

Análise da implantação do *e-SISTAFE* autárquico na gestão financeira da cidade de Xai-Xai: avanços e desafios

Nelson Tomé Cossa

Universidade Federal de Pernambuco

nelson.tome@ufpe.br

<https://orcid.org/0009-0000-8534-6374>

Antonio Reinaldo Silva Neto

Universidade Federal de Pernambuco

antonio.silvaneto@ufpe.br

<https://orcid.org/0009-0009-9655-4510>

Odibar João Lampeao

Universidade Federal de Pernambuco

ojpeao@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7473-2592>

Resumo – Esta pesquisa avaliou os benefícios da implantação do *e-SISTAFE* autárquico na gestão financeira da cidade de Xai-Xai, Moçambique. Adotou-se um estudo de caso qualitativo, com base em entrevistas com gestores e técnicos. Os resultados evidenciam desafios técnicos e operacionais na implementação, impactos positivos de natureza econômica, financeira e social. Destacam-se melhorias na organização dos processos, maior agilidade nas transações, redução de erros e fraudes, ampliação do domínio técnico local e percepção positiva da população quanto à prestação de contas. O estudo contribui ao demonstrar como sistemas integrados de gestão pública articulam tecnologia, pessoas e processos para promover eficiência e transparência. Além disso, o estudo indica a necessidade de aperfeiçoamento e expansão do *e-SISTAFE* para outras províncias.

Palavras-chave: *e-SISTAFE* autárquico, gestão financeira, administração pública

Analysis of the implementation of the e-SISTAFE system in the financial management of the city of Xai-Xai: advances and challenges

Abstract – This research evaluated the benefits of implementing the *e-SISTAFE* municipal financial management system in the city of Xai-Xai, Mozambique. A qualitative case study was adopted, based on interviews with managers and technicians. The results highlight technical and operational challenges in implementation, as well as positive economic, financial, and social impacts. Key findings include improvements in process organization, greater agility in transactions, reduction of errors and fraud, expansion of local technical expertise, and a positive public perception of accountability. The study contributes by demonstrating how integrated public management systems articulate technology, people, and processes to promote efficiency and transparency. Furthermore, the study indicates the need for improvement and expansion of *e-SISTAFE* to other provinces.

Keywords: *e-SISTAFE* local government, financial management, public administration

Data da Submissão: 17/11/2025

-

Data de aceitação: 14/05/2026

Direitos autorais das pessoas autoras. 2026. Licenciado sob licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



1. Introdução

Na era pós-industrial marcada por uma economia global, a informação emergiu como um recurso tão valioso quanto os tradicionais recursos materiais, produtivos e financeiros, incrementando fundamentalmente sua posição na hierarquia de recursos vitais à organização (Moresi, 2000), a ponto de, na voz do mesmo autor, tornar-se recurso central, essencial para a competitividade, diferencial de mercado e lucratividade nas dinâmicas da sociedade globalizada. Destarte, a informação desponta como uma verdadeira mola propulsora para o desenvolvimento do indivíduo e das organizações, sendo que a forma como ela é gerida configura-se como uma das principais deferências na atuação cotidiana (Perfetto; Reis; Paleta, 2023).

Nesse cenário de intensificação da globalização e avanço tecnológico, é igualmente fundamental considerar as contribuições de pesquisadores do Sul Global para contextualizar a produção científica sobre a administração pública em Moçambique. Como destaca Minayo (2000), a compreensão dos fenômenos sociais requer atenção às especificidades históricas e culturais locais. Nessa perspectiva, Santos (2010) e Nyamnjoh (2012) defendem uma ecologia de saberes que valorize o conhecimento produzido a partir das realidades do Sul, reconhecendo a diversidade de experiências e contextos que moldam as práticas administrativas.

Com base nessa compreensão mais ampla e contextualizada, observa-se que os ambientes organizacionais contemporâneos têm se tornado cada vez mais complexos, impondo desafios significativos aos administradores, que precisam monitorar e responder a múltiplos fatores que influenciam suas instituições (Barbosa, 2002). Nesse contexto, como previra Zachman (1997), a arquitetura da tecnologia da informação (TI) e a eficiência dos sistemas de informação (SI) configuram-se como elementos determinantes para o sucesso das organizações.

A automação de processos, impulsionada por esses sistemas, tem se beneficiado significativamente dos avanços tecnológicos, oferecendo alternativas mais eficazes e eficientes para o alcance dos objetivos organizacionais. Ela desempenha um papel fundamental nos ambientes corporativos modernos ao contribuir para o gerenciamento, a organização e o processamento ágil das informações necessárias à tomada de decisões críticas (Oliveira; Santos; Ferreira, 2024). Ademais, já advertiam Teixeira e Valentim (2012) que a integração dos sistemas de informação nas empresas é igualmente vital, pois assegura que os funcionários possam encontrar e usar as informações de que precisam rápida e eficazmente, aproveitando ao máximo tanto o ambiente físico quanto o digital.

Campos Filho, (1994) ensinara que era essencial que gerentes e administradores, públicos e privados, não apenas compreendessem a natureza desses sistemas, mas também soubessem como utilizá-los eficientemente para maximizar as vantagens competitivas e atender adequadamente às demandas de um ambiente evolutivo, inclusive no âmbito da administração pública.

Nesse limiar, Lampeão e Dornelas (2022) afirmam que 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.

A implementação do SISTAFE seguiu uma abordagem gradual, começando pelos subsistemas de gestão central e local priorizando áreas como tesouro, orçamento e contabilidade, consideradas essenciais para as atividades fundamentais das finanças públicas.

Assume-se que este esforço de fortalecimento das autarquias locais enquadra-se no processo mais amplo de descentralização em Moçambique, um movimento que pretende consolidar o Estado e suas instituições, o que, para Simione (2018), envolve a análise das implicações políticas da estrutura centralizada do Estado e da influência exercida pelo governo central sobre entidades subnacionais, incluindo províncias, distritos e municípios.

Considerando todos esses aspectos, este estudo se concentrou na análise da contribuição do *e-SISTAFE* autárquico para a melhoria da gestão financeira municipal, particularmente para o conselho autárquico de Xai-Xai, refletida no impacto dessas reformas na promoção de uma gestão pública na área financeira mais transparente e responsável em nível municipal.

A pesquisa buscou não só documentar as mudanças nas práticas de gestão financeira local, mas também avaliar como essas mudanças podem influenciar aspectos da governança municipal.

