, concretamente o pacote legal de 1997, que abrange o orçamento e fiscalização das despesas” (R2).

Mas o que se sentiu na administração pública, após esta fase, foi que era necessária uma reforma global que provocasse a substituição de todo o sistema de administração financeira do Estado, por um sistema moderno que pudesse traduzir melhorias globais e que fosse mais eficaz na produção de informação financeira, para que a administração pública pudesse responder aos desafios que lhe eram propostos pelo contexto, pois novas práticas de gestão financeira já se afiguravam como necessárias em Moçambique.

“O governo moçambicano identificou há anos que o sistema de gestão das finanças públicas tinha problemas, onde um deles era o quadro legal, uma vez que se tinha legislação vinda do tempo colonial, que não se adequava com a realidade atual de Moçambique” (R1).

Associada a esta necessidade, era preciso uma reforma legal que acompanhasse esse processo de substituição do sistema de administração financeira, pois a legislação que regia as finanças públicas e a administração do patrimônio público, incluindo o controle interno, vinha desde o período colonial, tendo algumas alterações pontuais ao longo dos anos, mas que já não mais se adequavam aos anseios de inovação pretendidos.

“A legislação financeira vinha desde o tempo colonial, com mais de um século, incluindo portarias que já não se adequavam ao dinamismo do país e às práticas internacionais” (R2).

Outro elemento complicador é que as contas bancárias das instituições públicas estavam de tal forma dispersas, que era difícil exercer um controle financeiro mais adequado ao nível de gestão das finanças públicas. Aliado a esta situação, não se podia ter um panorama do que acontecia até a base da administração pública, ficando um vazio de informação que dificultava os momentos de prestação de contas e de controle.

“Havia necessidade de alterações que tinham que ser profundas, passando por trabalhos de mentalização, pois a resistência a mudanças era muito notória” (R2).

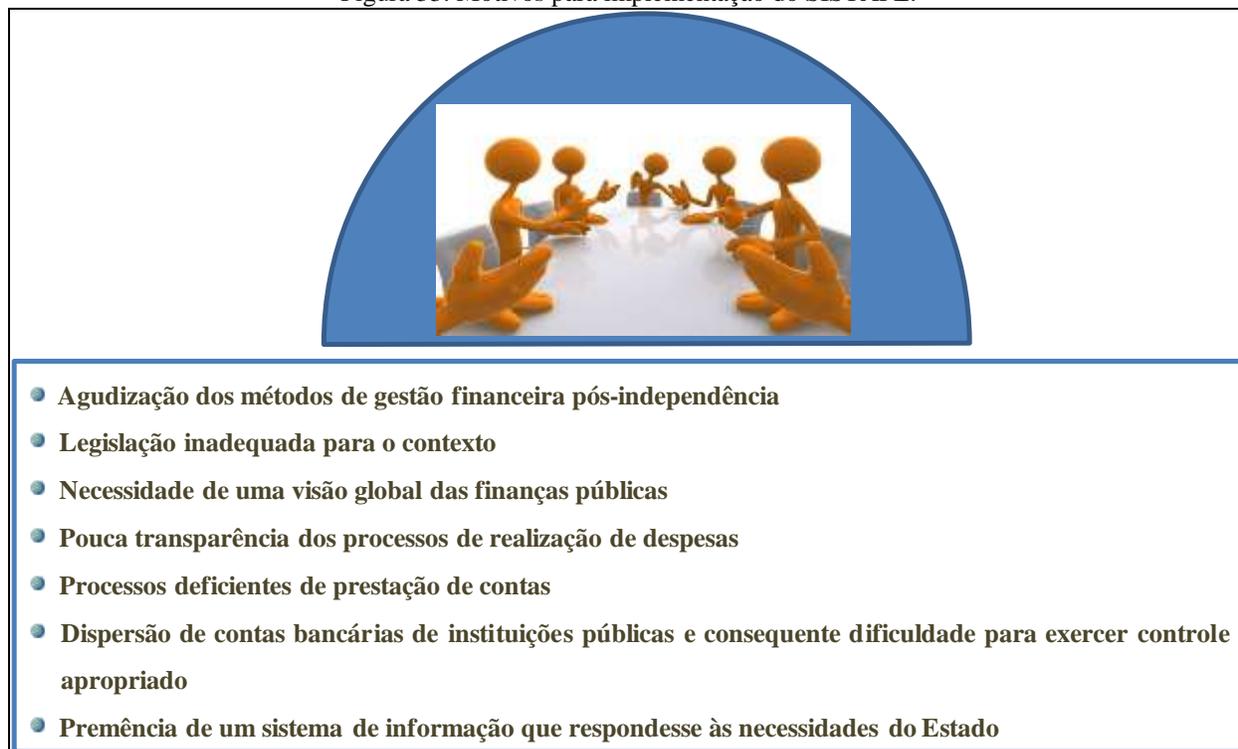
Por essas e outras razões foi iniciado um processo de reforma de administração financeira, inserido numa reforma global em curso no setor público, que buscava introduzir um sistema de administração financeira que pudesse, através de seus subsistemas interligados em pleno funcionamento, produzir informação atempada sobre a execução orçamentária, unificar as contas bancárias virtualmente, tendo-se a informação financeira e patrimonial acopladas ao sistema, tal que o controle pudesse ter acesso a essas informações de modo que se garantisse maior eficácia e eficiência na gestão financeira do Estado.

“É nessa sequência que surge a aprovação de novos processos e procedimentos na administração financeira do Estado por via da Lei 9/2002 que é a chamada lei do SISTAFE. Por tanto, isso é um sentimento do Governo em que há necessidade de aprimorar os processos de administração financeira do Estado. Por isso o próprio Modelo Conceitual apresenta um conjunto de processos e procedimentos que corporizam a reforma com vista a sua aprimoração” (R5).

Pela perspectiva de Peters e Pierre (1998), quando se percebe que o modelo de funcionamento da administração pública já não responde aos anseios da sociedade, o caminho a seguir é a implementação de reformas. Em se tratando de mudanças, o que mais se sobressai é a melhoria dos processos (GONCALVES, 2000a), os quais ordenam cada vez mais, e de melhor forma, as atividades (DAVENPORT, 1994; CHANG, 2006).

Assim, a decisão pela reforma que culminou com a implementação do SISTAFE acabou por ser uma medida que se enquadrou na busca de melhorias para a administração pública em Moçambique que, e em síntese, decorre dos elementos arrolados na figura 33.

Figura 33. Motivos para implementação do SISTAFE.



### 6.1.2 Percepção sobre os objetivos e visão do SISTAFE

O pretendido *e-SISTAFE* visava eliminar os problemas relatados no item 6.1.1 e em termos de visão foi definido um modelo conceitual para o SISTAFE. Naturalmente, em sua especificação consta um diagnóstico do sistema de administração financeira que vigorava antes da reforma do SISTAFE, bem como um relato dos problemas verificados no seu funcionamento.

“Em termos de visão foi definido o modelo conceitual do SISTAFE que definia onde queríamos chegar em termos processuais, procedimentais, institucionais e até de instrumentos de suporte de gestão das finanças públicas” (R1).

Para Azevedo *et al.* (2009), em tese, a melhoria de processos passa por uma modelagem, na qual se constrói um conjunto de visões integradas para prover um entendimento comum de onde se quer chegar. Para tal, o passo primordial tem a ver com a definição de um modelo conceitual que transmita em pormenores esse conjunto de visões (SIQUEIRA, 2006).

No contexto do SISTAFE, de acordo com a pesquisa documental levada a cabo, foram elencados os problemas que foram ponto de partida para a especificação de procedimentos no modelo conceitual do SISTAFE. Tais problemas, de acordo com MFP (2003), referem-se a:

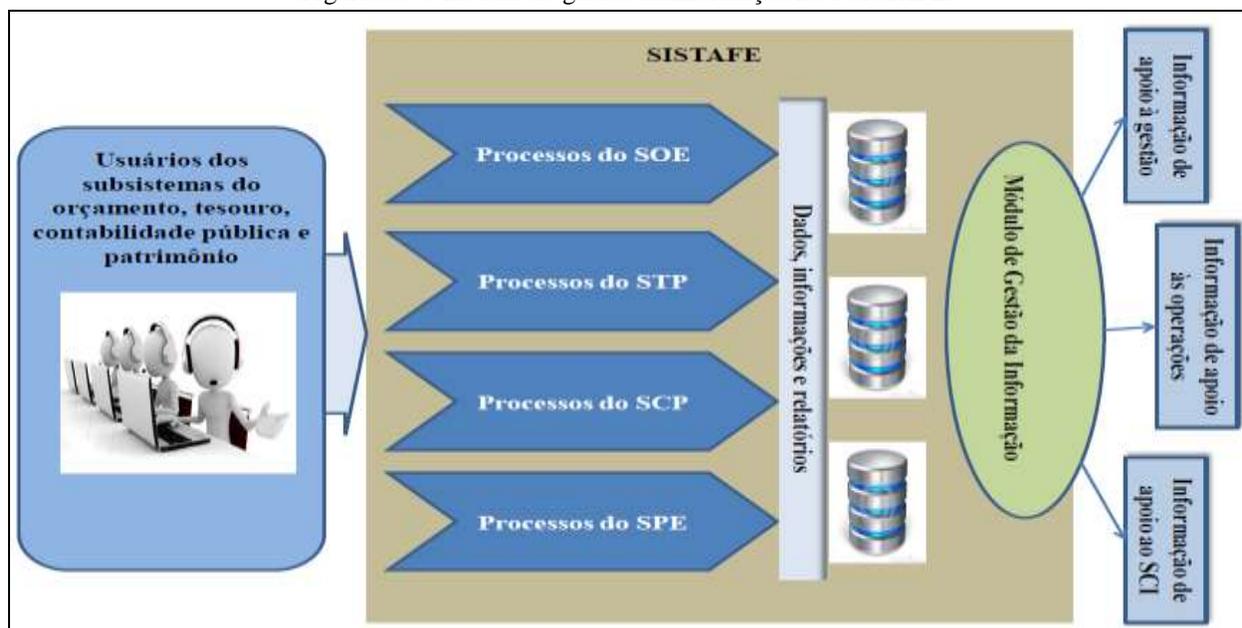
- Imobilização de recursos nas contas bancárias durante todas as fases de despesas;
- Registos contabilísticos *a posteriori* de fatos consumados;
- Emissão de títulos sem a devida alocação de recursos (não credibilidade no sistema);
- Emissão de requisições externas a fornecedores sem crédito e/ou recursos;
- Emissão de títulos como único instrumento de controle do nível de gastos públicos;
- Falta de garantias de ligação entre o plano e o orçamento aprovados e a execução desse orçamento, em especial porque os setores financeiros das instituições públicas possuíam autonomia de execução, podendo, portanto, desrespeitar o plano aprovado;
- Falta de garantia de incorporação dos bens no patrimônio em momentos de liquidação;
- Descentralização da gestão setorial via distribuição de recursos em outras contas bancárias.

De acordo com Pressman (2001), sempre que se fala em melhorar processos organizacionais por via de um modelo conceitual, acaba por se chegar a um *software* que aglutina as respostas vinculadas às necessidades da mudança. É o que acontece com a implementação do SISTAFE, pois se pretende chegar a um estágio em que a disponibilização da informação via *e-SISATFE* seja mais precisa e atempada.

“Na implementação estamos reavaliando e melhorando os subsistemas. Por exemplo, no subsistema do orçamento de Estado estamos a estudar a possibilidade de criar o subsistema de planeamento e orçamentação, no intuito de que o orçamento seja um reflexo do plano. Na prática teremos um instrumento que é o plano e o orçamento do Estado. Isto viria a responder desafios do subsistema do controle interno que além da avaliação financeira se alarga para a avaliação do desempenho”. (R1).

Essa modernidade garantiria uma melhor avaliação do desempenho, ultrapassando-se os processos manuais de contabilização para um sistema moderno, com processos melhorados, garantindo-se que o controle possa acessar a toda informação e seus detalhes, sem que haja uma interferência humana por via do Módulo de Gestão da Informação (MGI), como consta da fala seguinte e se ilustra na figura 34.

“Os objetivos passavam por fazer uma reforma financeira com vista a melhorar processos de contabilidade e execução do orçamento, saindo do livro para uma contabilidade centrada num sistema moderno”. (R4).

Figura 34. O módulo de gestão da informação no *e-SISTAFE*.

Em síntese, a percepção dos entrevistados sobre o que se objetiva com a implementação do *SISTAFE*, é uma administração financeira com significativa melhoria dos processos e celeridade na disponibilidade de informação financeira, conforme simbolizada na figura 35.

Figura 35. Percepção dos entrevistados sobre os objetivos do *SISTAFE*.

### 6.1.3 Percepção sobre a implementação do SISTAFE

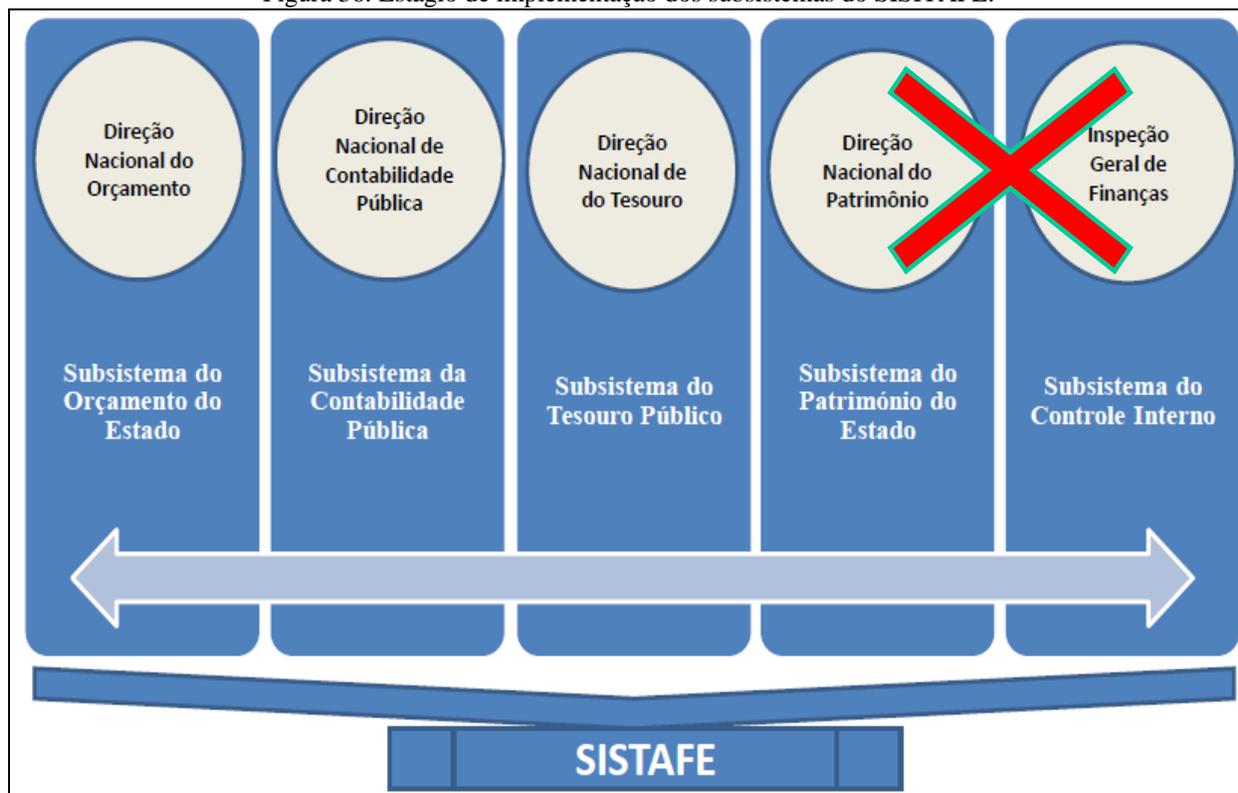
Quando se passa por processos de mudança, um dos pilares a ter em conta é a adaptação à realidade que os participantes devem assumir (MEDEIROS; GUIMARAES, 2005).

No que se refere à implementação da reforma do SISTAFE e introdução do *e-SISTAFE*, houve necessidades, ao nível de recursos humanos, da realização de capacitações relacionadas com o uso do computador, para mais tarde, formar as pessoas sobre o sistema e suas aplicações.

“Tivemos que formar pessoal. Tivemos que fazer revolução e formar pessoas na utilização do computador para depois formar sobre o nosso sistema”. (R1).

Desde o início da implementação do SISTAFE até este momento, dos cinco subsistemas previstos, apenas três se afiguram com uma implementação mais avançada: do orçamento, da contabilidade pública e do tesouro. A figura 36 exhibe o estágio de implementação dos subsistemas, conforme referido nas falas posteriores.

Figura 36. Estágio de implementação dos subsistemas do SISTAFE.