A análise focou em como o sistema *e-SISTAFE* autárquico tem ajudado a cidade de Xai-Xai a melhorar a gestão de seus recursos financeiros, a transparência nas decisões financeiras e a efetividade na entrega de serviços públicos.

Com isso, apurou-se entender as percepções sobre a eficácia do *e-SISTAFE* autárquico, bem como sobre seu potencial para ser implantado ou adaptado para outras regiões do país, especialmente considerando que ainda existem municípios que não estão integrados ao *e-SISTAFE* autárquico.

2. Conceitos

Itens essenciais da literatura à pesquisa trazidos à baila.

2.1. Tecnologia da informação nas organizações

A tecnologia da informação (TI) nas organizações revela um consenso quanto à sua relevância estratégica, mas também apresenta nuances quanto à forma como ela transforma os processos e as relações organizacionais. Em um primeiro plano, autores como Davenport e Short (1990) e Rezende e Abreu (2003) veem a TI como um instrumento essencial para otimização de tarefas e processos, ao passo que, em uma abordagem mais ampla, Ndemo e Weiss (2017) compreendem a TI como vetor de mudança organizacional e social, capaz de redefinir as interações entre Estado e cidadãos.

Outros estudos como de (Fell; Dornelas, 2013; Olszak; Bartuš; Lorek, 2018) convergem ao destacar que a TI favorece a competitividade e a produtividade, não apenas pela automação, mas também pelo fortalecimento da comunicação e pela disseminação

do conhecimento interno. Entretanto, tais autores alertam para a necessidade de alinhamento estratégico entre os objetivos institucionais e as plataformas tecnológicas, sem o qual o potencial transformador da TI pode ser limitado.

Nos anos recentes, a literatura evoluiu para reconhecer os impactos da digitalização e da cibercultura (Caldas; Caldas, 2019; Otero; Yaegashi; Kamimura, 2023), que ampliam o papel da TI para além do suporte técnico, reposicionando-a como elemento estruturante da cultura organizacional e da vida social contemporânea. Essa evolução demonstra uma mudança de paradigma: a TI deixa de ser apenas ferramenta de gestão e torna-se meio de reconfiguração institucional e social.

2.2. Sistemas de informação

Nas últimas décadas, os sistemas de informação tornaram-se pilares indispensáveis para o funcionamento das organizações, públicas ou privadas, uma vez que possibilitam o tratamento sistemático dos dados e a transformação destes em conhecimento útil à gestão. Mais do que ferramentas tecnológicas, esses sistemas representam estruturas organizacionais de apoio à decisão, compostas por pessoas e recursos computacionais interligados (O'Brien; Marakas, 2013; Stair; Reynolds, 2020). Sob essa ótica, a eficácia de um sistema de informação depende da capacidade de integrar dimensões técnicas e humanas, garantindo que a informação circule de forma coerente e estratégica dentro das instituições.

Nesse sentido, autores como Senger e Brito (2022) sublinham que a evolução tecnológica tem levado as organizações a desenvolver sistemas personalizados, moldados às suas necessidades e contextos, reforçando a ideia de que a eficiência informacional depende do alinhamento entre tecnologia, estrutura organizacional e competências humanas. Essa perspectiva encontra eco em estudos sobre gestão pública, nos quais os sistemas de informação são vistos como instrumentos de modernização administrativa e de integração de processos.

A experiência moçambicana com o *e-SISTAFE* exemplifica de forma concreta essas dimensões teóricas. Antes de sua implantação, os sistemas financeiros públicos eram fragmentados, o que contrariava a lógica de integração e padronização defendida pela literatura. A criação do *e-SISTAFE*, conforme o Ministério da Economia e Finanças (MEF, 2015), buscou justamente promover eficiência, transparência e controle, pilares que, segundo a teoria, caracterizam um sistema de informação eficaz. No entanto, os desafios identificados, como limitações na formação de pessoal, resistência à mudança e baixa utilização dos dados disponíveis (CIRESP, 2001; MEF, 2011) revelam que o sucesso dos sistemas de informação não depende apenas da infraestrutura tecnológica, mas também de fatores organizacionais e humanos, conforme já assinalado por Stair e Reynolds (2020).

No contexto da cidade de Xai-Xai, a coexistência de múltiplos sistemas financeiros até 2020 (SIGFEF, 2020) evidenciava o quanto a integração sistêmica constituía um desafio. Problemas como a deficiente articulação entre planejamento e programação, e o desenvolvimento de aplicações fora do modelo conceitual do SISTAFE, reforçavam o argumento de que a eficácia de um sistema de informação depende do equilíbrio entre tecnologia, gestão e capacitação. Assim, ao integrar as contribuições teóricas e o caso empírico, percebe-se que a implementação do *e-SISTAFE* ilustra, de forma prática, as tensões entre inovação tecnológica e capacidade institucional, um dos

principais temas recorrentes na literatura sobre sistemas de informação aplicados à administração pública.

O *e-SISTAFE* configura-se, assim, como um sistema ERP público, integrando funções essenciais da administração financeira, como orçamento, contabilidade, tesouraria, aquisições, recursos humanos, patrimônio, auditoria e gestão de receitas e dívidas, em uma única plataforma. Essa integração permite uma visão abrangente e coordenada das finanças públicas, fortalecendo a governança, a transparência e a eficiência na gestão dos recursos do Estado.

2.3. Gestão financeira

As finanças públicas, segundo Musgreve (1989), envolvem a obtenção e aplicação de recursos econômicos pelo Estado para atender às necessidades coletivas. Waty (2004) amplia essa concepção ao incluir a gestão econômica das entidades públicas, evidenciando o papel da alocação de recursos por organismos estatais e paraestatais.

Tkachenko (2020), entretanto, chama a atenção para a ausência de uma abordagem única sobre gestão financeira, defendendo que uma definição clara é essencial para estruturar processos que promovam eficiência, transparência e responsabilização. O autor distingue ainda o setor público do privado, ao sublinhar que o primeiro visa objetivos sociais e não lucrativos. Assim, propõe compreender a gestão financeira como um sistema de princípios e métodos que orientam decisões sobre a captação e uso eficaz dos recursos, voltadas ao bem-estar coletivo.

Nesse sentido, a qualidade da gestão financeira é determinante para a mobilização e utilização eficiente dos recursos públicos (Mandlate, 2018), sobretudo num contexto em que as reformas econômicas e tecnológicas exigem maior participação social sem enfraquecer o papel regulador do Estado (De Assis, 2017).

Em Moçambique, a gestão das finanças públicas está estreitamente associada à boa governança, baseando-se em princípios de transparência, equidade e prestação de contas. Foi nesse contexto que o Estado implementou reformas no SISTAFE, culminando na criação do *e-SISTAFE*, com o propósito de modernizar a gestão financeira pública e fortalecer a eficiência na execução orçamental (Mandlate, 2018).

2.4. Sistemas eletrônicos de gestão financeira

A adoção de sistemas eletrônicos de gestão financeira tem se consolidado como um elemento central na modernização da administração pública, especialmente quando articulada à governança digital e à transparência municipal. Estudos sobre ERPs públicos, como o e-Social no Brasil e o *e-SISTAFE* em Moçambique, indicam que a implementação desses sistemas exige não apenas tecnologia adequada, mas também reestruturação organizacional, capacitação dos gestores e integração entre processos e pessoas (Pompermayer, 1999; Vellucci et al., 2018; Stair; Reynolds, 2020; Senger; Brito, 2022).

No campo da governança digital, a literatura evidencia que sistemas integrados fortalecem a coordenação entre órgãos públicos, agilizam decisões e permitem monitoramento mais eficaz das finanças públicas (Fountain, 2001; Heeks, 2006; UN, 2020). Ao mesmo tempo, contribuem para a transparência e a prestação de contas. Lampeão (2022) destaca que a implementação de tecnologias de informação pode ampliar o acesso da população às informações públicas, promovendo controle social e

participação cidadã efetiva. Em contrapartida, Nyamnjoh (2012) alerta para os limites dessas práticas, observando que a aparência de transparência nem sempre se traduz em mudanças reais na gestão pública, sendo influenciada por fatores culturais, institucionais e políticos.

Ainda assim, lacunas permanecem, principalmente em municípios africanos e em estudos que integrem, de forma simultânea, os aspectos técnicos, organizacionais e humanos na implementação de sistemas de gestão financeira. Conforme destaca Mandlate (2018), muitos governos em países em desenvolvimento enfrentam dificuldades em alinhar inovação tecnológica e capacidade institucional, o que limita o potencial transformador dos sistemas eletrônicos de gestão pública.

2.5. Governança digital e transparência municipal

A transformação digital tornou-se um dos principais vetores de modernização da administração pública, influenciando diretamente a forma como os governos planejam, executam e prestam contas sobre o uso dos recursos. Estudos recentes evidenciam que a adoção de tecnologias digitais na gestão municipal pode ampliar a eficiência, a transparência e a participação cidadã, desde que acompanhada de políticas de capacitação, infraestrutura e governança adequadas (Neshirando et al., 2024; van der Hoogen et al., 2024).

Em África, o avanço da digitalização das finanças públicas tem sido desigual, refletindo tanto limitações de infraestrutura tecnológica quanto desafios de gestão nos governos locais requer não apenas sistemas integrados, mas também uma cultura organizacional que favoreça a colaboração e a responsabilização. Nessa mesma linha o FMI (Rivero del Paso et al., 2023) enfatiza que soluções digitais eficazes em finanças públicas dependem da integração entre sistemas, clareza normativa e uso estratégico dos dados para fortalecer a governança fiscal.

Em Moçambique, o *e-SISTAFE* foi criado para integrar os subsistemas da administração financeira e fortalecer a gestão em todos os níveis, mas pouco se conhece sobre sua aplicação local. Xai-Xai, como uma das primeiras autarquias a implementar o sistema, oferece um contexto representativo para analisar os efeitos na eficiência financeira, os desafios da implementação e como a digitalização da gestão se concretiza na prática municipal.

2.6. Benefícios do *e-SISTAFE* autárquico para a gestão financeira

Desde o final da década de 1990, Moçambique tem empreendido reformas significativas nas áreas de orçamento, impostos e alfandegas, com o objetivo de fortalecer a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos (Ossemane, 2011). Tais reformas foram gradualmente consolidadas através do SISTAFE e, posteriormente, pela sua vertente eletrônica, o *e-SISTAFE*, que passou a representar um marco na modernização da administração financeira do Estado.

De acordo com o Relatório sobre a Visão das Finanças Públicas em Moçambique (2011-2025), (MEF, 2024), destacam-se melhorias substanciais na arrecadação de receitas, na gestão da tesouraria e das aquisições públicas, bem como na qualidade da auditoria e da execução orçamental. O sistema tem permitido maior regularidade na conciliação de contas, rapidez na produção de relatórios e maior abrangência e transparência na elaboração da Conta Geral do Estado.

Segundo esse mesmo relatório, perceberam-se os seguintes avanços em gestão, já existentes ou em implementação:

- Maior qualidade nos processos de gestão da cobrança de receitas no sistema financeiro, ajuda externa, tesouraria, pagamento de salários, aquisições públicas e auditoria externa;
- Melhorias nas práticas do apoio ao orçamento do Estado, com efeitos positivos na gestão da tesouraria;
- Progressiva abrangência, transparência e qualidade na elaboração e execução orçamentais, impulsionadas pela expansão do *e-SISTAFE*;
- Redução de tempo e maior regularidade na conciliação de contas, além da melhoria da qualidade dos relatórios na execução orçamental e na elaboração da Conta Geral do Estado (CGE).

Assim, a implementação do *e-SISTAFE* autárquico em municípios como Xai-Xai constitui um passo decisivo na consolidação das reformas financeiras do Estado, pois amplia a capacidade de planejamento, execução e monitoria das despesas públicas, garantindo uma gestão mais transparente, eficiente e orientada para resultados.

Contudo, apesar dos avanços observados, persistem desafios que limitam o pleno aproveitamento dos benefícios do sistema, como restrições de infraestrutura tecnológica, déficit de capacitação técnica dos utilizadores, e dependência de conectividade estável do funcionamento contínuo do sistema.

Além disso, a resistência à mudança organizacional e a limitada autonomia financeira das autarquias ainda dificultam a consolidação de práticas modernas de gestão pública. Superar essas limitações é fundamental para que o *e-SISTAFE* autárquico alcance todo o seu potencial na promoção da eficiência e da transparência na administração local.

Portanto, a implementação do *e-SISTAFE* autárquico nos municípios, como em Xai-Xai, não é apenas um passo importante na expansão do sistema, mas também um fator crucial para antecipar problemas, desafios e benefícios que são inevitáveis na administração pública moçambicana.