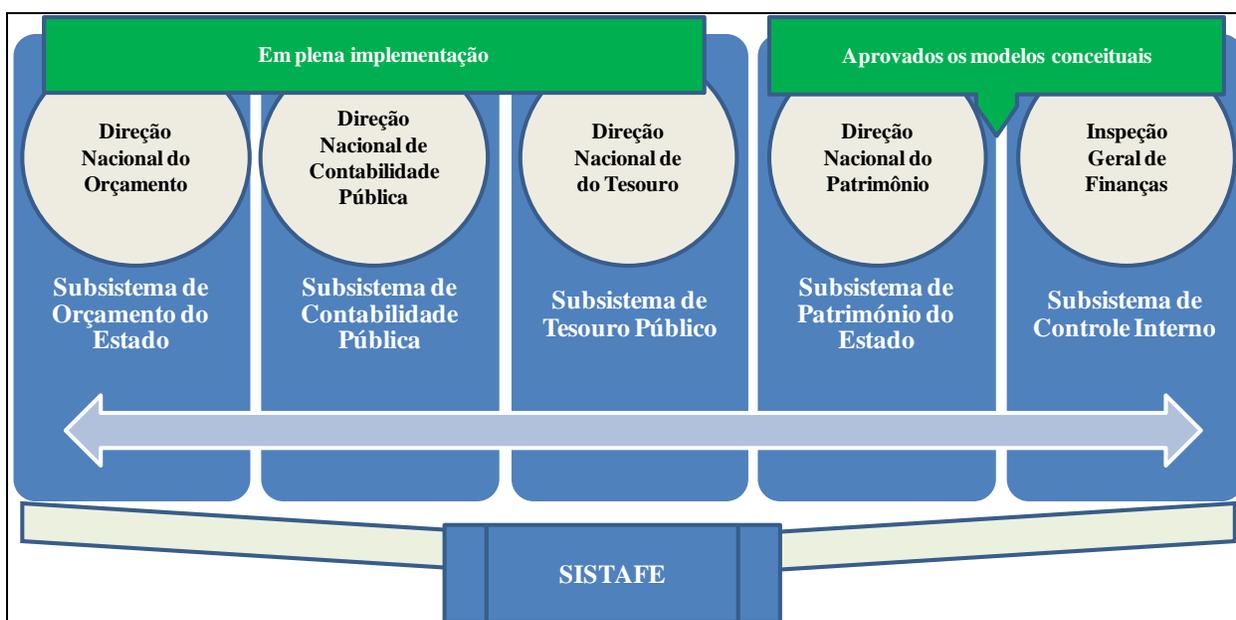
Fonte: Baseado em CEDSIF (S/d).

“Não dava para implementar os cinco subsistemas. Tinha que se começar com a implementação e consolidação dos primeiros três subsistemas para depois implementar o patrimônio e o controle interno. Isso depois de conhecidos os processos com mais domínio”. (R3).

“Já temos os subsistemas da contabilidade pública, do tesouro público e do orçamento do Estado na sua maioria implementados, mas o subsistema do patrimônio do Estado e o subsistema do controle interno ainda nos propõem grandes desafios”. (R1).

Esse atraso é justificado como uma estratégia em que primeiro se pensou em implementar as áreas críticas constantes do modelo conceitual do SISTAFE, para depois, com mais experiência ir incorporando os dois outros subsistemas, que hoje já possuem os seus modelos conceituais aprovados conforme ilustra a figura 37.

Figura 37. Nível de implementação do SISTAFE.



“Para a nós a implementação é gradual. Evitamos a implementação *big bang*, isto é, tudo numa só vez. Esta estratégia visa aprender do próprio processo. Este gradualismo também tem a ver com a criticidade dos problemas em cada subsistema. Os subsistemas implementados tinham problema de maior impacto, prementes e pertinentes. Os problemas do SPE e SCI, embora preocupantes, sempre foram vistos, mas como menos profundos”. (R1).

A implementação do SISTAFE trouxe melhorias significativas para a execução do orçamento, uma vez que logo após a aprovação pela Assembleia da República, “o orçamento é carregado no sistema e fica disponível” (R6), para todas as instituições públicas beneficiárias.

Com o decorrer do tempo, a implementação do SISTAFE foi avaliada pela IGF e pelo Tribunal Administrativo, tendo sido recomendada, entre outras coisas, a uniformização da linguagem no sistema de modo que todos os usuários pudessem agir dentro de um padrão e a necessidade de produção de relatórios dos processos que ocorrem nele, quer globalmente, quer por tarefa.

Tal premissa ratifica visão de Barbalho, Rozenfeld e Amaral (2002) que afirmam que o produto final da introdução de um novo sistema de informação tem que garantir que todos os usuários deste, percebam da melhor forma a informação que nele flui.

Desse modo, e com esta perspectiva, o *e-SISTAFE* passou a gerar informações que permitem a avaliação do desempenho orçamental e de execução do mesmo, como atestou o Respondente 1: “com o *e-SISTAFE* alcança-se uma disponibilização da informação mais precisa para a avaliação do desempenho”.

Mas como a reforma é um processo em andamento, cada vez mais vão se identificando situações que precisam ser melhoradas nos subsistemas já implementados e algumas situações que são incorporáveis às atividades ainda por realizar, no âmbito da implementação dos dois subsistemas que apresentam um ligeiro atraso.

“Houve uma solicitação do CEDSIF para avaliarmos a eficiência e eficácia do *e-SISTAFE* e levantarmos suas fraquezas. Essa ação foi levada a cabo em coordenação com o Tribunal Administrativo, que realiza auditorias externas à conta geral do Estado, tendo-se chegado a necessidade de uniformização de linguagem a nível do sistema, da legislação, e na recomendação de disponibilização no sistema da informação que gera a conta geral do Estado. Então o sistema passou a gerar relatórios muito uteis, com mais fiabilidade” (R 6).

Tem-se como exemplo do exposto no último excerto, que a informação que nesta fase é possível ser visualizada pelo SCI, de algum modo, não satisfaz aos anseios dos usuários.

“No entanto, ainda não sai informação como se deseja. A nossa preocupação é que a informação saia do sistema sem interferência humana para os relatórios do sistema, reduzindo-se erros na informação disponibilizada”. (R 2).

Do que se pôde levantar da implementação do SISTAFE, depreende-se que este acaba por remodelar a forma como vinha sendo feita a administração financeira do Estado. No entender de Macueve (2008), com a implantação do *e-SISTAFE* foi definida a chave da mudança no

processo de tomada de decisão na administração pública, passando a se ter melhor visualização do ciclo orçamentário e tornando-se mais adequado executar processos de controle e monitoria consonantes com as práticas internacionalmente reconhecidas.

Assim, vendo o SISTAFE como um sistema integrado, tal qual ensinam Turban, Mclean e Wetherbe (2004), utilizado para planejar e administrar os recursos de uma organização (HUMBRLE; HAFT; HUMBLE, 2003; HAN; LIU; SWANNER; YANG, 2010), entende-se que no mesmo, pode-se garantir maior confiabilidade aos dados, monitoramento em tempo real da informação e fornecimento de informação para vários pontos de uma organização como um Estado.

#### **6.1.4 Percepção sobre o papel do CEDSIF**

Quando o Governo decidiu pela implementação da reforma do SISTAFE, foi criada uma unidade técnica para desenvolver as principais atividades tendentes à institucionalização do SISTAFE. Esta unidade denominou-se Unidade Técnica da Reforma do Sistema de Administração Financeira do Estado (UTRAFE). Segundo o Respondente 3, com o tempo, a UTRAFE, juntando-se ao Centro de Processamento de Dados, veio a se transformar no Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (CEDSIF), preservando como tarefa pétrea a missão de conduzir a reforma do SISTAFE.

No que toca à informação colhida por via documental, o CEDSIF é a instituição do Estado<sup>10</sup>, vinculada ao Ministério das Finanças, que tem por objeto a prestação, a todos os órgãos e instituições do Estado, de serviços de organização e modernização dos processos primários, associados e complementares, e de serviços especializados de tecnologia da informação e respectiva infraestrutura, no domínio das finanças públicas.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o CEDSIF apresenta uma estrutura que, para além de departamentos administrativos, comporta: serviços de organização e modernização; serviços de desenvolvimento de sistemas; serviços de qualidade e certificação; serviços de operações; serviços de segurança de sistemas de informação; serviços de controle interno<sup>11</sup>.

Coube a esta nova entidade, dentre outras atribuições, a definição dos processos que devem ser melhorados e a definição dos modelos de negócio em coordenação com os respectivos

---

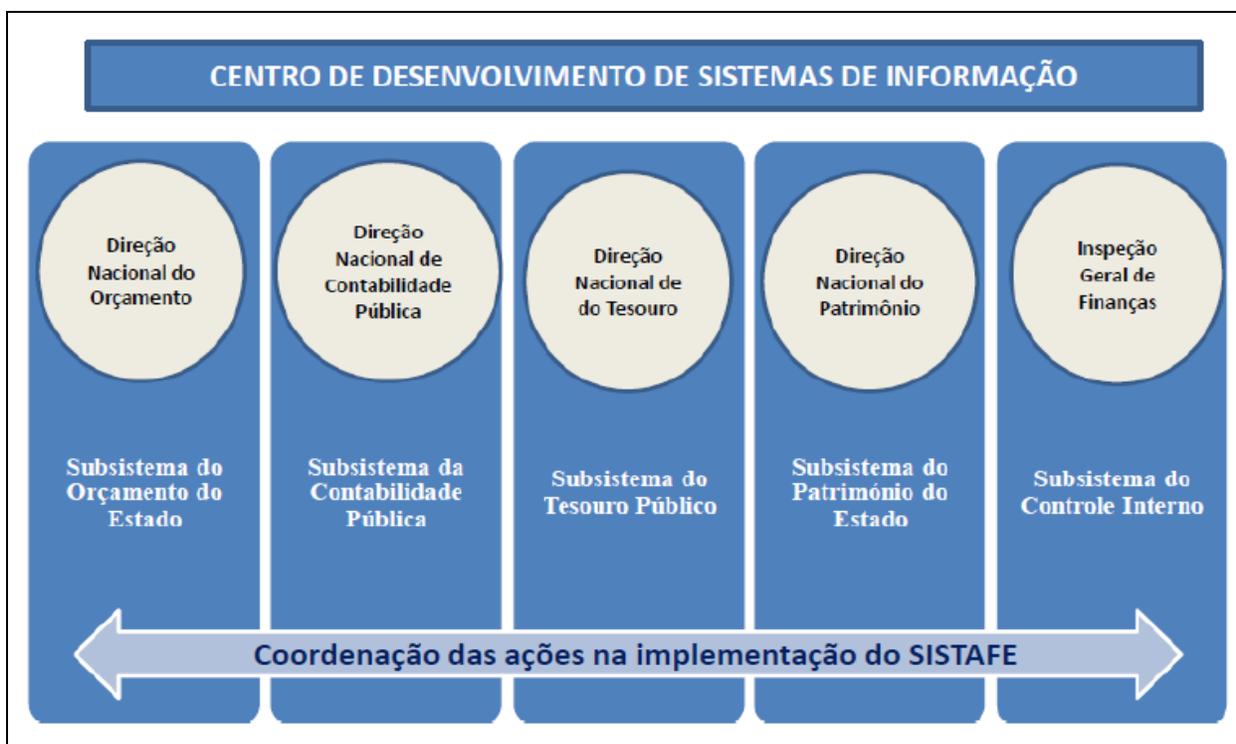
<sup>10</sup> De acordo com o número 2 do artigo 1 do Decreto n° 27/2012, de 26 de Julho.

<sup>11</sup> Com base no Artigo 10 do Decreto n° 27/2012, de 26 de Julho.

clientes, por via dos Serviços de Organização e Modernização (SOM) – que “é o coração do CEDSIF, sendo uma unidade ligada à definição de processos e ao que deve ser melhorado ou alterado” (R 4).

De acordo com o número 1 do artigo 12 do Decreto 23/2004 de 20 de agosto, que aprova o regulamento do SISTAFE, as unidades de supervisão são responsáveis pela orientação e supervisão técnica do subsistema a que pertencem. Assim, no desenvolvimento de atividades para implementação do SISTAFE, de acordo com os Respondentes 1, 3 e 4, o CEDSIF coordena os diversos subsistemas através de seus órgãos supervisores, como se ilustra na figura 38.

Figura 38. O papel de liderança e de coordenação do CEDSIF na implementação do SISTAFE.



Em adição, como referido pelo Respondente 1, nos casos de disponibilização da informação que algumas entidades ligadas ao *e-SISTAFE* desejam, quando aquela não é disponibilizada pelo sistema, o CEDSIF a oferece em paralelo, reduzindo as lacunas que se preveem ser reduzidas com a implementação em pleno dos cinco subsistemas. Mas o CEDSIF tem evidenciado um enfoque mais direcionado para os processos do que para a componente informática.

“De uns tempos para cá havia muito foco no componente plataforma informática, ficando de lado a questão processual, mas a plataforma informática é apenas uma consequência daquilo que é o processo. É o mecanismo através do qual viabilizamos as nossas reformas, incluindo a plataforma *e-SISTAFE*. Então, somos responsáveis pela definição do negócio, de algumas estratégias de implementação da própria reforma financeira a todos os níveis”. (R4).

### **6.1.5 Percepção sobre a participação de outras entidades na implementação do SISTAFE**

Normalmente em definição de políticas públicas, os beneficiários são sempre chamados para participar na formulação, dando o seu contributo para que o resultado seja mais abrangente e satisfatório (GOHN, 2004; MILANI, 2008).

Assim, se se quiser ver o desenho do SISTAFE como uma política pública para melhoria dos processos de administração financeira, requer-se, naturalmente, o envolvimento dos principais beneficiários no seu desenvolvimento como ideia, política ou lei. Na abordagem que mais interessa a este estudo, onde o SISTAFE é visto como um sistema que ao fim de tudo envolve interação homem-computador, remetendo ao *e-SISATFE*, a participação em sua criação e desenvolvimento deveria ser obrigatória.

Esta assertiva é suportada por Melo (2007), para quem os métodos de *design* em interação humano-computador (IHC) e as boas práticas em usabilidade, historicamente têm considerado o usuário como elemento central no processo de criação de sistemas computacionais para uso das pessoas, como se ratifica no excerto abaixo.

“No desenvolvimento de aplicações sempre seguimos as boas práticas para o efeito. Para elaborarmos o modelo conceitual do SISTAFE falamos com o principal cliente, que é o Ministério das Finanças. Assim, participaram todas as pessoas chave do ministério no desenho da visão que é o modelo conceitual”. (R1).

Daquilo que se depreende das entrevistas, é notório que o Ministério que lidera a reforma do SISTAFE sempre procurou, mesmo havendo uma unidade técnica para a implementação do SISTAFE, que fossem envolvidos todos os intervenientes institucionais para a execução orçamental, contabilidade pública, tesouro, património e controle interno.

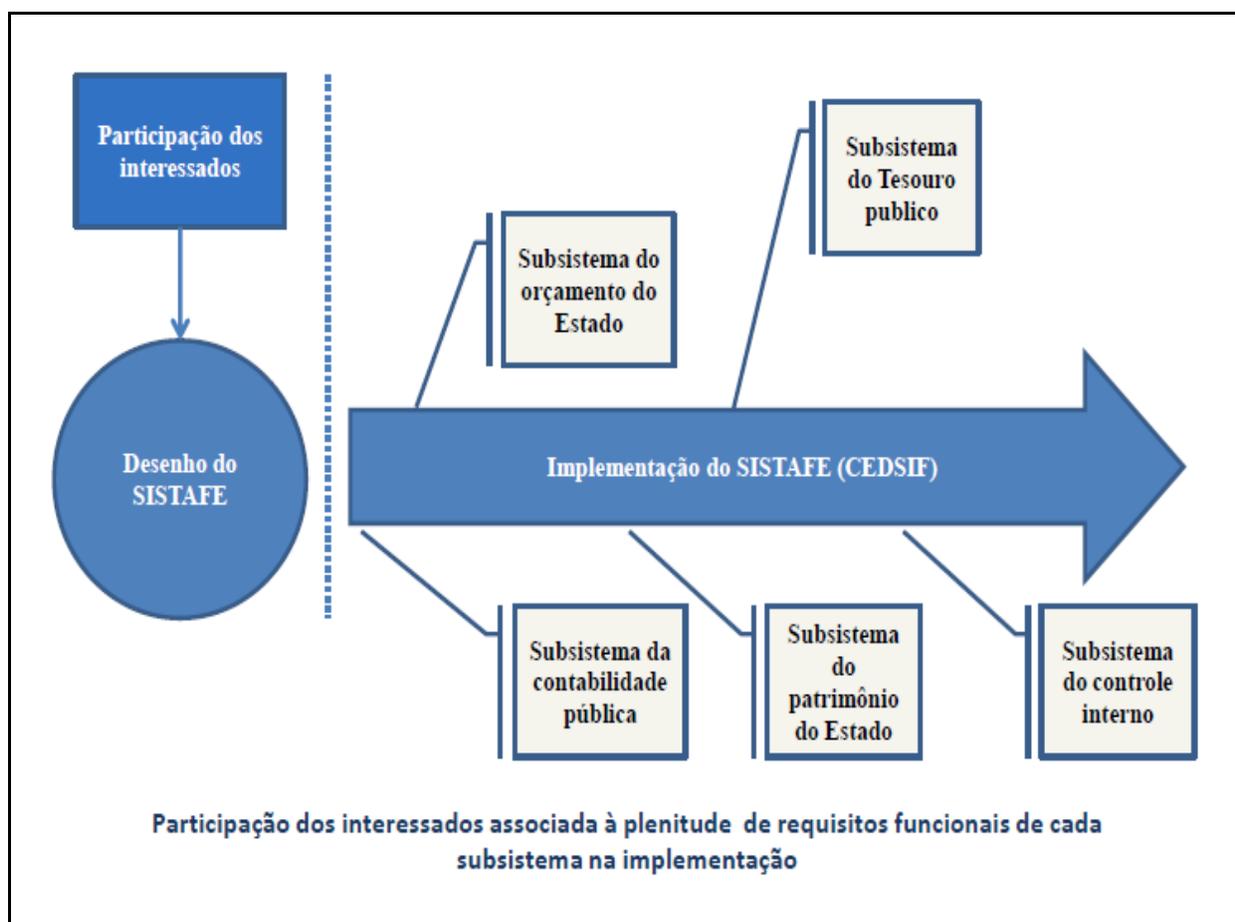
“Havia o Conselho Consultivo da Ministra, onde participavam diretores de todas as áreas das finanças e Conselho Técnico onde eram envolvidos os

técnicos chaves para o processo. Também tínhamos nessa fase o comitê executivo onde participavam os responsáveis pelas unidades responsáveis por casa subsistema.” (R1).