3. Procedimento metodológico

Segundo Silveira e Cordova (2009), a pesquisa é essencial para a ciência, pois não só possibilita investigar e compreender a realidade estudada, mas também se caracteriza como um processo contínuo e em constante evolução. Para que a pesquisa mantenha sua relevância e validade ao longo do tempo, é fundamental que ela siga procedimentos metodológicos rigorosos, que garantam a qualidade e a perenidade dos resultados.

Assim para garantir a eficácia na condução da coleta de dados da pesquisa, conforme descrito por Alyrio (2009), no contexto deste estudo, foram empregadas duas técnicas: pesquisa documental e entrevistas.

No presente estudo, foram analisados os documentos relacionados à implantação e utilização do sistema *e-SISTAFE* autárquico na cidade de Xai-Xai. O levantamento documental abrangeu normativos, relatórios, diretrizes operacionais, manuais de procedimentos e demais registros oficiais vinculados à gestão financeira local. Para sistematizar as informações, elaborou-se fichas em planilhas eletrônicas, nas quais foram

organizados os títulos dos documentos analisados e uma breve descrição do conteúdo do material.

Para além da pesquisa documental, aderiu à corrente epistemológica pós-positivista, que permitiu considerar múltiplas perspectivas e nuances, reconhecendo que a realidade é complexa e sujeita a interpretações. Tal opção convergiu para situar a pesquisa como sendo de natureza descritiva uma vez que foca em compreender e relatar como *e-SISTAFE* autárquico está sendo implantado e utilizado, a bem da melhoria de gestão financeira, fornecendo um panorama detalhado e contextualizado. Para sua condução adotou-se uma abordagem qualitativa, já que a pesquisa tinha interesse de captar a experiência e as percepções dos envolvidos, oferecendo uma visão rica e aprofundada dos desafios e sucessos enfrentados. A estratégia escolhida foi o estudo de caso, especificamente o caso da cidade de Xai-Xai, para analisar de perto a implantação do sistema e identificar soluções práticas que possam ser aplicadas a outros municípios.

Para a presente pesquisa, a opção recaiu sobre a entrevista semiestruturada. Tal entrevista foi planejada cuidadosamente, começando com a seleção de participantes chave, como gestores municipais e usuários do *e-SISTAFE* autárquico. Foi elaborado um roteiro de perguntas para explorar tópicos como desafios e benefícios do sistema. Um script ideado para cada uma das classes.

As entrevistas foram agendadas com antecedência e foram todas realizadas presencialmente. Durante as entrevistas, o entrevistador seguiu o roteiro, permitindo ao entrevistado que fornecia as informações, explorar temas emergentes. Coube ao pesquisador também ir fazendo anotações e gravar as conversas com permissão daqueles a quem se escutava.

Tal estratégia de coleta produziu a priori um grande conjunto de dados a analisar e instaurar um processo de análise dos dados do estudo que vise sistematizar e estruturar a interpretação das informações coletadas, nos ditos de Flick (2009), passa a ser exigência.

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é amplamente empregada na análise de comunicações nas ciências humanas e sociais. (Cappelle; Melo; Gonçalves 2003). Minayo (2000) reforça que a análise de conteúdo é frequentemente adotada em pesquisas qualitativas devido à sua eficácia no tratamento de dados.

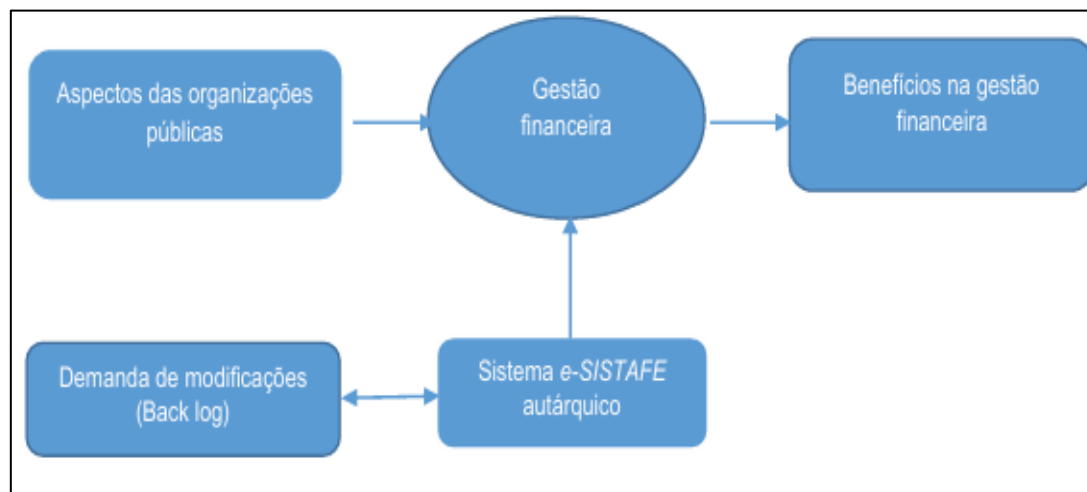
Na pesquisa em questão, a análise de dados foi operacionalizada seguindo modelo inspirado na abordagem de Flick (2009), que orienta a reunião dos dados desde à sua estruturação até às codificações sistemáticas, facilitando a organização e interpretação dos dados coletados.

Na mecânica incrustada no modelo citado, o fenômeno em questão é abordado como a categoria central da pesquisa (no caso a gestão financeira), sendo o sistema *e-SISTAFE* autárquico a estratégia adotada para a condução da tarefa (afetada por intercorrências de infraestrutura e capacitação técnica). O modelo admite a existência de fatores causais (para o estudo desta dissertação os descalabros, benefícios econômicos, sociais, demanda de modificações e corrupção vislumbrados na gestão financeira do município de Xai-Xai); e que há um contexto mediado e interveniente no fenômeno (aspectos organizações públicas, as pessoas e as reformas). O fenômeno então se faz aberto

às influências e à aplicação da estratégia para extrair as consequências resultantes, o retorno sobre as causas, que para o presente esquema seriam os benefícios esperados.

A trajetória armada no modelo é então discutida com base nas constatações derivadas da análise desse fenômeno, permitindo uma compreensão mais profunda dos impactos e implicações observados, como na montagem do modelo instruíra Flick (2009).

Figura 1 – Modelo de análises de dados.



Fonte: adaptado de Flick (2009).

4. Análise dos resultados

O *e-SISTAFE* autárquico representa um marco na tentativa modernização de gestão financeira municipal em Xai-Xai, a fim de promover maior transparência, controle, e eficiência na administração dos recursos públicos. A sua implantação visou não apenas informatizar processos, mas também garantir que as finanças municipais sejam geridas de forma integrada, segura e rastreável, tal que se permita um planejamento orçamental mais estruturado, uma execução da despesa mais controlada e uma prestação de contas mais rigorosa perante os órgãos de fiscalização e a própria população.

4.1. Implantação do *e-SISTAFE* autárquico

A gestão financeira tem sido um desafio para diversos modelos de Estado. No entanto, a prestação de contas deve ser pautada pela transparência, veracidade, publicidade, e responsabilidade pública, garantindo que atos, valores e resultados sejam devidamente apresentados e acessíveis à sociedade (Chirindza, 2022).

Para materialização dessa regra, é fundamental adotar tecnologias e mecanismos legais que fortaleçam o controle e a prevenção de fraudes e da corrupção na administração financeira do Estado. Tal estratégia de gestão, tende a assegurar a responsabilidade financeira, atribuindo deveres específicos tanto aos agentes públicos quanto aos cidadãos.

4.2. Implantação do *e-SISTAFE* autárquico

Para que uma reforma da gestão financeira pública municipal seja bem-sucedida, é essencial que seja fundamentada em normas e procedimentos claros, no reconhecimento

da necessidade de mudança, em um planejamento realista e na garantia de recursos para seu financiamento (Pires, 2024).

Quando questionados sobre a diferença entre o *e-SISTAFE* centralizado e o *e-SISTAFE* autárquico, os entrevistados compartilharam suas experiências, enfatizando o impacto dessa mudança no seu dia a dia. Um deles, o entrevistado 07, respondeu nos seguintes termos.

“Sim, não apenas ouvi falar, mas também sou um dos usuários do *e-SISTAFE*. Até recentemente, o sistema era utilizado apenas na administração pública, abrangendo secretarias distritais, governos provinciais e a administração central. No entanto, foi criada uma versão específica para as autarquias, denominada *e-SISTAFE* autárquico. Portanto, além de conhecer o sistema, tenho contato direto com ele”. (Entrevistado 07).

Outro entrevistado destacou seu conhecimento geral sobre o sistema, mesmo sem ter operado diretamente o *e-SISTAFE*, e mencionou que, embora existam algumas diferenças entre o *e-SISTAFE* centralizado e o autárquico, essas distinções são, em sua maioria, insignificantes, uma vez que ambos os sistemas compartilham funcionalidades semelhantes.

“O que posso dizer é que existem algumas particularidades entre o antigo e o autárquico, mas a funcionalidade é praticamente a mesma. A principal diferença é que, no município, há receitas próprias além dos fundos transferidos pelo Estado. Essa distinção influencia o tipo de despesas e obrigações financeiras, o que levou à necessidade de um sistema específico para os municípios. Embora a diferença não seja grande, ela existe e justifica a adaptação do sistema”. (Entrevistado 01).

Contudo, nem todos os entrevistados foram capazes de identificar as diferenças entre os dois sistemas. Alguns se limitaram a falar apenas sobre o *e-SISTAFE* autárquico, justificando que nunca haviam tido contato com o sistema anterior. Um desses entrevistados, o Entrevistado 03 citou literalmente que: não tenho nenhum conhecimento sobre o sistema anterior. Fomos simplesmente chamados para trabalhar com o autárquico”.

Em geral, ficou evidente que alguns técnicos ainda não possuem um conhecimento aprofundado sobre o sistema que operam, o que pode contribuir para algumas dificuldades que, em muitos casos, estão relacionadas à familiarização com as funcionalidades do sistema.

4.3. Infraestrutura técnica

Ao longo dos últimos anos, a gestão pública tem sofrido por várias modificações impulsionadas pela incorporação de tecnologias digitais. Por exemplo sistemas como *e-SISTAFE* autárquico surgem como respostas às demandas por maior celeridade e controle na gestão financeira dos municípios. Tal revolução visa modernizar processos tradicionais, adaptando-os à era da informação (Araújo, 2021).

No entanto, apesar dos avanços oferecidos por tais sistemas, o município de Xai-Xai ainda apresenta atraso na adaptação a essas inovações tecnológicas. A infraestrutura técnica disponível é limitada e insuficiente para garantir a operação eficiente do *e-*

SISTAFE autárquico. O Entrevistado 3 sustentou que a conexão de internet é limitada e insuficiente para garantir a operação sólida do sistema.

“Outro desafio importante é que o sistema frequentemente apresentava falhas. O sistema caía e tínhamos que esperar até que fosse restabelecido, o que interrompia as atividades. A manutenção do sistema também é um desafio, pois, em alguns momentos, o sistema não estava disponível quando precisávamos utilizá-lo. Isso prejudicava a execução das atividades”. (Entrevistado 03).

Em adição, as falas dos entrevistados evidenciaram deficiências significativas na infraestrutura tecnológica, especialmente no que se refere à capacidade dos equipamentos utilizados para operar um sistema tão robusto e em fase de adaptação como o *e-SISTAFE* autárquico.

“Os computadores que usamos são antigos, com cerca de 10 anos, e nem sempre suportam as atualizações do sistema. O *e-SISTAFE* autárquico recebe atualizações anuais, mas os equipamentos não são atualizados na mesma frequência, o que gera dificuldades no desempenho”. (Entrevistado 04).

Outro aspecto relevante apontado pelos entrevistados diz respeito ao número limitado de terminais disponíveis no município, o que, em determinados momentos, compromete o funcionamento adequado das atividades administrativas.

“Acredito que uma das melhorias fundamentais seria aumentar o número de terminais por setor, por instituição, por distrito e até por província. Com isso, a gestão financeira se tornaria significativamente mais eficiente”. (Entrevistado 07).

Relatou-se que insuficiência desses equipamentos impacta diretamente a fluidez dos processos, dificultando o acesso simultâneo ao sistema e, conseqüentemente, reduzindo a eficiência operacional. Um dos entrevistados acentuou está a problemática como geratriz de sérias dificuldades na execução das tarefas diárias.