Para a participação institucional, grande parte dos entrevistados manifestou o sentimento de que houve envolvimento das partes no desenho do SISTAFE, como é relatado a seguir e exibido na figura 39.

“Mas porque o que fazemos não é para nós e sim, para atender as necessidades de terceiros, não fazemos sozinhos. Contamos com a participação de unidades de supervisão, que são direções de nível central que nos dizem o que têm como pretensão, o que gostariam de melhorar, como deve ser melhorado o processo, sendo que nós, para tal, vamos desenhando e pensando conjuntamente para melhor atender essas necessidades.” (R4).

Figura 39. Participação de interessados na definição e implementação do SISTAFE.



Analisando as entrevistas dos oito respondentes ao estudo de caso, nota-se que a expressiva maioria (75%) entendeu que houve participação de outras entidades na implementação do SISTAFE, como se evidencia na escuta abaixo e na figura 40 na sequência.

“Houve grande envolvimento de toda a família e atores de finanças públicas naquilo que foi a aprovação dos instrumentos que deram suporte a própria reforma. A participação foi de topo até a base”. (R 5).

Figura 40. Percepção sobre a participação no desenho do SISTAFE.

The screenshot shows the 'Coding Frequency' window. At the top, there is a search bar with '[DOCUMENT]' and a 'Codes' section with 'Selected: [Participacao (SISTAFE)]'. Below this is a table with the following data:

Category	Code	Description	Count	% Codes	Cases	% Cases
SISTAFE	Participacao (SISTAFE)	evidencia de participacao no SISTAFE	8	5.5%	6	75.0%

Fonte: Extraído do *QDA miner lite*<sup>®</sup> em 22/02/2015.

## 6.2 Percepções sobre o controle interno

Quando se iniciou a reforma do SISTAFE, foram definidos para o seu funcionamento cinco subsistemas como exposto nas figuras 37, 38 e 39. Desses subsistemas, no presente estudo a preocupação direcionou-se ao melhor entendimento da modelagem do SCI, que lida com os processos inerentes ao controle e à avaliação do funcionamento dos outros subsistemas.

### 6.2.1 Os problemas do SCI

A coleta de dados em entrevistas permitiu, com base nas falas, ratificar que dentro do SISTAFE existem dois subsistemas que ainda não estão em plena operação: os subsistemas de controle interno e o subsistema de patrimônio. A ser assim, cogita-se que no SCI possam existir problemas relacionados com as causas da reforma e os que, neste momento, são vivenciados pelos principais interessados.

“Como órgãos de controle interno tínhamos que entrar em contacto com as direções de finanças de nível provincial, a Direção Nacional do Orçamento ou com a Direção Nacional de Contabilidade Pública, a nível central, para nos facultarem os dados daquilo que foi a real execução do orçamento de cada setor que fosse objeto de auditoria”. (R6).

Dos problemas levantados antes do início da implementação do SISTAFE, constam o fato de o acesso à informação financeira para realização das ações de inspeção e de auditoria, tarefa típica do SCI, apresentar-se como uma tarefa exaustiva, realizada com base em informação que, na maioria das vezes, estava desorganizada ou incompleta, contribuindo, em grande medida, para a má qualidade do produto final dos trabalhos do sistema de controle interno.

“A documentação de suporte que em muitas vezes acabava ficando dispersa e com as dificuldades em termos de recursos humanos na função pública no geral e a falta de escrituração e registros contábilísticos, dificultava muito o trabalho dos órgãos de controle interno” (R6).

Com esta situação, deduz-se que o controle não assumia em pleno o seu papel, visto que, de acordo com Deroza (2004), o controle interno visa promover a eficiência operacional e estimular a obediência às políticas administrativas estabelecidas, coisa que, não estava ocorrendo, conforme asserção do Respondente 6.

Mas mesmo com o início da reforma do SISTAFE, como o SCI não foi implementado na mesma velocidade que os outros subsistemas, pois vários problemas persistiram: o acesso à informação continuou deficiente, vez que, por exemplo, embora o modelo conceitual (Anexo 2) suscite a existência de um sistema de informação para o SISTAFE (o *e-SISTAFE*), do qual se pode extrair informação, o SCI não possuía acesso a esta plataforma, e os agentes do controle interno tinham ainda que solicitar informações ao CEDSIF, para a planificação de auditorias e inspeções às entidades que pretendiam visitar. A solicitação, em tese, dirigia-se à entidade que administra o sistema e possui maior nível de acesso às informações geradas por este.

“Para meu caso, num exemplo concreto, com a senha que tenho ainda não consigo obter dados relativos ao patrimônio. Se pudesse ter, naturalmente que o meu trabalho ficava mais facilitado. Os dados que nós extraímos até agora são basicamente relacionadas com a área financeira e uma parte dos recursos humanos, que já temos a folha. Os dados relativos ao patrimônio ainda não temos acesso” (R8).

Assim, durante tempo significativo, posterior ao início da reforma, os processos inerentes ao SCI mantiveram-se deficientes, pois este subsistema não podia interagir com outros subsistemas no *e-SISTAFE*.

No entanto, hoje já se tem o modelo conceitual do SCI aprovado e até certas atividades já são passíveis de execução no *e-SISTAFE*, permitindo que alguns agentes do SCI possam acessar à informação e extrair relatórios.

“Se olharmos o que acontecia antes, o controle interno avaliava tudo no terreno, hoje a informação não necessita de ser toda consultada no terreno porque o sistema já vai oferecer” (R1).

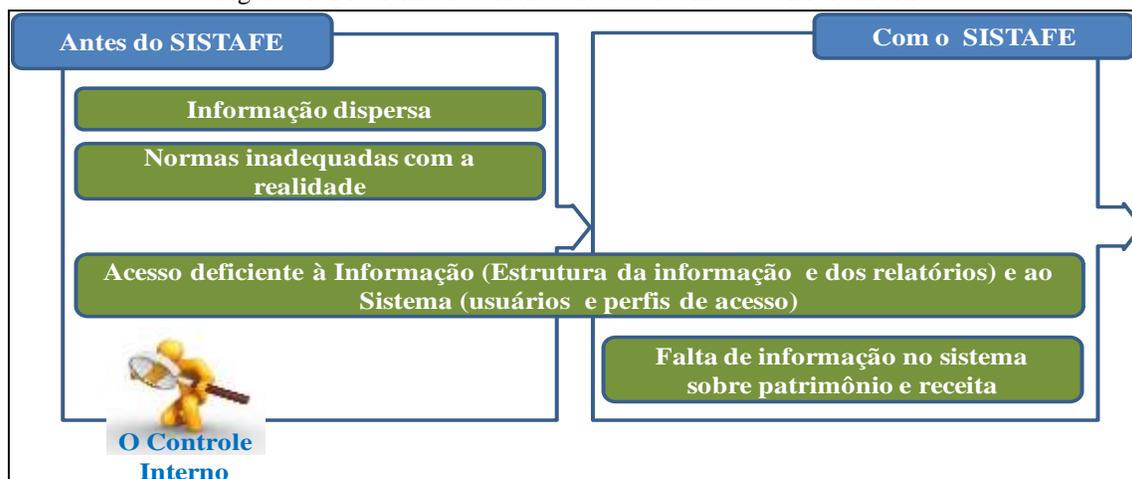
Do que se depreendeu das entrevistas, os problemas que até hoje emperram os processos do SCI são os seguintes:

- A insuficiência de informações disponíveis no *e-SISTAFE* para alimentar as demandas do SCI, sendo exemplo disto, as poucas informações inerentes à receita e ao patrimônio;
- A informação disponível no sistema ainda não está estruturada para atender às demandas do SCI e apresenta-se ainda com poucos detalhes para um imediato entendimento;
- Nem todos os agentes vinculados ao SCI têm perfil de acesso ao *e-SISTAFE*, requerendo que se dependa dos que já possuem tal perfil, para que todos tenham acesso à informação, quando desejada;
- As deficiências relativas à planificação e à execução do orçamento levam a que as informações disponibilizadas no sistema que o SCI tem acesso, se apresentem com limitações para o trabalho dos agentes do SCI.

A atividade de controle visa reduzir os riscos por meio de avaliação, prevenção e descoberta de riscos, passando por estágios de informação e comunicação para o seu bom funcionamento (INTOSAI, S/d; MAIA et al, 2005; GRIFFIN, 2007; DUARTE, 2011; COSIFE; 2014).

Assim, ainda não é possível assumir que o controle interno no âmbito do *SISTAFE* está a acontecer como definido no modelo conceitual, posto que, como se depreende das falas dos entrevistados (e resume-se na figura 41), ainda precisa ser melhorada a integração do SCI com outros subsistemas, garantindo um melhor nível de visualização e informação do que ocorre em toda a administração pública.

Figura 41. Problemas recorrentes no subsistema de controle interno.



### 6.2.2 Percepções sobre expectativas do SCI

A implementação de determinado programa ou política sugere a existência de uma visão, um ponto aonde chegar, quando a implementação atingir percentagens satisfatórias (ALBERTIN et al., 2001; RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2001).

Assim, espera-se que o SCI venha a apresentar melhorias suficientes, para que o SISTAFE, visto como um sistema de informação integrado, possa propiciar informações eficazes, completas, oportunas e fiáveis para tomada de decisão nos níveis de topo da organização administração pública.

“Um dos principais pontos do SCI com o *e-SISTAFE* é disponibilização atempada da informação e a simplificação ou redução do esforço que os colegas do controle interno têm para avaliar a utilização dos fundos” (R1).

Das falas constantes das entrevistas realizadas pôde-se perceber que com a implementação do SCI, espera-se que se tenha o seguinte cenário:

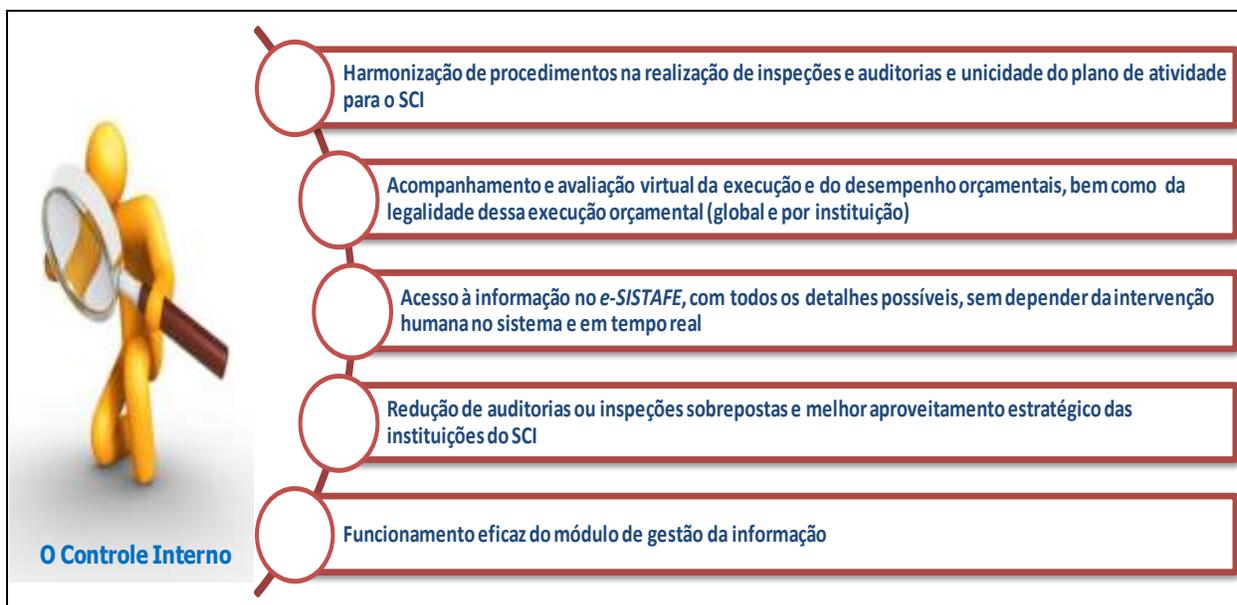
- Harmonização de procedimentos na realização de inspeções e auditorias;
- Unicidade do plano de atividade para o SCI, devendo todos os órgãos que fazem parte do subsistema agir em conformidade com este;
- Acompanhamento virtual da execução orçamental;
- Melhor coordenação entre as entidades do SCI;

- Realização de avaliações do desempenho orçamental global e por instituição, além da avaliação da legalidade na execução orçamental, significando que as instituições do SCI passarão a avaliar o alcance dos objetivos do planejamento institucional;
- Acesso à informação no *e-SISTAFE*, com detalhes, em tempo real e sem depender da intervenção humana no sistema, significando que as auditorias não se limitarão à constatação fatos ocorridos, mas também a prevenir erros e desvios;
- Redução de auditorias ou inspeções sobrepostas em uma determinada instituição que se pretenda avaliar;
- Melhor aproveitamento estratégico das instituições vinculadas ao SCI e seus recursos humanos e materiais, uma vez que estas trabalharão com melhor coordenação;
- Funcionamento eficaz do MGI, disponibilizando informações para que o SCI não dependa institucionalmente do CEDSIF para tal efeito.

“O ideal é que por ano nós fizéssemos uma inspeção de cada órgão em função de todos os recursos humanos e matérias do SCI. Então em função disso, estamos visualizando um aproveitamento estratégico das diversas unidades do SCI e geração de informação no sistema por via dos relatórios dessas unidades, gerenciada pela IGF” (R5).

A síntese destas expectativas é simbolizada nas maiores esperanças dos agentes do SCI quanto à futura implementação do SIC, conforme se apresenta na figura 42.

Figura 42. Expectativas quanto ao subsistema de controle interno.



Assim, pode-se prever que, quando o SCI estiver implementado em sua plenitude, o controle interno venha a oferecer melhorias significativas para o controle interno, ofertando uma segurança razoável de que se alcançarão os objetivos gerenciais como:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e efetiva das operações;
- Cumprimento das obrigações de responsabilidade;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

### **6.2.3 Percepções sobre o modelo conceitual do SCI**

A implementação do SCI como já foi mencionado anteriormente, tem sido feita com relativa lentidão em comparação a outros subsistemas. Um dos entraves para avanços nessa implementação, era a aprovação do modelo conceitual do SCI (MCSCI), que já aconteceu entre 2012 a 2013. Cumpriu-se então, no fenômeno em análise, a postura recomendada por Leal *et al.* (2007), que sugerem ser importante que, antes do estabelecimento de modelos com base em computador, se passe por modelagem conceitual, que é uma fase muito importante para o sucesso do produto final.

Em conformidade com este lema, do que se pôde explorar das entrevistas realizadas, o MCSCI aparece como o elo entre a definição dos objetivos para o SCI e o alcance das metas, sendo uma espécie de retrato de como evitar os problemas que se enfrentam e um condutor para os caminhos traçados a fim de eliminá-los.

“O modelo conceitual do subsistema de controle interno é a bússola do SCI. É a conexão existente entre a partida e onde queremos chegar com o SCI” (R5).

O MCSCI é produto da interação entre o CEDSIF e a IGF, significando que no processo de reforma do SISTAFE, tem-se envolvido o cliente ou interessado na definição dos caminhos para consolidação da reforma. No entanto, tecnicamente, é o CEDSIF o órgão que guia as ações do SCI e nestas não há espaços para características retrógradas como policiamento e inquéritos.