“No município, por exemplo, já contamos com um terminal, mas há diversas áreas que necessitam do *e-SISTAF* autárquico: o setor de Recursos Humanos (RH), a Unidade Gestora Executora (UGEA), o setor de patrimônio para os inventários, entre outros. Dessa forma, seria mais produtivo distribuir múltiplos terminais nas instituições, evitando que um setor fique impossibilitado de acessar o sistema porque outro já está utilizando”. (Entrevistado 07).

Essa limitação resulta em períodos de ociosidade, já que os usuários precisam aguardar sua vez para acessar o sistema, o que compromete a agilidade nas operações. Essa falta tem afetado diretamente o cumprimento das metas diárias, dificultando a celeridade na execução das atividades financeiras e impactando o desempenho geral do *e-SISTAFE* autárquico no município.

“Se um Distrito dispõe apenas de um terminal do *e-SISTAFE* autárquico, observamos que pessoas de outros distritos e localidades se deslocam até lá para processar informações relacionadas à execução de despesas”. (Entrevistado 07).

Ademias, embora os municípios tenham sido concebidos para promover maior autonomia na gestão, a realidade mostra que essa autonomia não tem se verificado ao uso do *e-SISTAFE* autárquico em Xai-Xai, em especial no que concerne ao aspecto técnico, pois as equipes locais não possuem autorização nem recursos para resolver internamente os problemas de manutenção do sistema, o que gera atrasos e aumenta a vulnerabilidade das operações. A dependência de suporte torna-se, assim, um fator crítico para a continuidade dos serviços, como ressaltou um dos entrevistados:

“Um dos desafios mais comuns é a instabilidade do sistema. Às vezes, ele fica fora do ar por longos períodos e precisamos entrar em contato com a equipe responsável para restabelecê-lo. Aqui no município, não temos autorização para realizar essa manutenção”. (Entrevistado 04).

4.4. Capacitação dos usuários

O funcionamento eficiente do sistema *e-SISTAFE* autárquico está diretamente atrelado à capacitação técnica dos seus usuários. No caso específico do município de Xai-Xai, embora alguns servidores tenham recebido formações básicas, a maioria relatou que opera com base em experiências baseado em práticas e astúcia e apoio informal entre colegas, o que limita o aproveitamento total das funcionalidades do sistema. As iniciativas de capacitações promovidas pelo município são pontuais e geralmente reativas, enquanto os esforços da administração central, ocorrem de forma esporádica e nem sempre consideram as especificidades locais.

“Foi desafiador, mas conseguimos nos adaptar. A transição exigiu capacitação, e o tempo para treinamento foi curto. Apesar disso, conseguimos superar os obstáculos e até auxiliar outros municípios no processo”. (Entrevistado 05).

Segundo Medeiros (2012), e Cardoso, Ferreira e Barbosa (2020), a disponibilidade de acesso é apresentada como a primeira barreira na era digital, o que reforça a importância de garantir condições mínimas de infraestrutura para a efetiva adesão dos servidores aos novos sistemas.

Diante dessa realidade, essas barreiras traduziram-se não apenas em limitações como a conexão precária, mas também na falta de capacitação adequada e oportuna dos técnicos responsáveis.

Nesse sentido, a resistência observada por parte de alguns funcionários pode ser compreendida não como negação ao progresso, mas como reflexo da ausência de preparo técnico e insegurança diante do desconhecido.

“Toda mudança encontra resistência no início, especialmente entre os superiores, pois exige maior seriedade. No entanto, com o tempo, foi sendo aceita. Os técnicos, por sua vez, tiveram um receio inicial, mas logo perceberam os benefícios do sistema”. (Entrevistado 01).

Diante dos relatos e limitações identificadas, é possível reconhecer que o nível de capacitação técnica atual dos usuários do sistema *e-SISTAFE* autárquico se encontra aquém do desejável, e essas fragilidades gerem inseguranças aos servidores. Tais reações são esperadas em processos de mudanças organizacional e revelam necessidades de capacitações e suporte contínuo para que a aceitação cresça gradualmente.

“Aprendemos muito na prática, porque não houve uma preparação suficiente. Quando o sistema foi instalado, a gente recebeu só uma explicação básica e depois fomos tentando entender como funcionava”. (Entrevistado 03).

Em resumo, embora a fraca formação tenha se evidenciado, segundo as falas dos entrevistados, os dados também mostram que alguns usuários desenvolveram, ao longo do tempo, uma certa autonomia no uso do *e-SISTAFE* autárquico. Essa autonomia, embora limitada, é muitas vezes fruto da experiência prática, da troca de conhecimento entre colegas, bem como da repetição de rotinas administrativas: “Hoje em dia já consigo mexer com mais facilidades. No começo era complicado, mas com o tempo a gente vai aprender sozinho ou com ajuda dos colegas”. (Entrevistado 06).

4.5. Integração modular com o *e-SISTAFE*

A implantação do *e-SISTAFE* autárquico no município de Xai-Xai ainda se encontra em uma fase bem inicial, com a utilização concentrada exclusivamente no módulo de execução da despesa pública. Essa informação foi ratificada pelo pessoal que gerencia a implantação da tecnologia em nível de Moçambique.

“O primeiro módulo implementado foi o de despesas, e neste momento ele já funciona em 65 municípios. Ainda há outros módulos a serem desenvolvidos, como o de receitas, por exemplo. Ou seja, o sistema ainda não está a funcionar *na sua totalidade estamos numa fase introdutória*”. (Entrevistado 08).

Essa limitação revela que, embora haja um avanço importante na informatização de processos relacionados ao controle orçamental e à autorização de pagamentos, o *e-SISTAFE* autárquico ainda não alcançou sua plena funcionalidade integrada, como preconizado pelo modelo ideal de gestão financeira pública.

“Sente-se ausência dos módulos, como os de receita, patrimônio e logística, porque sem eles fica difícil ter uma visão completa da gestão municipal. Isso atrapalha o planejamento estratégico, o controle interno e até a produção de relatórios mais detalhados e confiáveis” (Entrevistado 07).

No entanto, para que esta maturidade aumente será necessário fortalecer aspetos como infraestrutura tecnológica, capacitação contínua dos utilizadores e maior integração entre os módulos.

A integração modular com *e-SISTAFE* autárquico representou um avanço na padronização das operações financeiras, sua aplicação prática revela uma série de desafios. Em seguida será discutido os aspectos operacionais e necessidades de customizações impactam o uso do sistema nas mudanças locais.