De acordo Domínguez e Garrido (2009), para que um sistema de controle ocorra de forma eficaz deve ser alimentado por informações que, hoje em dia, requerem um suporte

tecnológico. Relativamente à efetivação do SCI, como se prevê na reforma do SISTAFE, o MCSCI traz a visão do módulo de gestão da informação e suas funcionalidades, sendo, desse modo, um elemento fundamental para a transformação das necessidades de informação do SCI em aplicações no e-*SISTAFE*.

“No MCSCI estão previstas as funcionalidades iniciais [do Módulo de Gestão da Informação] e também que esse trabalho de reforma não vai terminar, sendo melhorado sempre que convier em função dos processos”. (R3).

No entanto, conforme o Respondente 2 salienta, embora o MCSCI esteja vinculado ao componente tecnológico, enfatiza sobremaneira a questão dos processos. Assim, há garantias de que o desenho do modelo de negócio e especificação de funcionalidades traduzirão um entendimento sobre o que se procura mudar e como se estrutura essa mudança.

Em adendo, o MCSCI além de se preocupar com a melhoria dos processos do SCI, propõe também que dentro do SCI se criem condições para a realização de auditorias informáticas, além das auditorias financeiras, de modo que o *e-SISTAFE* seja rotineiramente avaliado para garantir maior fidedignidade da informação que nele circula, cabendo ao CEDSIF preparar as condições para que este objetivo seja alcançado.

“No MCSCI está também prevista a preparação da IGF para realizar auditorias informáticas e depois descentralizar para outros órgãos de controle interno, em um segundo momento. Assim, o *e-SISTAFE* passará a ser avaliado pela IGF” (R 3).

Porém, das entrevistas realizadas, foi possível se inferir que nem todo o pessoal do controle interno tem conhecimento do que é o MCSCI ou, no mínimo, que não existe dentro do SCI, um nível de interação que permita aos agentes operacionais conhecerem melhor o MCSCI e contribuir para a sua melhoria.

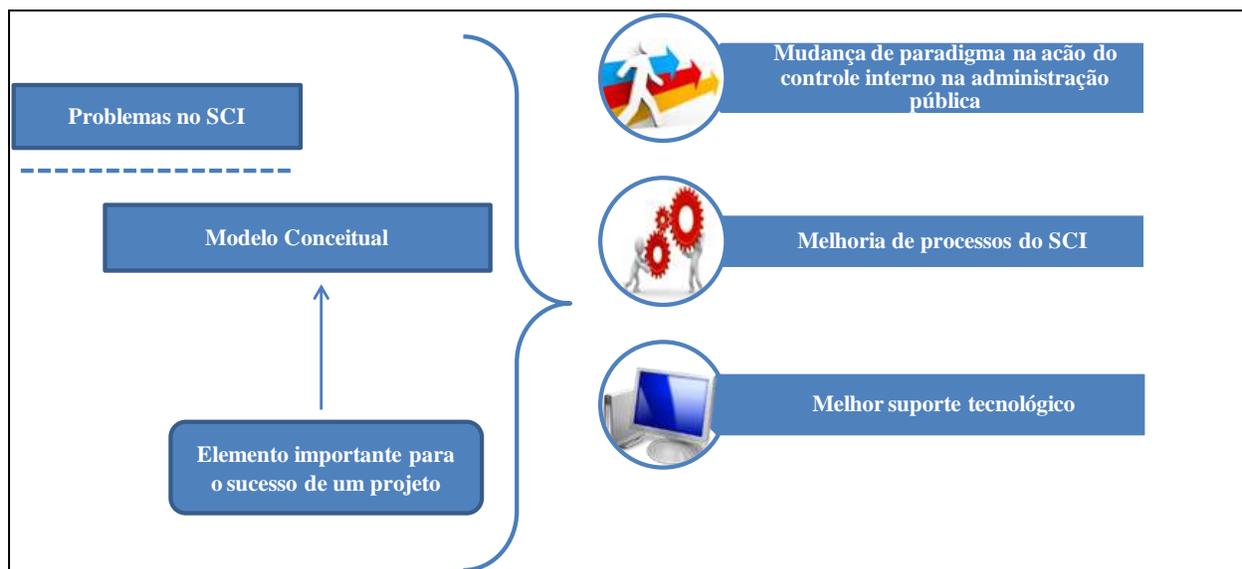
“Não tenho muito domínio deste assunto [que é o Modelo Conceitual do SCI], penso que é algo a ser gerido em nível de liderança, não é algo que os técnicos tenham muito a dizer” (R 6).

Se se revisitarem estudos sobre modelos conceituais para desenvolvimento de sistemas de informação (LIDDLE, 1996; LEAL et al. 2007; LEAL; ALMEIDA; MONTEVECHI, 2008), conclui-se que estes, além de serem uma fase inicial para a transformação de anseios em

*software*, são também uma etapa muito importante para que se garanta o sucesso da implementação do que foi modelado, devendo ter sempre em conta a participação do usuário.

A discordância detectada nas falas ressalta certa negligência dos desenvolvedores neste requisito dos métodos de desenvolvimento de sistemas de informação, pois, como se pode ver na figura 43, o MCSCI aparece como uma etapa importante para realização de mudanças organizadas, tendo como ponto de partida os problemas do controle interno.

Figura 43. Visão da importância do modelo conceitual para o SCI.



## 6.2.4 Percepções sobre a IGF

Das categorizações feitas para a análise dos dados da entrevista foi também interesse do pesquisador trazer ilações sobre a Inspeção Geral de Finanças, uma vez que esta é a entidade que lidera o subsistema de controle interno, aparecendo como cliente do CEDSIF no processo de implementação do SCI e especificação do MCSCI.

Assim, a IGF é destacada como uma entidade que “coordena todas as atividades ligadas ao controle interno” (R7) no âmbito da lei do SISTAFE, sendo a instituição que “vai englobar as ações do jeito que todas constem de um plano único de atividades” (R7).

“Por exemplo hoje todos técnicos do SCI, da IGF e de outros setores, já sabem que no futuro o plano de atividades será único para o SCI, reduzindo-se as incongruências que hoje acontecem”. (R7).

No âmbito atual da implementação do SCI, a IGF é a principal cliente do CEDSIF, mas na evolução da plataforma do SCI, a IGF passará por um processo de mudança do seu foco, centrando-se mais na coordenação do SCI e realização de auditorias de nível superior. “Deste modo a IGF acaba por sofrer uma mudança nas suas atribuições, tendo novo regulamento que já está aprovado” (R3). Essa mudança estrutural e de ação da IGF acontecerá porque não é ela quem conduz a reforma, estando a reboque do CEDSIF, que é a instituição que lidera a implementação da reforma do SISTAFE.

“Então a IGF é cliente, mas não é quem diz o que tem que se fazer. Nós somos quem tem que estudar os assuntos, ver o que ocorre no mundo e tentar implantar isso adequando as características do país”. (R3).

Como anteriormente mencionado, existe uma necessidade de o SCI incorporar ao *e-SISTAFE* aplicações que permitam realizar as tarefas ou atividades de controle de maneira mais eficaz. Assim, procurou-se explorar, quais as visões dos entrevistados sobre o nível de participação dos usuários na modelagem do SCI.

### **6.2.5 A participação no desenho e especificação do SCI**

As metodologias utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de informação suscitam que se envolvam os principais interessados nos processos inerentes à sua especificação, de modo que se possa garantir um produto final que seja mais eficaz e adequado às intenções que nortearam tal desenvolvimento.

Esse tipo de participação é advogado por Liddle (1996) e Furnival (2006), que sugerem que quando os projetos de desenvolvimento de sistemas de informação não incluem de forma eficaz os usuários, são condenados ao fracasso ou a uma implementação com pouco tempo de vida, requerendo posteriores ajustes.

Do que se depreendeu das falas constantes das entrevistas, a implementação do SCI ainda não foi muito além da determinação dos requisitos que, para Furnival (2006), é a primeira fase do desenho de sistemas de informação, quando as necessidades dos usuários são determinadas e onde ocorre também a definição do problema pela liderança da organização. Nesta fase são analisadas as opções e escolhido o caminho a seguir por meio de um modelo conceitual.

“Vamos definir o modelo de negócio junto do cliente, num ciclo normal de desenvolvimento. Tendo em vista suas expectativas para o aplicativo, encaminharemos para a área de desenvolvimento, onde uma equipe trabalhará na produção do aplicativo. Produzido, este é implantado no *e-SISTAFE* e fica disponível”. (R4).

Ratificando esta constatação, nas falas constantes das entrevistas, a maior parte dos respondentes tocou no assunto participação. De fato, 87,5% dos respondentes (sete manifestos) referiram sobre a importância de interessados na melhoria dos processos de controle interno participarem no desenvolvimento do SCI junto do CEDSIF. Foi nesta categoria onde os entrevistados mais se alongaram em suas respostas, expondo ricos argumentos, dos quais é exemplo a afirmação que “houve sim participação do pessoal do subsistema no desenho do que se refere ao SCI na lei do SISTAFE” (R6).

Assim, pôde-se inferir que para o *e-SISTAFE* existe uma consciência de que a participação é fundamental na especificação de processos que o compõem.

Esmiuçando o conteúdo das entrevistas, pôde se perceber que a IGF, como coordenadora do SCI e cliente do CEDSIF para o desenvolvimento do MCSCI, participou em todos os processos de especificação (modelagem) ocorridos até esta fase. Assim, poderá se esperar que, quando implementadas as aplicações inerentes ao SCI no *e-SISTAFE*, se efetive a diagramação constante no modelo conceitual, uma vez que de acordo com Caetano e Sobrinho (2014), um modelo conceitual representa a abstração do que será o fluxo de dados e atividades de um ou mais processos de uma determinada área, que neste caso é o controle interno, liderado pela IGF.

“Os gestores de topo do SCI participaram na concepção das leis e regulamentos e a nível técnico, fomos chamados a participar para concepção, sobretudo da parte operacional”. (R5).

Quando se iniciou a reforma do SISTAFE, a IGF foi envolvida de modo que pudesse transmitir os anseios do controle interno na administração pública, tendo sido auscultados também diversos atores do SCI.

“Na altura que estavam a discutir essas questões todas, sempre se tomou o cuidado de incluir os diversos setores que fazem parte do sistema de controle interno. Eles participavam quase sempre nas fases do desenho do próprio subsistema. Foi um trabalho coordenado com os outros setores”. (R8).

Posteriormente, depois de implementados os subsistemas para o orçamento, contabilidade pública e tesouro, percebeu-se de melhor modo o que devia ser controlado e isso acelerou o

desenvolvimento do modelo conceitual, ocasião em que participação da IGF como cliente, foi mais acentuada.

“O nível de participação parece ser satisfatório. Temos um colega que trabalha junto do CEDSIF que nos tem apresentado o andamento do processo de reforma no que se refere ao SCI, onde estamos e para onde vamos. E nós, quando possível, temos apresentado nossas inquietações”. (R7).

Tal estratégia levou a um trabalho em parceria IGF e CEDSIF no desenvolvimento do modelo conceitual e das fases que o seguem.

“Hoje temos um técnico da inspeção geral trabalhando aqui no CEDSIF para ser o ponto focal dela nos assuntos da reforma do controle interno. É o nosso elo com a IGF. Portanto o modelo conceitual quem fez foi o CEDSIF, no SOM, com a participação ativa desse *focal point*”. (R3).

Entretanto, notou-se em paralelo, um desconforto em relação à participação, pois esta, de fato, tem acontecido, mas muito mais em nível de lideranças.

“Como eu já afirmei, a gestão dessa interação [entre a IGF e o CEDSIF] é feita no nível de liderança, a nível estratégico. Não me recordo de ter havido chances de participação fora disso”. (R6).

Como se depreende do excerto acima e de outros trechos, algumas evidências fazem transparecer que o nível de participação precisa ser melhorado, para envolver principalmente os agentes do SCI que estão no nível operacional das inspeções e auditorias, tão crucial para o enredo desta pesquisa e muito importante de ser observado na continuidade dos trabalhos de implementação do SCI.

“Nunca participei no desenho do modelo conceitual. Mas há sempre reuniões entre as diversas partes que são as partes importantes interessadas neste processo. Alguns colegas têm reunido com alguma frequência com os técnicos de lá do CEDSIF que estão por detrás do desenho em termos informáticos”. (R8).

Essa diferença de opinião se justifica porque alguns ouvidos se mostraram sem conhecimento suficiente para falar sobre o que está a acontecer ao nível de MCSCI, referindo, “que é um assunto mais abordado no nível de liderança” (R6).

No entanto, foi possível resgatar em síntese, que a participação tem sido levada em conta pelos desenvolvedores, uma vez que, no que toca à participação na especificação do SCI, uma percentagem significativa dos respondentes referiu ter acontecido, como se explicita no quadro 9.

Quadro 9. Participação na especificação e implementação do SCI.

Categoria	Código	Descrição	Casos	
Controle interno	Participação	Evidencia de participação ou contribuição na especificação/implementação do SCI	7	87,5%

Fonte: Extraídos do *QDA Miner Lite*® em 10/02/2015.

### 6.2.6 Percepções sobre a implementação do SCI

Quando iniciou a reforma do SISTAFE, embora o controle interno tenha sentido algum atraso na implementação do seu subsistema<sup>12</sup>, pôde-se perceber que algumas ações foram levadas a cabo para que a atividade de controle pudesse ser mantida. Assim, o CEDSIF procurou, por um lado saber das necessidades de informação que o SCI necessitava via *e-SISTAFE* e, por outro lado, quando começaram a ser criados perfis de acesso para que os agentes do SCI pudessem entrar no sistema e extraírem informação, garantiu-se que o sistema produzisse relatórios cujo conteúdo fosse útil para os trabalhos do SCI.

“Nossa tarefa de planeamento ficou bastante facilitada com o SISTAFE. Podemos aceder à informação de qualquer instituição desde que ela esteja operando no sistema, podemos ter acesso à informação, aos orçamentos, aos demonstrativos consolidados, incluindo os próprios pagamentos das empresas, nós vamos ao campo com nossas amostras já feitas, então isso melhorou em termos de economia até de tempo”. (R8).

No entanto, embora o desejo de que a informação requerida pela IGF fosse facilmente extraída do *e-SISTAFE*, que é um sistema informatizado, o CEDSIF tem dado mais ênfase à modelagem dos processos, pois esta propiciará uma transformação mais fácil dos requisitos em aplicação.

<sup>12</sup> De acordo com R3 e R5, a implementação teve que ser atrasada de forma estratégica para que se pudesse primeiro entender os outros subsistemas e melhor definir como seria o SCI.

“Na nossa preocupação o apoio informático vem em segundo plano. Primeiro vamos fazer a reforma do sistema e, como controle interno, o apoio informático para o SCI, em princípio está no *e-SISTAFE*”. (R3).

Nesse sentido, das situações que podem evidenciar-se como mudanças ou melhorias que vêm acontecendo para apoiar o SCI nas suas tarefas, enquanto aguarda a implementação plena do MCSCI, apareceram as seguintes menções dos respondentes:

- Acesso ao *e-SISTAFE* para resgate das informações, que não era possível antes, sem o SISTAFE, porque a informação estava dispersa;
- Facilidade na planificação de auditorias uma vez que já se pode acessar às informações e identificar de forma preliminar a amostra da ação de auditoria ou de inspeção;
- Interação *online* com o CEDSIF para disponibilização de informação que não é acessível pelos perfis de agentes do SCI no *e-SISTAFE*.

Para Delone e Mclean (2003), só se pode taxar que um sistema de informação tenha qualidade, considerando como positivas a satisfação do usuário e os impactos sobre as suas tarefas e, conseqüentemente, sobre a organização. Mas a realidade do SCI no âmbito do *e-SISTAFE* ainda não consigna tal visão, pois, mesmo com as mudanças e melhorias acima relatadas, pôde se perceber que ainda persistem situações que dificultam o funcionamento do SCI como subsistema do SISTAFE, de modo que o artefato traga respostas que dele se esperam, como se evidencia no quadro 10.

Quadro 10. Necessidades de melhoria na implementação do SCI e do seu modelo conceitual.

Relato	Respondente
“Pretendemos introduzir ferramentas no processo, chamado de Módulo de Gestão de Informação (MGI) para que elas juntem informação de vários subsistemas e o usuário do SCI componhe o relatório que quer, em função de suas necessidades”	R2
“Não é o ideal, mas isso vem mostrar que o SCI é muito mais do que auditoria e inspeção. A reforma do SCI é muito mais do que simples melhoria da auditoria por via do <i>e-SISTAFE</i> ”	R3
“Eu tenho entrado no sistema com alguns colegas e tenho deparado com situações dum tipo de relatório que eu preciso que é útil pra meu trabalho e não consigo extrair. Lembro-me que uma vez e outras tentamos ligar para os técnicos do CEDSIF, mas a resposta não foi satisfatória”	R8

Assim, pode-se dizer, com base no conteúdo das entrevistas e, em molde de resumo, que constituem embaraços para o funcionamento pleno do SCI os seguintes fatos:

- A existência de instituições que ainda não executam todo o seu orçamento via *e-SISTAFE*, leva a que se mantenham procedimentos anteriores à reforma, dificultando, para esses casos, o trabalho do SCI;
- A informação que é disponibilizada para o SCI via *e-SISTAFE*, não apresenta os detalhes necessários para que possam ser facilmente entendidas e exploradas pelos agentes do SCI;
- As outras entidades, diferentes da IGF, que fazem parte do SCI ainda não têm acesso ao *e-SISTAFE* como agentes do SCI, levando a que estes acessem as informações por via da IGF ou do CEDSIF;
- As informações relacionadas com o subsistema do património do Estado ainda não estão disponíveis no sistema, requerendo consultas fora deste, no terreno da auditoria;
- A estrutura do SCI ainda não está adequada ao que se pretende com a implementação do MCSCI, em que a IGF coordenaria toda a planificação e unicidade de procedimentos;
- O MGI só exhibe relatórios. Falta a implementação de funcionalidades que facilitem a planificação das ações do SCI e contenham informes como histórico de constatações nas ações de inspeção e auditorias realizadas; classificação dos órgãos por gravidade de irregularidades; importância estratégica e ferramentas estatísticas.

Posto isto, se para Guimarães e Évora (2004), um sistema de informação que sirva ao processo de trabalho deve responder às demandas e necessidades dos diversos serviços e unidades da instituição, com o que se percebe das entrevistas, o *e-SISTAFE* ainda não corresponde às expectativas do SCI, embora o MCSCI possa ter um grau de ajuste desta plausível ação.

### **6.3 Breve discussão dos resultados apresentados**

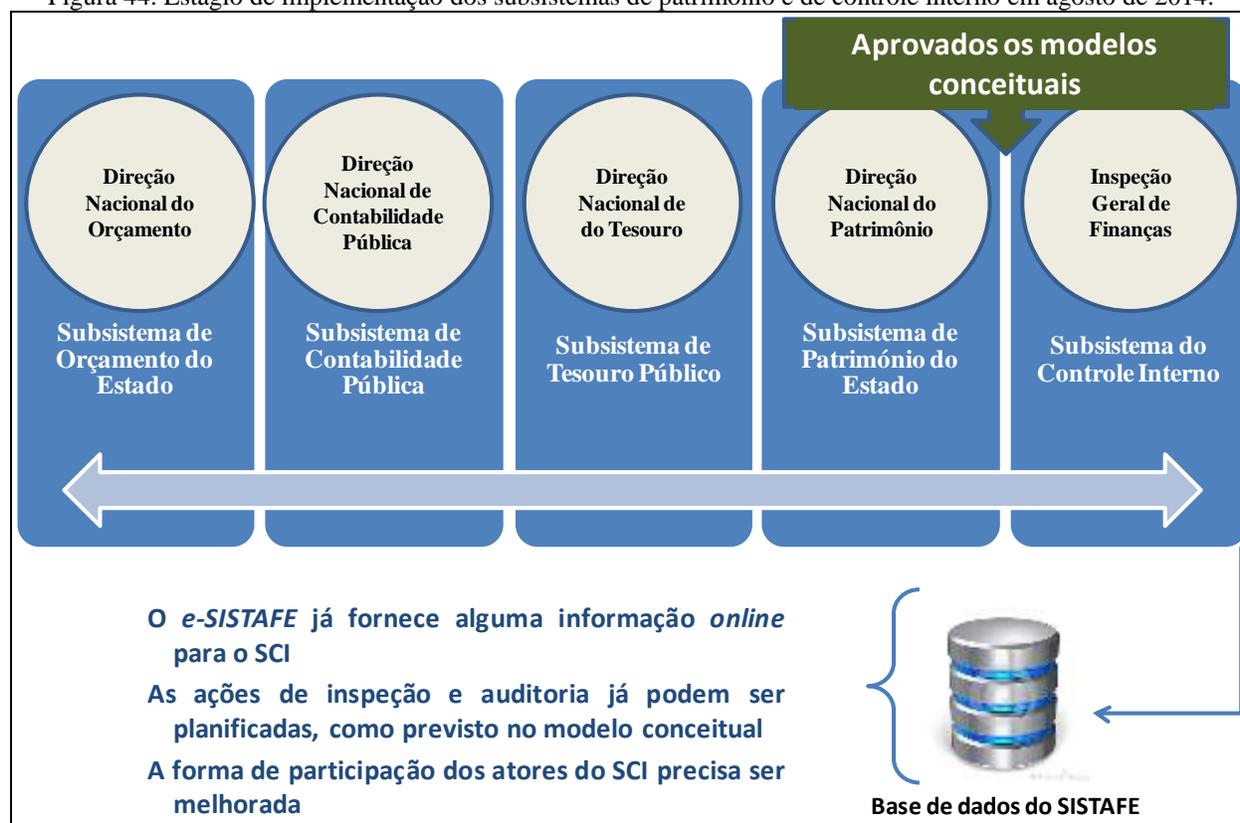
A análise apresentada permite perceber que a decisão do Governo de Moçambique para reformar a administração pública e o sistema de administração financeira, passou por uma discussão que reconheceu ser esse o caminho para introduzir melhorias aos processos e garantir

maior eficácia dos mesmos, implicando numa melhor imagem das instituições públicas perante os cidadãos.

Sobre a implementação do SISTAFE, ressalta-se que hoje em dia estão melhorados os processos de orçamentação, execução do orçamento e contabilidade pública, clarificando-se onde se deve centrar as atividades de controle a serem incrementadas por via da implementação integral do SCI.

Assim, percebe-se que num primeiro momento, a estratégia foi melhorar o modo de execução e contabilização da despesa pública, estando o processo de reforma mais atrelado aos subsistemas do orçamento, da contabilidade pública e do tesouro, para, num segundo momento, definir com maior clareza, através de modelos conceituais, os subsistemas do patrimônio e de controle interno (como exposto na figura 44), complementando a integral implementação do SISTAFE.

Figura 44. Estágio de implementação dos subsistemas de patrimônio e de controle interno em agosto de 2014.



Posto que os processos do SISTAFE se baseiam em tecnologia de informação, assumindo-se como um sistema de informação baseado em computador, também a sua

implementação iniciou-se partindo de um modelo conceitual, do qual participaram todos os principais órgãos interessados nos seus processos.

No que se refere ao subsistema de controle interno, como este foi ideado para ser implementado *a posteriori*, o seu modelo conceitual resultou de análises e interações entre o CEDSIF (líder da reforma do SISTAFE e modelador dos sistemas de suporte ao SISTAFE) e a IGF (entidade coordenadora do SCI e cliente do CEDSIF), projetando-se que as funcionalidades do *e-SISTAFE* para o SCI venham a ser as melhores possíveis.

Deste acerto, decorrerá a transição para fase futura, em que preparar-se-ão as regras de negócio que servirão de base para a transformação dos anseios e requisitos do SCI em funcionalidades no *e-SISTAFE*.

Mas é perceptível que o SCI já está operando com procedimentos diferentes daqueles anteriores ao início da reforma do SISTAFE, viabilizando acesso a uma considerável quantidade de informação proveniente do *e-SISTAFE*, por via do módulo de gestão da informação, sem, no entanto, apresentar as características e especificidades que constituem os desejos reais dos usuários do SCI. Sobre esta situação, ainda são levantadas diversas dificuldades para a realização das ações de controle, que quando possíveis são superadas em coordenação com o CEDSIF.

Como a literatura atesta que em processos de modelagem de sistemas de informação se deve incluir a visão do usuário, detectou-se, em decorrência dos dados colhidos, que a participação daquele tem sido levada em conta, precisando, no entanto, ser incrementada, para que as visões e sentimentos dos agentes do SCI, em todos os níveis da hierarquia, seja a mais próxima possível do desejado.

É pertinente que o SISTAFE de fato funcione como um sistema, tendo seus subsistemas interagindo de forma igual ou aceitável. Para que assim seja, o *e-SISTAFE* deverá suportar os processos inerentes a todos os subsistemas, cogitando-se que, conseqüentemente, as melhorias que se esperam ver ao nível do SCI, sejam também visíveis para o cidadão.

## 7 Conclusão

---

Com o presente estudo, procurou-se averiguar sobre uma temática que tem suscitado cada vez mais pesquisas, posto que existe um dinamismo que a circunda. Esta temática é a dos sistemas de informação, na qual, por via do uso indispensável da tecnologia da informação, os processos vão sendo melhorados, quer seja em organizações privadas, quer seja em organizações públicas.

Nesse sentido, a seguir se apresenta, de forma sintética, o que esta pesquisa permitiu tirar como ilações.

### 7.1 Síntese da pesquisa

Moçambique é um Estado que se pode considerar relativamente novo, com os problemas daí decorrentes, onde os processos de desenvolvimento das estruturas de funcionamento na administração pública têm que se adaptar com considerável rapidez às mudanças que vão acontecendo no contexto global e nacional através da globalização e influência das novas tecnologias.

O país iniciou em 2001 um processo de reforma na administração pública visando, entre outros objetivos, modernizar as estruturas de funcionamento, ocorrendo processos de descentralização e de desburocratização, mas, acima de tudo, incidindo sobre os processos de produção de informação para a tomada de decisão.

Deste modo, iniciou-se em 2002, com a aprovação da Lei nº 9/2002 de 12 de fevereiro, a reforma do SISTAFE, buscando um sistema que garantisse registro e informação atempada sobre a execução orçamental, a contabilização, o uso dos fundos públicos, o patrimônio do Estado e o controle interno a este inerente.

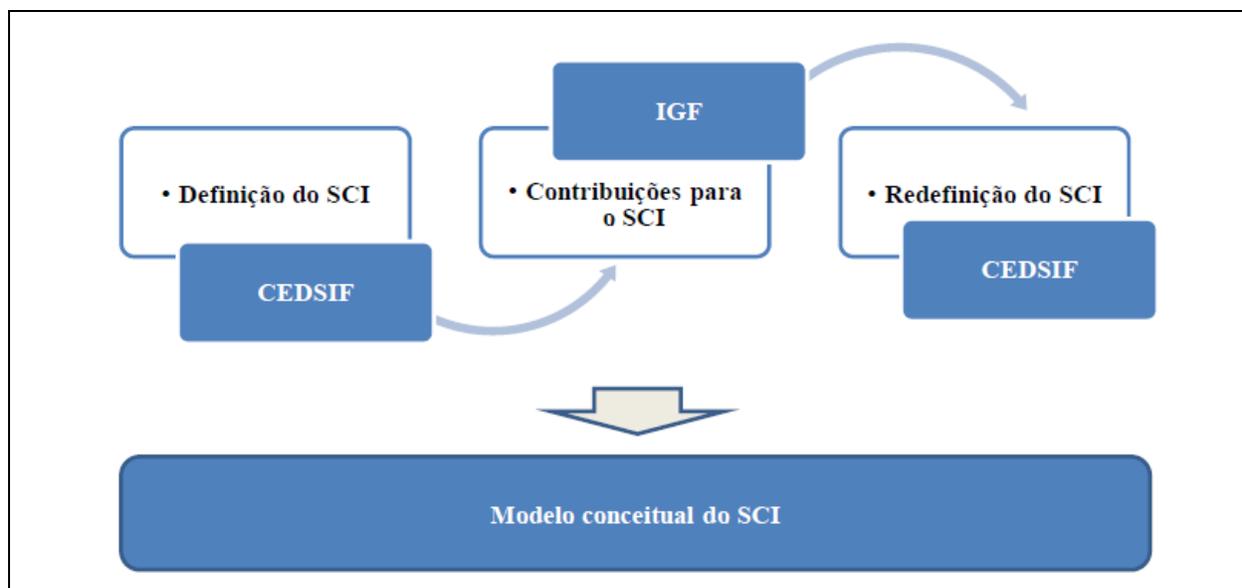
Para dar suporte aos intentos da reforma do SISTAFE, introduziu-se um suporte tecnológico chamado *e-SISTAFE*, para que os processos e informações sobre o SISTAFE fossem mais dinâmicos, postulando que os seus cinco subsistemas (subsistema do orçamento do Estado, subsistema da contabilidade pública, subsistema do tesouro público, subsistema do patrimônio do Estado e o subsistema de controle interno) funcionassem de forma interligada e integrada.

No entanto, por estratégia institucional, a reforma do SISTAFE iniciou dando ênfase aos subsistemas ligados diretamente à execução orçamental, deixando-se os subsistemas do patrimônio e o de controle interno para serem implementados em um segundo momento, depois de consolidadas as ideias do SISTAFE e do *e-SISTAFE*.

Visto que o modelo conceitual para a implementação do controle interno foi aprovado em 2012, com o presente estudo, procurou-se, especificamente, entender em que medida este garantiria um melhor funcionamento do SCI em adequação ao *e-SISTAFE*, tendo como pressuposto o entendimento dos atores ligados à reforma do SISTAFE e, especialmente, dos principais usuários do SCI.

Assim, foram feitas entrevistas direcionadas para os líderes da implementação do SISTAFE, desenvolvedores e usuários e se percebeu que, de modo geral, a modelagem que foi feita para introduzir funcionalidades próprias para o SCI no *e-SISTAFE*, teve alguma participação dos usuários, mas que a responsabilidade sobre concepção e desenho do SCI que se pretende implementar, estava (e está) com o CEDSIF, como se pode entender na figura 46.

Figura 45. O desenvolvimento do modelo conceitual do SCI e a participação da IGF.



As principais evidências encontradas na pesquisa conduzem às seguintes afirmações:

- O modelo conceitual do SCI tem sido encarado como um guia no qual constam os problemas que caracterizam o controle interno, os mecanismos para que se ultrapassem esses problemas e as expectativas para o SCI;

- Na sua modelagem foi levada em conta alguma participação dos usuários, havendo uma interação constante entre o CEDISF e a IGF para garantir harmonia nas fases que seguem a modelagem;
- O modelo conceitual definido não é de conhecimento generalizado entre os atores do controle interno, estando mais concentrado nas lideranças da IGF;
- O *e-SISTAFE* já fornece alguma informação *online* para o SCI;
- As ações de inspeção e auditoria passaram a estar mais bem planejadas e executadas, com base na planificação unificada que se prevê no modelo conceitual;
- Mesmo que o SCI seja implementado integralmente, para que este funcione como a reforma do SISTAFE almeja, será necessária a implementação integral de todos os módulos que lhe permitam coletar informações sobre processos a serem controlados num dado momento.

Como a pesquisa ocorreu num momento que não se poderia avaliar o todo da implementação do subsistema de controle interno, deduz-se que o incrementalismo que caracteriza a reforma do SISTAFE, poderá mostrar a necessidade de vir a ser necessária uma melhor atenção ao MCSCI, bem como a incorporação dos anseios dos atores operacionais do SCI, para que se assegurem as metas definidas no início da reforma.

## 7.2 Confronto com os objetivos

Antes de afirmar sobre o alcance dos objetivos, rememora-se que a questão procurava entender qual a percepção dos atores envolvidos com o SCI do SISTAFE, quanto à realização da função de controle em uma futura implementação do controle via sistemas de informação, à luz do modelo conceitual do mesmo subsistema.

Como resposta, após a incursão do estudo, pode-se dizer que se obteve que as atividades de controle que se espera vir a ocorrerem com base no *e-SISTAFE*, estejam alinhadas às predefinições constantes do modelo conceitual. Mas é importante que ocorra uma ampliação do nível de participação dos agentes do controle interno, uma vez que o pessoal do nível operacional que lida com as práticas e encara as reais dificuldades do atraso da implementação do SCI, não foi plenamente consultado.

Quanto aos objetivos da pesquisa, no geral foram alcançados, uma vez que foi possível captar dos entrevistados que existe uma adequação mínima entre o modelo conceitual, resultante

da interação institucional CEDSIF e IGF, e a futura implementação do SCI, respondendo aos anseios do Governo, do CEDSIF e, principalmente, dos usuários.

Especificamente, houve uma procura de entendimento do estágio de implementação do SCI, e verificada a sua consonância com os anseios que levaram ao desenho do modelo conceitual. Sobre este ponto, importa referir que a implementação do SCI encontra-se em curso, havendo já alguns elementos satisfatórios, mas que podem ser considerados como adaptações fechadas pelo CEDSIF, enquanto não se finalizam as especificações do SCI com base no modelo conceitual a implementar.

Sobre a existência de elementos para atualização da proposta do modelo conceitual, as falas constantes das entrevistas propõem elementos de melhoria e a própria IGF já pôs a trabalhar junto do CEDSIF, um funcionário considerado como *focal point* para atualização e refinamento do modelo conceitual. Sobre as opiniões que se pretendeu averiguar, este objetivo também foi alcançado, tendo-se chegado à conclusão deste estudo por via das opiniões colhidas em entrevistas.