4.6. Desafios operacionais de uso e customizações

Toda mudança dentro de uma organização carrega consigo não apenas transformações técnicas, mas também impactos no cotidiano das pessoas. A implantação do *e-SISTAFE* autárquico, por exemplo, trouxe novas exigências, reconfigurou rotinas e desafiou formas já consolidadas de organização do trabalho.

“Depois que o sistema entrou, tivemos que mudar muita coisa no nosso jeito de trabalhar. Algumas tarefas que eram feitas no papel agora exigem mais atenção no computador, e nem todo mudo estava preparado para isso logo de início”. (Entrevistado 05).

Diante disso, é natural que cada colaborador viva esse processo de adaptação à sua maneira, com sentimento, expectativas e dificuldades próprios.

“Para alguns colegas foi mais fácil, mas eu senti bastante dificuldade no começo. Tinha receio de errar, de não conseguir acompanhar. Só com o tempo e com ajuda dos outros é que fui ganhando confiança”. (Entrevistado 06).

Ora compreender como os profissionais, em especial os usuários percebem as mudanças e como se adaptam às novas rotinas e desafios operacionais é essencial (Euko; Cazarini, 2020). Logo, mais do que saber se a mudança foi bem-sucedida, importa entender como ela foi e está sendo sentida por quem está na linha de frente lidando diariamente com novas ferramentas, novas dinâmicas e muitas vezes com incertezas.

4.7. Efeitos organizacionais e reflexos na administração pública

A adoção do *e-SISTAFE* autárquico representou uma mudança notável na forma como a administração pública municipal passou a lidar com seus processos financeiros, orçamentários e operacionais, como se pode constatar no excerto a seguir: “Em alguns momentos, o sistema não estava disponível quando precisávamos utilizá-lo. Isso prejudicava a execução das atividades”. (Entrevistado 03).

Assim, para além de transformações técnicas, é crucial entender os efeitos organizacionais nas rotinas de trabalho e na estrutura interna do conselho municipal da Cidade de Xai-Xai, bem como os reflexos percebidos pelos servidores que lidam com o sistema na gestão financeira em particular e na administração pública como um todo.

“Hoje, praticamente tudo depende de tecnologia, desde a busca por emprego até a administração pública. Portanto, embora a mudança tenha sido um desafio para alguns, os benefícios do *e-SISTAFE* autárquico superaram as dificuldades iniciais”. (Entrevistado 07).

Em tese, as falhas no suporte técnico local evidenciam fragilidades no processo de descentralização, vez que todas as intervenções dependem de certa medida do nível central ou provincial, com supervisão direta do Ministério da Economia e Finanças. Essa centralização acaba por gerar entraves, especialmente porque o número de técnicos disponíveis para atender aos diversos municípios é insuficiente diante da elevada demanda por suporte, o que se agrava ainda mais nesta fase de adaptação em que os municípios se encontram.

“O *e-SISTAFE* autárquico foi inicialmente programado para ser utilizado em órgãos como as direções provinciais, que têm características próprias. A adaptação do sistema para os municípios ainda está em desenvolvimento, porque os municípios, embora sejam autônomos, têm um papel que se assemelha ao de um pequeno país. O que um país faz em grande escala, o município faz em menor escala”. (Entrevistado 01).

Ainda assim, o sistema mantém sua relevância, pois seu propósito é justamente centralizar e controlar os gastos públicos em todo o território nacional, promovendo maior transparência e equidade na arrecadação e posterior alocação dos fundos.

4.8. Aspectos positivos do *e-SISTAFE* autárquico sobre a gestão financeira

Analisando o contexto de gestão da coisa pública, segundo o relatório de transparência, governação e corrupção (Moçambique, 2019), constata-se que Moçambique enfrenta em uma luta constante as mais altas esferas da má gestão do erário público.

Neste interim *e-SISTAFE* autárquico surge como ferramenta estratégica, com força para mitigar essas práticas, vez que fortalece os mecanismos de registros e controle das operações financeiras. Essa ideia é corroborada pelo depoimento abaixo.

“Sabemos que o ser humano pode ser bastante complexo. Muitas vezes, em vez de buscar formas de aperfeiçoar o uso do sistema, alguns indivíduos tentam encontrar maneiras de burlar seus mecanismos de controle”. (Entrevistado 07).

Nesse cenário, não seria exagero afirmar que as exigências por maior rigor na execução da despesa pública também se intensificaram, como forma de fortalecer a credibilidade do Estado perante os cidadãos e a comunidade internacional. Os relatos dos entrevistados reforçaram esse entendimento, ao apontar que a introdução do *e-SISTAFE* autárquico, tinha como objetivo central a racionalização dos gastos:

“Antes, havia muitos processos manuais e pouco rastreio sobre o que será feito. Agora, com o sistema, cada etapa da despesa é registrada, o que nos obriga a ter mais responsabilidade e organização. Isso ajuda a evitar desvios e torna mais fácil prestar contas”. (Entrevistado 05).

Diante desse contexto, os entrevistados relataram suas experiências práticas com o sistema, destacando pontos positivos, limitações e desafios enfrentados no processo de implantação e uso.

“O *e-SISTAFE* autárquico é um sistema muito bem-organizado. Um dos principais avanços é que ele impede a realização de despesas sem a devida documentação. Antigamente, podíamos fazer pagamentos apenas com uma cotação, e depois precisávamos correr atrás de faturas e recibos. Agora, não há essa brecha”. (Entrevistado 02).

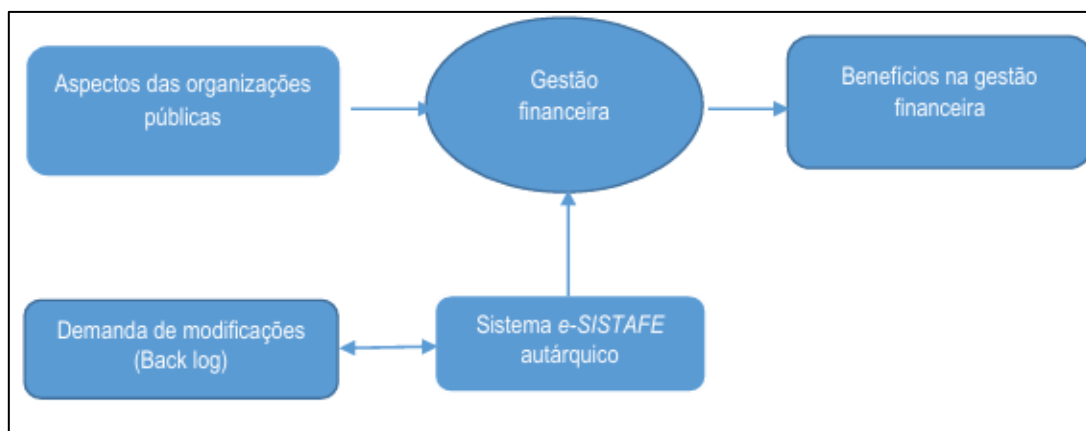
Concluída a abordagem sobre os aspectos efetivos da gestão financeira, passa-se, pôr fim à listagem dos benefícios e impacto do auferidos no município de Xai-Xai a partir a da implantação do *e-SISTAFE* autárquico, elemento de desembocadura do percurso dissertativo.