### **7.3 Limitações do estudo**

No presente estudo procurou-se o máximo de rigorosidade perante as escolhas metodológicas que foram feitas. No entanto, vinculado ao estudo de caso, que para se materializar precisou coletar dados por via de entrevistas, o universo previsto inicialmente para a realização da pesquisa não foi coberto, o que possivelmente afetou a base para as conclusões a que se chegou. Mas esta situação não comprometeu o resultado final da pesquisa uma vez que, aparentemente, o número de entrevistados foi suficiente para alcance da saturação.

Outro fator que condicionou de algum modo a pesquisa, está ligado a incapacidade de se criar situações para realizar as entrevistas em locais que permitissem maior independência dos respondentes, além do seu local de trabalho, uma vez que foi constatado algum desconforto por parte de certos respondentes perante seus colegas de trabalho, aliado ao fato de o entrevistador ter que desenvolver a entrevista, procurando não atrapalhar os funcionários que no momento se encontravam no mesmo espaço.

Sobre os entrevistados que se escusaram de comentar sobre o modelo conceitual do SCI, porque não se viam num nível satisfatório de participação na discussão do mesmo, para complementar os seus conhecimentos e poder opinar, sobressaem limitações, porque ficam à

margem certas opiniões que poderiam ser mais críticas e dar mais substância à análise dos dados que foi feita.

Por último, por o pesquisador ter pouca experiência na condução de pesquisas similares, as melhores abordagens, possivelmente, não foram tidas em conta, sendo de salientar o uso de *software* QDA miner lite<sup>®</sup> para suportar a análise do conteúdo; quiçá um maior domínio do artefato, permitisse um melhor exame dos dados coletados.

## 7.4 Novas pesquisas

Como se pode observar, uma das limitações tem a ver com a quantidade de unidades de análise alcançadas. Todavia, se evidenciou, no campo, a impossibilidade de ampliar as oitivas. Assim, novos estudos com amostra e foco mais alargados, possivelmente trarão mais valores sobre as conclusões a que se chegou com o presente estudo.

Posto que o MCSCI ainda vai conhecer processo de definição do modelo de regras de negócio e validação, o tema estudado pode ser levado a cabo em um estudo posterior, procurando analisar a adequação total (ou não) do modelo conceitual a uma implementação plena do SCI, que responda integralmente aos anseios dos usuários deste.

O estudo efetuado procurou retratar também uma realidade específica que é Moçambique. Processos de reforma têm acontecido em vários países sendo introduzidos sistemas de informação para melhorar a efetividade dos processos e serviços públicos, não somente na vertente de controle, mas também em outras áreas ligadas às demais funções da administração pública. Assim, estudos similares, complementares, contrastantes ou com outros recortes, podem enriquecer a temática e, de certo, serão bem-vindos.

No que toca à modelagem, possivelmente ainda existem inúmeras organizações onde a noção de envolvimento de usuários no desenvolvimento de sistemas de informação ainda é colocada de lado, sendo que estudos que tragam essa visão para a administração pública, burocratizada e rotineira, com enfoque no topo da hierarquia, poderão agregar valor ao conhecimento que existe e que também se pretendeu trazer com este estudo.

Enfim, pesquisar é abstrair de um foco que se quer definido, sólido e seguro, buscando o inusitado, o contraponto e o dissonante. É uma tarefa que requer desapego de pré-concepções até modeladas em lei, para representar a legitimidade de uso, das evidências das contribuições, em

especial em nações ainda carentes de maior solidez científica e de operação da liberdade, como Moçambique. Este ato foi feito e outros virão no futuro.

## Referências

ABDULA, A. E. **O processo de reforma institucional da agricultura no âmbito da estratégia global da reforma do sector público: um estudo de caso numa instituição pública de Moçambique**. Instituto Superior Politécnico e Universitário/Pontífica Universidade Católica de Minas Gerais. Maputo, p. 111. 2006.

ABRAHAMSSON, H.; NILSSON, A. **Moçambique em transição: um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992**. 1. ed. Maputo: PADRIGU (Peace and Development Research Institute Gothenburg University) e CEEI-ISRI (Centro de Estudos Estratégicos Internacionais – Instituto Superior de Relações Internacionais), 1994. 365 p.

ALBÊLO, R. T. M. Sistema de controle interno na administração pública municipal: um diagnóstico das prefeituras do estado de Pernambuco. In: AGUIAR; AGUIAR, M. B. D. **Gestão pública: práticas e desafios**. 2. ed. Recife: Bagaço, v. 1, 2008.

ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 41, n. 3, jul. 2001. 42-50. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a05.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ALBERTIN, A. L. Alinhamento Estratégico da TI com o desempenho empresarial. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologia da informação e da comunicação: Desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2006. p. 240.

ANDRADE, F. F. D. **O método de melhorias PDCA**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 157. 2003.

ARANHA, A. F. **O controle interno com a utilização da tecnologia da informação, em apoio a gestão econômica, dentro do órgão da administração direta**. Congresso Virtual Brasileiro - Administração. [S.l.]: [s.n.]. 2012. p. 12.

ARAUJO, R. et al. **A definição de processos de software sob o ponto de vista da gestão de processos de negócio**. VI Simposio Internacional de Melhoria de Processos de Software. São Paulo: SIMPROS. 2004. p. 23-32.

AUTORIDADE NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA. **Programa da reforma do sector público - Fase II (2006-2011)**. Maputo: [s.n.], 2006. Disponível em: <[http://www.portaldogoverno.gov.mz/docs\\_gov/programa/ref\\_sec\\_pub\\_fii\\_06\\_11/Programa\\_Reforma\\_Setor\\_Publico\\_Fase\\_II.pdf](http://www.portaldogoverno.gov.mz/docs_gov/programa/ref_sec_pub_fii_06_11/Programa_Reforma_Setor_Publico_Fase_II.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2013.

AVILA, C. D. A. A Administração Pública e a evolução do Estado. **Revista Ambito Jurídico**, Rio Grande, 16, n. 110, Março 2013. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12951](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12951)>. Acesso em: 6 fev. 2015.

AWORTWI, N. Introdução. In: AWORTWI, N.; SITO, E. **Perspectivas Africanas sobre a nova gestão pública: Implicações para a formação de recursos humanos**. Maastricht: Shaker Publishing, 2006. p. 1-10.

AWORTWI, N. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**, 76, n. 4, December 2010. 723-748. Acesso em: 24 jan. 2014.

AZEVEDO, G. et al. **Identificação de serviços a partir da modelagem de processos de negócio**. V Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Brasília: [s.n.]. 2009. p. 133-144.

BÄCHTOLD, C. **Nocoes de Administração Pública**. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 110 p. Disponível em: [http://www.academia.edu/download/35791270/Nocoes\\_de\\_Administracao\\_Publica.pdf](http://www.academia.edu/download/35791270/Nocoes_de_Administracao_Publica.pdf). Acesso em: 10 abr. 2014.

BARBALHO, S. C. M.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C. **Modelando processos de negócio com UML**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: ENGEPP. 2002. p. 1-8.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/RonanTocafundo/bardin-laurence-anlise-de-contedo>. Acesso em: 24 maio 2016.

BARRETO, A. D. A. A. A transferência de informação, o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento. **INFORMARE - Cadernos do programa de pós-graduação em ciências da informação**, 1, n. 2, 1995. 2-10. Disponível em: [http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2011/06/pdf\\_eb9b58091a\\_0017419.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2011/06/pdf_eb9b58091a_0017419.pdf). Acesso em: 24 maio 2016.

BEVILAQUA, C. Conceito de Estado. **Revista da Faculdade de Direito de São Paulo**, 26, 1930. 5-17. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rfdsp/article/view/65257/67862>. Acesso em: 1 jul. 2016.

BEZERRA, E. **Princípios de Análise e Projeto De Sistemas Com UML**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, Florianópolis, 2, n. 1, Janeiro 2005. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 1 jul. 2016.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, 24, n. 2, Agosto 1995. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/584/586>. Acesso em: 1 jul. 2016.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRESSAN, F. O Método do estudo de caso, 1, n. 1, Janeiro 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 1 jul. 2016.

BUUR, L.; BALOI, O. S. **The Mozambican PRSP Initiative: moorings, usage and future.** Copenhagen: Danish Institute for International Studies, DIIS. 2009. p. 44.

CAETANO, A.; SOBRINHO, P. Modelo Conceitual da Ciência da Informação baseado nas visões Americana e Europeia. **Revista de informação**, Rio de Janeiro, 15, n. 4, ago. 2014. 1-16. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago14/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/ago14/Art_03.htm)>. Acesso em: 9 out. 2014.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**, 26, n. 3, 1991. 95-97. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18696/do-uso-de--estudo-de-caso--em-pesquisas-para-dissertacoes-e-teses-em-administracao/i/pt-br>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, 57, n. 5, out. 2004. 611-614. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CAPPELLI, C.; LEITE, C. S. D. P. **Transparencia de processos organizacionais.** II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios. Niterói: LATEC. 2008. p. 13.

CARAVANTES, R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, C. **Administração: teorias e processo.** São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005. 572 p.

CARVALHEDA, L.; CABRITO, G. **Noções de administração pública.** 8. ed. Lisboa: Texto editora, v. 1, 1992. 157 p.

CARVALHO, G. G. D. Amostragem na pesquisa qualitativa. **Design de Sistemas Interativos e Tecnologia Educacional**, 9 ago. 2006. Disponível em: <<http://designinterativo.blogspot.com/2006/08/amostragem-na-pesquisa-qualitativa.html>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CASTEL-BRANCO, C. N. Aid dependency and development: a question of ownership? A critical view. **Coleção de Working Papers do Instituto de Estudos Sociais e Económicos**, Maputo, 1, fev. 2008. 1-56. Disponível em: <<http://www.iese.ac.mz/lib/publication/AidDevelopmentOwnership.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32, n. 6, dez. 1998. 97-111. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7779/6378>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. **A organização do sistema de controle interno municipal.** 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do

Sul/ATRICON, 2007. 77 p. Disponível em: <[http://www.imperatore.com.br/Artigos\\_Controladoria/ORGANIZACAO.pdf](http://www.imperatore.com.br/Artigos_Controladoria/ORGANIZACAO.pdf)>. Acesso em: 4 jul. 2016.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE FINANÇAS - CEDSIF. O que é CEDSIF? **CEDSIF**. Disponível em: <<http://www.cedsif.gov.mz/cedsif.htm>>. Acesso em: 1 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. O que é o e-SISTAFE? **CEDSIF**. Disponível em: <<http://www.cedsif.gov.mz/esistafe.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2014.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 588 p.

CHANG, J. F. **Business process management system: strategy and implementation**. New York: Auerbach Publications, 2006. 286 p.

CHEN, J.-M. et al. Organizational Change and Development. **J & D**, v. 113, n. 13. Disponível em: <[http://www.nacs.gov.tw/english/\\_files/1000216-301.pdf](http://www.nacs.gov.tw/english/_files/1000216-301.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHICHAVA, J. Organização e estratégias de capacitação institucional dos governos locais: Experiências e desafios. In: MACUANE, J.; WEIMER, B. **Governos locais em Moçambique: Desafios de capacitação Institucional**. Maputo: Ministério de Administração Estatal e Coperação Suíça/PADEM, 2003. p. 224.

CLEN, A. F. Desafios e propostas estratégicas. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologia da informação e da comunicação: Desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall-Fundação Getúlio Vargas, v. 1, 2006. p. 63-69.

COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DO SETOR PÚBLICO - CIRESP. **Estratégia Global da Reforma do Setor Público 2001-2011**. Maputo: CIRESP, 2001. 43 p. Disponível em: <<http://www.portaldogoverno.gov.mz/por/content/download/1425/12080/version/1/file/Estrat%C3%A9gia+da+Reforma+do+Sector+P%C3%BAblico.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Reforma do setor público (Primeira fase 2001-2005): Relatório sobre a implementação da estratégia global da reforma do setor público 2001-2004**. CIRESP. [S.l.]. 2005.

COOPERAÇÃO PALOP – TIMOR-LESTE. Evolução histórica da administração pública Moçambicana. **COOPERAÇÃO PALOP – TIMOR-LESTE**. Disponível em: <<http://cooperacao.palop-tl.eu/index.php/biblioteca/manuais-de-formacao/89-evolucao-historica-administracao-publica-mocambique/file>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

COSIF. Roteiro prático para entender os princípios do COSO sobre controles internos. **Controles internos**, 2014. Disponível em: <[http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade\\_internacional-coso](http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso)>. Acesso em: 4 ago. 2014.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 260 p.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, 51, n. 3, jul. 2000. 40-72. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331/337>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

CREMONESE, D. Governo e Estado. **Monografias**, 2006. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos915/governo-estado/governo-estado2.shtml>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, A. J. A reforma do setor público. In: MACUANE, J.; WEIMER, B. **Governos locais em Moçambique: Desafios de capacitação institucional**. Maputo: Ministério da Administração Estatal, Cooperação Suíça/PADEM, 2003. p. 224.

CRUZ, C. Administração Pública: Conceito e Considerações Iniciais. **ebah**, S/d. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAJu0AD/administracao-publica#>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 627 p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan management review**, 31, n. 4, 15 jul. 1990. 11-27.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management Science**, 35, n. 8, 1989. 982-1003.

DE BARROS, D. L. P. Entre a fala e a escrita: algumas reflexões sobre as posições intermediárias. In: PRETI, D. **Fala e escrita em questão**. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP, 2000. p. 57-77.

DE RENZIO, P.; HANLON, J. Contested sovereignty in Mozambique: the dilemmas of aid dependence. **Managing aid dependency project**, jan. 2007. Disponível em: <[http://geg-dev.nsms.ox.ac.uk/sites/geg/files/De%20Renzio%20Hanlon\\_GEG%20WP%202007\\_25.pdf](http://geg-dev.nsms.ox.ac.uk/sites/geg/files/De%20Renzio%20Hanlon_GEG%20WP%202007_25.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.

DEROZA, M. D. L. P. **Controles internos: aspectos gerais da avaliação dos controles de gastos precedidos de licitação**. Tribunal de Contas da União. Belo Horizonte, p. 53. 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública:** concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 496 p.

DIAS, A. S. **Estudo de governo eletrônico de Moçambique e do estado de São Paulo-Brasil: Uma discussão sobre as políticas.** Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Belo Horizonte, p. 243. 2012.

DINERMAN, A. Independence Redux in Postsocialist Mozambique. **Revista Relações Internacionais**, n. 15, 2007. 1-29. Disponível em: <[http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista\\_ri/pdf/Alice-Final%20a.pdf](http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista_ri/pdf/Alice-Final%20a.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.

DOMÍNGUEZ, S. J. A.; GARRIDO, J. A. M. **La gestión de los sistemas de información en la empresa:** Teoría y casos prácticos. 2. ed. Madrid: Ediciones piramide, 2009. 248 p.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais:** Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999. p. 105-133.

D'SOUZA, E. Tipos de Sistemas de Informação. **Sistemas de Informação**, 1 maio 2009. Disponível em: <<http://si-sistemasdeinformacao.blogspot.com/2009/05/tipos-de-sistemas-de-informacao.html>>. Acesso em: 2 ago. 2014.

DUARTE, P. F. D. S. M. **A importância do sistema de controle interno na definição dos procedimentos de auditoria.** Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Coimbra, p. 35. 2011.

DUTRA, M. H. et al. Controles de gestão: uma contribuição ao estudo dos principais modelos. **Revista de administração, contabilidade e economia - RACE**, 8, n. 1, jan. 2009. 87-112. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Bornia/publication/277804886\\_Controles\\_de\\_gesto\\_uma\\_contribuio\\_ao\\_estudo\\_dos\\_principais\\_modelos/links/55c1e1d908aed9dff2a58945.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bornia/publication/277804886_Controles_de_gesto_uma_contribuio_ao_estudo_dos_principais_modelos/links/55c1e1d908aed9dff2a58945.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2016.

FARIA, F. Governança de TI em benefício dos negócios. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologia da informação e da comunicação:** desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Prentice Hall Brasil/Fundação Getúlio Vargas, v. 1, 2006. p. 240.

FARIA, F.; CHICHAVA, A. **Descentralização e cooperação descentralizada em Moçambique.** European Centre for Development Policy Management. [S.l.], p. 50. 1999.

FÁVERO, L. L. A entrevista na fala e na escrita. In: PRETI, D. **Fala e escrita em questão.** São Paulo: Humanitas FFLCH/USP, 2000. p. 79-97.

FELL, A. F. D. A.; DORNELAS, J. S. Obstáculos ao Uso da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento: um Estudo de Casos Múltiplos. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, 11, n. 3, 2013. 463-474. Disponível em:

<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/495/352>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

FERNANDES, C. D. A. **Teoria Geral de Administração**. [S.l.]: FUPAC - Fundação Presidente Antônio Carlos, 2010. 88 p. Disponível em: <<https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

FERRÃO, V. **Compreender Moçambique: política, economia e factos básicos**. Maputo: Editora escolar/DINAME, 2002. 154 p.

FERREIRA, W. R. Surgimento do estado e suas peculiaridades. **Jurisway**, 2010. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=3644](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3644)>. Acesso em: 5 maio 2014.

FEY, A. F. A era da informação e uma nova maneira de aprender a aprender. **Revista eletrônica Ftec**, 2012. 1-6. Disponível em: <<http://revista.ftec.com.br/index.php/revista-eletronica-ftec/article/download/2/2>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

FLICK, U. **Desenho de pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: [s.n.], 2009. 164 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Editora Penso, 2013. 256 p.

FOINA, P. R. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 352 p.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de saúde pública**, Rio de Janeiro, 24, n. 1, jan. 2008. 17-27. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

FONTANELLA, J. B. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimento para constatar saturação teórica. **Caderno de saúde pública**, Rio de Janeiro, 27, n. 2, fev. 2011. 389-394. Disponível em: <<http://pitagoras.unicamp.br/~teleduc/cursos/diretorio/tmp/2612/portfolio/item/56/Amostragem%20em%20pesquisa%20quali.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

FORQUILHA, S. C. Governação distrital no contexto das reformas de descentralização administrativa em Moçambique. Lógicas, dinâmicas e desafios. In: BRITO, L. D., et al. **Desafios para Moçambique**. Maputo: IESE, 2010. p. 31-49. Disponível em: <[http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE\\_Des2010\\_2.GovDist.pdf](http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2010/IESE_Des2010_2.GovDist.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2014.

FREY, K. Governança eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. In: EISENBERG, J.; CEPIK, M. **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: Editora UFMG, v. 85, 2002. p. 141-163. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/19407-19408-1-PB.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

FURNIVAL, A. C. A participação dos usuários no desenvolvimento de sistemas de informação. **Ciência da Informação**, 25, n. 2, 1995. 1-14. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/FURNIVAL%20A%20participacao%20dos%20usuarios.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

GESSER, I. et al. **Estendendo o diagrama de atividades para suportar a modelagem de workflow**. XXXV Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Natal: [s.n.]. 2003. p. 197-206.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, n. 3, maio 1995. 20-29. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

GOHN, M. D. G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e sociedade**, São Paulo, 13, n. 2, maio 2004. 20-31. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sausoc/article/view/7113/8586>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

GOMES, S. A. O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana e o direito fundamental à educação. **Revista de direito constitucional e internacional**, 51, n. 85, 2005. 1-52. Disponível em: <[fagundes Cunha.org.br/amapar/revista/artigos/sergio\\_principio.doc](http://fagundes Cunha.org.br/amapar/revista/artigos/sergio_principio.doc)>. Acesso em: 8 jul. 2016.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, 40, n. 1, 2000a. 6-19. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2016.

GONÇALVES, J. E. L. Processos, o que são? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 40, n. 4, out. 2000b. 8-19. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2016.

GONDOLA, G. **Análise da Relevância da Unidade Técnica de Reforma no Sector Saúde: 2006 - 2008**. UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. Maputo. 2010. (39).

GOVERNO DE MOCAMBIQUE - GM. **Programa da Reforma do Setor Público - FASE II (2006-2011)**. Autoridade Nacional da Função Pública. Maputo, p. 40. 2006.

GRAHAM JR., B.; HAYS, S.. **Para administrar a organização pública**. São Paulo: Jorge Zahar, 1994. 280 p.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Ática, 2007. 564 p.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, 33, n. 1, 2004. 72-80.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004. 322 p.

HAN, J. et al. Enterprise resource planning. **University of Missouri–St. Louis**, p. 1-35, 2010. Disponível em: <<http://www.umsl.edu/~lacity/Eveerpf6.doc>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

HARDY, G. Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. **Information Security technical report**, 11, n. 1, jan. 2006. 55-61. Disponível em: <<http://users.du.se/~h13freog/IK2014/1-s2.0-S1363412705000774-main.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

HELD, D. A democracia, o Estado-nação e o sistema global. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, São Paulo, n. 23, mar. 1991. 145-194. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n23/a10n23.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

HODGES, T.; TIBANA, R. **The Political Economy of the Budget Process in Mozambique**. Maputo: Oxford Policy Management, 2004. 111 p. Disponível em: <[http://www.opml.co.uk/sites/default/files/Political%20Economy%20of%20the%20Budget%20in%20Mozambique\\_0.pdf](http://www.opml.co.uk/sites/default/files/Political%20Economy%20of%20the%20Budget%20in%20Mozambique_0.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2016.

HOFLING, E. D. M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, 21, n. 55, nov. 2001. 30-41. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

IVES, B.; OLSON, M. H.; BAROUDI, J. J. The measurement of user information satisfaction. **Research Contributions**, New York, 26, n. 10, out. 1983. 785-793. Disponível em: <<http://archive.nyu.edu/bitstream/2451/14594/1/IS-82-27.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

JÚNIOR, S. B. Controles internos como instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, 12, n. 24, dez. 2005. 149-188. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2016.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, 34, n. 3, maio 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a04v34n3.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 564 p.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Chaves para o terceiro milênio na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 7-26. Disponível em: <[http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055\\_saritalivro.pdf](http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2016.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2011.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED/Ed. da UFMG, 1999. 340 p.

LEAL, F. et al. **Elaboração de modelos conceituais em simulação computacional através de adaptações na técnica idef0: uma aplicação prática**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção. 2007. p. 1-10.

LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. D.; MONTEVECHI, J. A. B. **Uma Proposta de Técnica de Modelagem Conceitual para a Simulação através de Elementos do IDEF**. XL Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. João Pessoa: [s.n.]. 2008. p. 1-12.

LEGRIS, P.; INGHAM, J.; COLLERETTE, P. Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. **Information & management**, 40, n. 3, jan. 2003. 191-204. Disponível em: <[http://cgit.nutn.edu.tw:8080/cgit/PPTDL/TKW\\_091026163722.PDF](http://cgit.nutn.edu.tw:8080/cgit/PPTDL/TKW_091026163722.PDF)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 122-144.

LIDDLE, D. Design of the conceptual model. In: WINOGRAD, T. **Bringing Design to Software**. New York: Association for computing machinery, 1996. p. 17-36.

LIMA, T. C. S. D.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, 10, 2007. 37-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001. 103 p. Disponível em: <[http://www.xr.pro.br/IF/LOCKE-Segundo\\_tratado\\_Sobre\\_O\\_Governo.pdf](http://www.xr.pro.br/IF/LOCKE-Segundo_tratado_Sobre_O_Governo.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LOPES, A. L. **Noções de teoria geral do estado**: Roteiro de estudos. Belo Horizonte: Escola Superior Dom Helder Câmara, 2010. 48 p. Disponível em: <<https://admpub.files.wordpress.com/2013/03/1627aa4f30ef0e7c1b149fccd97700c2.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LOPES, A.; ALVES, E. A. L. **Noções de Administração Geral/Pública**. Campinas: Vestcon, 2013. 132 p. Disponível em: <<http://www.vestcon.com.br/ft/13987.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LUCAS JR, H. C. **Tecnologia da informação**: tomada de decisão estratégica para administração. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos - LTC, 2006. 340 p.

LUCENA, M. D. Ensaio sobre o tema Estado. **Análise Social**, 12, n. 47, 1976. 621-703. Disponível em: <[http://www.ics.ul.pt/rdonweb-docs/ICs\\_MLucena\\_EnsaioI.pdf](http://www.ics.ul.pt/rdonweb-docs/ICs_MLucena_EnsaioI.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. Rio de Janeiro: Editora pedagógica e universitária, 1986. 99 p.

MACUEVE, G. **e-Government implementation in Mozambique**: contributing for country's development by controlling the public expenditures. Proceedings of the International Conference on e-Government - ICEG. [S.l.]: Academic Conferences Limited. 2005. p. 1-77.

\_\_\_\_\_. e-Government for Development: A Case Study from Mozambique. **The african journal of information systems**, 1, n. 1, jun. 2008. 1-17. Disponível em:

<<http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=ajis>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MAGALHÃES, M. J.; AMARAL, P.; AHMAD, I. **Manual de auditoria interna**. Lisboa: IPAD, 2009. Disponível em: <[http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/Avaliacao%20e%20Auditoria%20Interna/Documents/manual\\_auditoria.pdf](http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/Avaliacao%20e%20Auditoria%20Interna/Documents/manual_auditoria.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2014.

MAIA, M. S. et al. Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, 1, n. 1, jan. 2005. 54-70. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/79/248>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision support systems**, 15, n. 4, 1995. 251-266. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Salvatore\\_March/publication/222484351\\_Design\\_and\\_natural\\_science\\_research\\_on\\_information\\_technology.\\_Decision\\_Support\\_Systems/links/54294bd10cf238c6ea7d22eb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Salvatore_March/publication/222484351_Design_and_natural_science_research_on_information_technology._Decision_Support_Systems/links/54294bd10cf238c6ea7d22eb.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 4, n. 1, mar. 2006. 1-14. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4961/3695>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MATTOS, C. D. C.; MARIANO, R. P. Controle interno: Uma abordagem teórica. **Contabilidade vista e revista**, Belo Horizonte, 10, n. 1, mar. 1999. 34-39. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/133/129>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

MELO, A. M. **Design inclusivo de sistemas de informação na web**. Instituto de Computação/UNICAMP. Campinas, p. 349. 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. 1. ed. New York: Jossey-Bass, 2002. 439 p.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42, n. 3, maio 2008. 551-579. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a06v42n3.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

MINISTERIO DAS FINANÇAS - MF. **Modelo conceptual do subsistema do controle interno**. Maputo: CEDSIF, 2012. Disponível em: <[http://www.cedsif.gov.mz/docs/tecnicos/Modelo\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://www.cedsif.gov.mz/docs/tecnicos/Modelo_Conceptual_SCI.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **O que é o Ministério das Finanças**. Maputo: MF, S/d. Disponível em: <<http://www.mf.gov.mz/web/guest/o-minister>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS. **Modelo conceptual do SISTAFE**: Detalhamento dos subsistemas do tesouro, orçamento e da contabilidade. Maputo: MF, 2003. Disponível em: <[http://www.cedsif.gov.mz/docs/tecnicos/Modelo\\_%20Conceptual\\_SISTAFE\\_Anexo\\_Dois.pdf](http://www.cedsif.gov.mz/docs/tecnicos/Modelo_%20Conceptual_SISTAFE_Anexo_Dois.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2015.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: Estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 334 p.

MONTEIRO, J. O. **O Estado Moçambicano**: Entre o modelo e a realidade social. IV Assembleia Geral da Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. Maputo: OISC/CPLP. 2006. p. 1-6.

MOSSE, M.; CORTEZ, E. **Corrupção e integridade nas alfândegas de Moçambique**. Maputo: CIP, 2006. 37 p. Disponível em: <[http://www.cip.org.mz/cipdoc%5C44\\_Corrupt%20e%20Integridade%20na%20Alfandegas.pdf](http://www.cip.org.mz/cipdoc%5C44_Corrupt%20e%20Integridade%20na%20Alfandegas.pdf)>. Acesso em: 7 nov. 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. D. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2006. 448 p.

MOURA, D. M. D. **A efetivação dos direitos fundamentais pelo estado fiscal**: Função social dos tributos. XI Seminário Internacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. Santa Cruz do Sul: UNISC. 2014. p. 1-15.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 15, n. 4, jul. 2011. 731-747. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

MUSSO, J.; WEARE, C.; HALE, M. Designing Web technologies for local governance reform: Good management or good democracy? **Political Communication**, 17, n. 1, jan. 2000. 1-19. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Christopher\\_Weare/publication/228925112\\_Designing\\_Web\\_Technologies\\_for\\_Local\\_Governance\\_Reform\\_Good\\_Management\\_or\\_Good\\_Democracy/links/02e7e52828e1bbd428000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Weare/publication/228925112_Designing_Web_Technologies_for_Local_Governance_Reform_Good_Management_or_Good_Democracy/links/02e7e52828e1bbd428000000.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

NASCIMENTO, A. R. A. D.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estudos e pesquisas em psicologia**, Rio de Janeiro, 6, n. 2, dez. 2006. 72-88. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v6n2/v6n2a07.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

NEVES, A. **Serviço público**: para uma cultura de gestão na administração pública. Évora: [s.n.], 2001. 228 p. Disponível em: <<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%20P%20BAblico%20Junho%202001.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, 1, n. 3, 1996. Disponível em:

<[http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

NUNES, R. A Nação e o Estado. **Causa Nacional**, 19 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.causanacional.net/index.php?itemid=323>>. Acesso em: 4 abr. 2014.

NYAKADA, V. P. **Lógica administrativa do Estado Moçambicano (1975-2006)**. FACE/Universidade de Brasília. Brasília, p. 162. 2008.

O'DONNELL, G. **Democracia, Agência e Estado: teoria com intenção comparativa**. São Paulo: Paz e terra, 2011. 314 p.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 492 p.

OLIVEIRA, C. L. D. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, Cascavel, 2, n. 3, 2008. 1-16. Disponível em: <[http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed\\_004/artigos/educacao/pdfs/UM%20APANHADO%20TE%20D3RICO-CONCEITUAL.pdf](http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed_004/artigos/educacao/pdfs/UM%20APANHADO%20TE%20D3RICO-CONCEITUAL.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Sistemas, organização e método: Uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 520 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 336 p.

OLIVEIRA, F. B. D. Gestão de riscos e segurança da informação. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologias da Informação e da Comunicação: Desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall - Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ONG'ANYA, G.; MWARUVIE, J. Concept, Nature and Scope of Public Administration. **Green Development**, 2009. Disponível em: <<http://onganya.blogspot.com.br/2010/03/concept-nature-and-scope-of-public.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES - INTOSAI. **Guía para las normas de control interno del sector público**. Viena: INTOSAI, S/d. 87 p. Disponível em: <[http://es.issai.org/media/14449/intosai\\_gov\\_9100\\_s.pdf](http://es.issai.org/media/14449/intosai_gov_9100_s.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2016.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 552 p.

PAULO, J. L. C. Aumentando a efetividade do uso da informação na tomada de decisão empresarial. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson/prentice Hall - Fundação Getulio Vargas, 2006. p. 47-49.

PEREIRA, A. N. A importância do controle interno para a gestão de empresas. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, 6, n. 25, 2004. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

PROVALIS. Qda miner lite (freeware). **PROVALIS research**, 2015. Disponível em: <<http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/freeware/>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, São Paulo, 12, n. 2, 2002. 28-41. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a04.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ROBB, F. F. Some philosophical and logical aspect of information systems. In: WINDER, R. L.; PROBERT, S. K.; BEESON, I. A. **Philosophical aspects of information Systems**. Padstow: Taylor and Francis, 1997. p. 7-232.

ROBIC, A. R.; SBRAGIA, R. Sucesso em Projetos de Informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, 1, n. 2, jul. 1996. 1-11. Disponível em: <<http://www.ancibe.com.br/artigos%20de%20si/artigo%20-%20Sucessos%20em%20projetos%20de%20informatica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

RODRIGUES, D. N. **Análise do desenvolvimento do sistema de informação nos processos administrativos da Universidade Federal do Piauí**. CSHNB/Universidade Federal do Piauí. Picos, p. 56. 2011.

RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M. A. S. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Revista de Informática Aplicada**, São Caetano do Sul, 1, n. 2, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.ria.net.br/index.php/ria/article/viewFile/4/4>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

RODRIGUES, F. Y.; SANTANA, D. D. **Administração pública: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos**. II Simpósio Nacional De Iniciação Científica. [S.l.]: UniFil. 2012.

RUPIAH, M. Historical contest: War and peace in Mozambique. In: ARMON, J.; HENDRICKSON, D.; VINES, A. **The Mozambican peace process in perspective**. London: Conciliation Resources, v. 3, 1998. p. 10-17. Disponível em: <<http://www.c-r.org/downloads/accord%20-%20webversion.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SANTOS, A. R. et al. A importância do controle interno na administração pública municipal. **Caderno Gestão Pública**, 3, n. 2, jul. 2013. 41-59. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacao sistematica/index.php/cadernogestao publica/article/viewFile/258/123>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SANTOS, C.; VASCONCELOS, A.; TRIBOLET, J. Da framework CEO à auditoria de sistemas de informação. **ResearchGate**, 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Tribolet2/publication/228887864\\_Da\\_framework\\_C](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Tribolet2/publication/228887864_Da_framework_C)>

EO\_a\_auditoria\_de\_sistemas\_de\_informacao/links/0fcfd509063240aa02000000.pdf>. Acesso em: 26 maio 2014.

SANTOS, G. S.; CONTADOR, J. C. Planejamento de sistemas de informação – avaliação do estudo de Sullivan. **Gestão e Produção**, São Carlos, 9, n. 3, dez. 2002. 261-275. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14569.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SANTOS, R. F. Mapeamento e modelagem de processos de negócios com BPMN. **slideshare**, 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/rgildoaraujo/mapeamento-e-modelagem-de-processos-de-negcios-com-bpm>>. Acesso em: 27 maio 2014.

SARAI, L. Repensando o conceito de administração pública na busca da máxima efetividade de seus princípios constitucionais. **Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento**, 31 out. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/repensando-o-conceito-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-na-busca-da-m%C3%A1xima-efetividade-de-seus-princ>>. Acesso em: 3 jun. 2014.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, 1, n. 1, jul. 2009. 1-15. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SAUR, R. A. D. C. Tecnologia da Informação na Reforma do Estado: Considerações sobre a prestação de serviços de informática na área pública. **Ciência da Informação**, Brasília, 26, n. 1, jan. 1997. 88-93. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651997000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000100012)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, 35, n. 4, jul. 2001. 19-43. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394/4979>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43, n. 2, mar. 2009. 347-369. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SEMO, R. J. Z. **O SISTAFE como instrumento de combate à corrupção: Um estudo antropológico sobre as percepções e representações sociais, face à sua introdução na Função Pública**. FLCS - Universidade Eduardo Mondlane. maputo, p. 48. 2012.

SEMOLA, M. Gestão de riscos e segurança da informação. In: OLIVEIRA, F. B. D. **Tecnologia da informação e da comunicação: Desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall-Fundação Getúlio Vargas, 2006. p. 240.

SILBERSCHATZ, A.; GALVIN, P. B.; GAGNE, G. **Operating system concepts**. 8. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 982 p. Disponível em: <<http://faculty.ksu.edu.sa/ahmadrj/OS/os-concepts-08-edition.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

SILVA JR., M. T. D. Funções e finalidades do poder estatal. **Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento**, 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/15923-15924-1-PB.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2015.

SILVA, L. R. C. D. et al. **Pesquisa documental**: alternativa investigativa na formação docente. Congresso Nacional de Educação. Curitiba: PUCPR. 2009. p. 4554-4566.

SIMIONE, A. A. N. D. S. **Governança no setor público moçambicano: um estudo no município de Xai-xai**. PROPAD - Univesidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 154. 2012.

SIQUEIRA, A. V. **Modelagem de processos de negócio**. Univesidade de São Paulo. São Paulo, p. 52. 2006.

SOUZA, C. A. D.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, 1, n. 11, 2000. 46-57. Disponível em: <[http://www.interuni.com.br/academia/computacao/erp\\_cs.pdf](http://www.interuni.com.br/academia/computacao/erp_cs.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SOUZA, H. A. D. **Teoria Geral de Administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: SeSES/Estácio, 2015. 340 p. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43631704/Teoria\\_Geral\\_da\\_Administracao.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469043726&Signature=3fBgugQS%2Fp0waJnUbY41jyF925c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria\\_Geral\\_da](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43631704/Teoria_Geral_da_Administracao.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469043726&Signature=3fBgugQS%2Fp0waJnUbY41jyF925c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_Geral_da)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SPULDARO, J. D. **A institucionalização de rotinas organizacionais**. Encontro de estudos em estratégia. Bento Gonçalves: ANPAD. 2013. p. 1-10.

STACHISSINI, G. **Modelagem de sistemas de informação**. São Paulo: UNIP, 2011. 20 p. Disponível em: <[http://unipvirtual.com.br/material/2011/tecnologico/model\\_sist\\_info/unid\\_1.pdf](http://unipvirtual.com.br/material/2011/tecnologico/model_sist_info/unid_1.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2014.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 590 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999. 533 p.

SULEMANE, J. A.; KAYIZZI-MUGERWA, S. The Mozambican civil service: incentives, reforms and performance. **UNU/WIDER Discussion Paper**, Maputo, n. 85, p. 22, out. 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Steve\\_Kayizzi-Mugerwa/publication/23984897\\_The\\_Mozambican\\_Civil\\_Service\\_Incentives\\_Reforms\\_and\\_Performance/links/551276650cf270fd7e32bf8a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Steve_Kayizzi-Mugerwa/publication/23984897_The_Mozambican_Civil_Service_Incentives_Reforms_and_Performance/links/551276650cf270fd7e32bf8a.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SUMICH, J. Construir uma nação: ideologias de modernidade da elite moçambicana. **Análise Social**, Lisboa, 43, n. 2, 2008. 319-345. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218639505B4yEE8zd4Lm89HK9.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

TAIT, T. F. C. **Um Modelo de Arquitetura de Sistemas de Informação para o Setor Público: estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática**. PPGEP - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 263. 2000.

THIRY, M. et al. **Uma abordagem para a modelagem colaborativa de processos de software em micro e pequenas empresas**. Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software. Vila Velha: [s.n.]. 2006. p. 189-202.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, 3, set. 2009. 20-27. Disponível em: <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2015.

THOM, L. H.; IOCHPE, C.; CHIAO, C. **Padrões de workflow para reuso em modelagem de processo de negócio**. Conferência Latino Americana em Linguagem de programação. Porto de Galinhas: [s.n.]. 2007. p. 1-17.

THOMAZ, O. R. “Raça”, nação e status: história de guerra e “relações raciais” em Moçambique. **Revista USP**, São paulo, n. 68, dez. 2005. 252-268. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/viewFile/13496/15314>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

UMBLE, E. J.; HAFT, R. R. Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. **European Journal of Operational Research**, 146, n. 2, 2003. 241-257. Disponível em: <[http://www.shuhab.com/Downloads/WhyERP\\_UmblesCS.pdf](http://www.shuhab.com/Downloads/WhyERP_UmblesCS.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, 20, n. 5, set. 2007. 383-386. Disponível em: <[http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2016.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. **Attempting to define IT governance: wisdom or folly?** Hawaii International Conference on System Sciences. Honolulu: [s.n.]. 2006.

WEIMER, B. Para uma estratégia de descentralização em Moçambique: Mantendo a falta de clareza? Conjunturas críticas, caminhos, resultados. In: WEIMER, B. **Moçambique: Descentralizar o centralismo? Economia política, recursos e resultados**. Maputo: IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos, 2012. p. 76-102.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZINOCACASSA, Z. F.; JÚNIOR, M. L. C.; LUDWIG, G. **Estrutura do Estado e Democracia: Manual para a formação**. 2. ed. Maputo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2010. 28 p. Disponível em: <[http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_20233-1522-1-30.pdf?100728171420](http://www.kas.de/wf/doc/kas_20233-1522-1-30.pdf?100728171420)>. Acesso em: 12 jul. 2016.

## APÊNDICE A - Roteiro geral das entrevistas



Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Administração **PROTOCOLO DE**

**ROTEIRO GERAL DAS ENTREVISTAS**

“ Modelagem conceitual para o e-SISTAFE em Moçambique: o controle interno como meta à luz de um artefato computacional”

As perguntas abaixo apresentadas estão direcionadas *ao próprio pesquisador*. O objetivo destas perguntas é orientar o pesquisador no processo de coleta e análise dos dados.

### **Temas:**

1. Sistemas de Informação;
2. Controle Interno;
3. Processos

### **Estruturação do Sistema**

História do SISTAFE – fatos e datas importantes; antes; desse projeto

Mudanças no decurso da implementação

Objetivo maior – espírito do projeto, motivos, alcance

Intervenientes – Quem são os principais atores

Funcionalidades originais – e as que ainda estão previstas, interação dos subsistemas

Vantagens – O que trouxe de novo, inovação, modernização

Mudanças – legais, capacitação e treinamento

### **Controle Interno**

1. O que mudou desde a implementação do SISTAFE?
2. O que se espera que ainda mude?
3. Que facilidades foram sentidas com a implementação do SISTAFE a nível do controle?
4. Que se espera que seja o controle interno num medio prazo?

5. Foram criadas novas funções organizacionais?
6. Surgiram novas regras ou hábitos de trabalho?
7. Quais as limitações para efetivo funcionamento?
8. Os gestores/decisores estão satisfeitos com o nível de controle que existe?
9. Os usuários estão satisfeitos com as aplicabilidades do sistema?
10. Os usuários se sentem à vontade trabalhando com esse sistema?
11. O sistema permite acesso a toda informação necessária ou é limitado?
12. Os detalhes das tarefas dos usuários mudaram muito com o uso do meio SISTAFE?
13. Os desenvolvedores inerentes ao SISTAFE entenderam o que se queria que fosse o Controle interno?
14. Os usuários participaram na modelagem do Sistema e, principalmente, na componente do controle interno?
15. Existem reclamações dos usuários inerentes aos processos ou informação disponibilizada pelo sistema?
16. A informação disponibilizada pelo sistema é segura (credível, sem possibilidade de alteração)?
17. A informação disponível tem base de dados segura? Quem tem acesso para modificação do conteúdo?

#### Auditoria

1. A auditoria, com base no sistema SISTAFE, respeita as normas internacionais de auditoria? Existe interesse dos decisores para que assim seja?
2. Quais os principais papéis do auditor no âmbito do SISTAFE e do SCI?
3. O sistema permite identificação dos usuários de forma segura?
4. Os dados para análise podem ser visualizados *online* ou depois de um carregamento pelos administradores do sistema ou alguém com competência para tal?
5. A plataforma do SISTAFE permite um trabalho em equipe para a auditoria?
6. Que melhorias em termos de inovação foram sentidas?

## APÊNDICE B - Roteiro da entrevista para líderes

### ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA LÍDERES NA REFORMA DO SISTAFE

**Prólogo** - Bom Dia/Boa Tarde, obrigada pela disponibilidade em participar desse projeto. Meu nome é Odibar, sou estudante de mestrado na UFPE e eu gostaria de falar com o Sr. (a) sobre a implementação do SISTAFE e a participação dos atores do Subsistema do Controle Interno na concepção do que futuramente será o Subsistema.

É importante mencionar que os dados relacionados à sua identificação serão preservados, e que esta é uma pesquisa universitária cujo resultado será mostrado apenas em termos globais. A entrevista tem 10 perguntas e deve durar em torno de 15 minutos, tudo bem? Alguma dúvida?

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ID entrevista: \_\_\_\_\_

Horário início: \_\_\_\_\_ Horário de fim: \_\_\_\_\_

<b>1. Sobre o SISTAFE</b>
1.1. O que levou o seu aparecimento como Reforma?
1.2. Qual a visão estratégica do Governo sobre a implementação do SISTAFE a longo prazo, no geral, e sobre o controle interno, em especial?
1.3. No âmbito do e-SISTAFE, o que explica o não funcionamento pleno dos cinco subsistemas?
1.4. Quais são os mecanismos de participação do cliente na modelagem de funcionalidades para seu uso no e-SISTAFE?
<b>2. Sobre o Subsistema do controle Interno (SCI)</b>
2.1. No desenho do SCI, quem foram os participantes na concepção?
2.2. No âmbito do modelo conceptual do SCI, está previsto o uso do e-SISTAFE por parte dos técnicos ou atores do SCI?
2.3. Poderá se dizer que o futuro do SCI será fruto da vontade do Governo, da necessidade de melhoria de processos para os usuários do SCI ou, do equilíbrio dessas duas visões? Justificação.
2.4. Como foi que se chegou ao modelo conceptual do SCI?
2.5. Que passos serão dados a seguir para a implementação do modelo conceptual do SCI?
2.6. Sobre o módulo de gestão da informação, como se prevê que ele funcione?
2.7. Como se espera que a auditoria aconteça depois da implementação do modelo conceptual do SCI?
<b>3. Considerações Finais</b>
Obrigado por todas as informações que me passou, há mais alguma coisa que gostaria de acrescentar? Tem mais alguma consideração, informação que você queria passar?

## APÊNDICE C - Roteiro da entrevista para desenvolvedores

### ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA DESENVOLVEDORES DO CEDSIF

**Prólogo** - Bom Dia/Boa Tarde, obrigada pela disponibilidade em participar desse projeto. Meu nome é Odibar, sou estudante de mestrado na UFPE e eu gostaria de falar com o Sr. (a) sobre a implementação do SISTAFE e a participação dos atores do Subsistema do Controle Interno na concepção do que futuramente será o Subsistema.

É importante mencionar que os dados relacionados à sua identificação serão preservados, e que esta é uma pesquisa universitária cujo resultado será mostrado apenas em termos globais.

A entrevista tem 10 perguntas e deve durar em torno de 15 minutos, tudo bem? Alguma dúvida?

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ID entrevista: \_\_\_\_\_

Horário início: \_\_\_\_\_ Horário de fim \_\_\_\_\_

<b>1. Sobre o SISTAFE</b>
1.1. O que levou o seu aparecimento como Reforma?
1.2. Qual a visão do governo sobre a implementação do SISTAFE a longo prazo, no geral, e sobre o controle interno, em especial?
1.3. No âmbito do e-SISTAFE, o que explica o não funcionamento pleno dos cinco subsistemas?
1.4. Quem lidera a implementação do SISTAFE?
1.5. Quais são os mecanismos de participação do cliente na modelagem de funcionalidades para seu uso no e-SISTAFE?
1.6. Já houve reclamações por parte dos clientes sobre a inconformidade de funcionalidades no e-SISTAFE com o que eles ansiavam?
1.7. Qual o papel dos serviços de organização e modernização (SOM)?
<b>2. Sobre o Subsistema do controle Interno (SCI)</b>
2.1. No desenho do SCI, quem foram os participantes na concepção?
2.2. No âmbito do modelo conceptual do SCI, está previsto o uso do e-SISTAFE por parte dos técnicos ou atores do SCI?
2.3. Poderá se dizer que o futuro do SCI será fruto da vontade do Governo, da necessidade de melhoria de processos para os usuários do SCI ou, do equilíbrio dessas duas visões? Justificação.
2.4. Como foi que se chegou ao modelo conceptual do SCI (e porque a sua aprovação tardia)?
2.5. Que passos serão dados a seguir para a implementação do modelo conceptual do SCI?
2.6. Pode se dizer que o que a IGF quer é melhorar a prática da auditoria a partir do uso da plataforma computacional e-SISTAFE?
2.7. Na prática, que mais valia trará o uso do e-SISTAFE por parte dos atores do SCI?

2.8. Como se espera que a auditoria aconteça depois da implementação do modelo conceptual do SCI?
<b>3. Considerações Finais</b>
Obrigado por todas as informações que me passou, há mais alguma coisa que gostaria de acrescentar? Tem mais alguma consideração, informação que você queria passar?

## APÊNDICE D

### ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA ATORES DO SCI

#### ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA ATORES DO SUBSISTEMA DO CONTROLE INTERNO

**Prólogo** - Bom Dia/Boa Tarde, obrigada pela disponibilidade em participar desse projeto. Meu nome é Odibar, sou estudante de mestrado na UFPE e eu gostaria de falar com o Sr. (a) sobre a implementação do SISTAFE e a participação dos atores do Subsistema do Controle Interno na concepção do que futuramente será o Subsistema.

É importante mencionar que os dados relacionados à sua identificação serão preservados, e que esta é uma pesquisa universitária cujo resultado será mostrado apenas em termos globais.

A entrevista tem 10 perguntas e deve durar em torno de 15 minutos, tudo bem? Alguma dúvida?

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

ID entrevista: \_\_\_\_\_

Horário início: \_\_\_\_\_ Horário de fim \_\_\_\_\_

<b>1. Sobre o SISTAFE</b>
1.1. Na sua visão, o que levou o aparecimento da Reforma?
1.2. No seu entender, o que pode se esperar que venha a ser o SISTAFE e, especificamente, o SCI?
1.3. No âmbito do e-SISTAFE, entende as razões do não funcionamento pleno dos cinco subsistemas?
1.4. Quais são os mecanismos de participação da IGF na modelagem de funcionalidades para seu uso no e-SISTAFE?
1.5. Existem reclamações que colocam ao CEDSIF sobre a inconformidade de funcionalidades no e-SISTAFE com o que desejam para as atividades?
<b>2. Sobre o Subsistema do controle Interno (SCI)</b>
2.1. Sobre a atividade de controle na administração pública, pode fazer uma breve contextualização?
2.2. No desenho do SCI, quem foram os participantes na concepção?
2.3. Em que medida, caso tenha acontecido, a IGF participou no desenho do SISTAFE e do e-SISTAFE?
2.4. No âmbito do modelo conceptual do SCI, está previsto o uso do e-SISTAFE por parte dos técnicos ou atores do SCI?
2.5. Na prática, que mais valia trará o uso do e-SISTAFE por parte dos atores do SCI?
2.6. Poderá se dizer que o futuro do SCI será fruto da vontade do Governo, da necessidade de melhoria de processos para os usuários do SCI ou, do equilíbrio dessas duas visões? Justificação.
2.7. Como foi que se chegou ao modelo conceptual do SCI?

2.8. O pessoal do SCI tem pleno domínio da linguagem e conteúdo encontrados no modelo conceitual do Subsistema?
2.9. Que passos serão dados a seguir para a implementação do modelo conceitual do SCI?
2.10. Como se espera que a auditoria aconteça depois da implementação do modelo conceitual do SCI?
3. Sente-se que com a reforma do SISTAFE e com a implementação do modelo conceitual do SCI, alguma coisa mudará na prática de auditoria? Como?
<b>4. Considerações Finais</b>
Obrigado por todas as informações que me passou, há mais alguma coisa que gostaria de acrescentar? Tem mais alguma consideração, informação que você queria passar?

## **ANEXOS**