4.9. Percepções sobre os benefícios e impacto do *e-SISTAFE* autárquico

Moçambique vem-se consolidando na sua gestão financeira nos últimos anos com objetivo de reparar os danos causados desde a sua independência em 1975, relacionados à má gestão dos recursos públicos, ouvindo, para tanto, os ecos de Suchodolski. *et al.* (2021) que destacavam o papel do sistema financeiro na construção de uma nova era de desenvolvimento, considerando-o como um processo desafiador, porém absolutamente necessário: “Antigamente, tínhamos um sistema interno, mas não era tão automatizado nem eficiente. Com o *e-SISTAFE* autárquico, há menos manuseio de papéis, maior controle e segurança”. (Entrevistado 03).

Ademais, um sistema como o *e-SISTAFE* autárquico, integrado e padronizado, fortalece a capacidade das administrações municipais em organizar, controlar e acompanhar os fluxos financeiros com maior precisão. “Por exemplo, pagamentos só são processados se todas as informações estiverem corretamente preenchidas. Além disso, não é possível realizar pagamentos sem contratos devidamente cadastrados, o que reduz irregularidades”. (Entrevistado 01).

Figura 2 – Benefícios do *e-SISTAFE* (econômicos, financeiros e sociais).



4.10. Estágio atual da implantação do *e-SISTEFAE* autárquico

No contexto do município de Xai-Xai, a implantação do *e-SISTAFE* autárquico já tem contribuído para o aprimoramento dos processos básicos de gestão financeira local, particularmente no campo das despesas, e anseia-se especial contribuição futura às fases de orçamentação, execução, receitas, contabilidade, tesouraria, prestação de contas e auditoria.

Diante disso, constata-se que o sistema ainda se encontra numa fase embrionária de sua implantação, como denotado na figura 3, estando atualmente apenas o módulo de execução da despesa em pleno processo operacional, enquanto os demais módulos ainda não foram efetivamente integrados ao SGA e, por extensão, ao *e-SISTAFE* autárquico.

Figura 3 – Estágio atual da implantação do *e-SISTAFE* autárquico no município de Xai-Xai.



5. Conclusão

A presente pesquisa teve como meta analisar os benefícios decorrentes da implantação do *e-SISTAFE* autárquico nos municípios em funcionamento no país, com especial incidência no município de Xai-Xai.

O estudo oportunizou-se relevante por oferecer uma visão intrínseca da realidade municipal, em Moçambique evidenciando, para além da importância da adoção de tecnologia nas organizações estatais, como a implantação desse sistema tem impactado positivamente a gestão financeira pública municipal.

Diante do exposto, apresenta-se uma síntese dos principais resultados da pesquisa, destacando os pontos essenciais identificados ao longo do estudo.

Superada a pandemia da COVID-19, ideou-se em 2022 concluir o período piloto e o *e-SISTAFE* autárquico foi progressivamente estendido aos 65 municípios do país, com

o objetivo principal de integrar cada município ao sistema nacional de controle e racionalização da despesa pública.

Configurou-se então para o município de Xai-Xai a chance de estabelecer um estudo que desse conta de estimar benefícios daquele sistema para a gestão financeira local. Este enredo norteou esta pesquisa.

Isto posto, demandou-se autorização para a realização da pesquisa, e delineou-se um estudo de caso típico, do tipo caso único. A partir disso, estruturou-se um procedimento de coleta e análise de dados com o objetivo de estudar os benefícios do uso de um sistema computacional na gestão.

Para sustentar a análise desta pesquisa, foram entrevistados oito usuários do sistema, incluído superiores hierárquicos, técnicos e colaboradores de setores chaves como contabilidade e recursos humanos. As entrevistas, de natureza semiestruturada, constituíram-se a principal fonte de coleta de dados.

Desta forma no decorrer do trabalho de campo realizado na cidade de Xai-Xai, foi possível identificar um conjunto de evidências que apontam para os efeitos práticos da implantação do *e-SISTAFE* autárquico no contexto da gestão financeira local. Tais evidências revelaram, de forma clara, avanços, desafios e percepções dos diferentes atores envolvidos no uso do sistema.

- Houve melhorias operacionais nos processos de gestão, vez que se constatou que os fluxos de trabalhos se tornaram mais rápidos e menos burocráticos, com ganhos expressivos na organização de rotinas administrativas e financeiras;
- Verificou-se que o sistema tem favorecido a transparência financeira, por meio de registro automático das transações, o que permite maior rastreabilidade e facilidade na prestação de contas;
- Diversos relatos indicam que o *e-SISTAFE* autárquico contribui para a redução de erros humanos e fraudes, sobretudo devido à automatização das etapas mais críticas da execução orçamental e financeira;
- No tocante à capacitação e uso, foi possível perceber que há um conhecimento razoável do sistema por parte de técnicos e gestores locais, que demonstraram domínio das funcionalidades básicas e intermediários do *e-SISTAFE* autárquico, considerando-o como uma ferramenta prática de apoio às tomadas de decisão e execução de tarefas do dia a dia;
- Existe a capacidade de *e-SISTAFE* autárquico gerar relatórios detalhados, o que facilita as auditorias e o acompanhamento em tempo real da execução financeira;
- Sob ponto de vista social, as percepções são positivas quanto à melhoria de prestação de contas à população, vez que toda ação voltada a transparência, redução de corrupção, celeridade no atendimento é vista como benéfica para os utentes.

Diante dos fatos, importa referir que o funcionamento do *e-SISTAFE* autárquico está atrelado à interação entre elementos-chave como governo, os usuários do sistema e a TI. A TI fornece a base técnica que sustenta o sistema, o governo, por meio de suas

instituições é responsável pela implementação, gestão e fiscalização do sistema, por sua vez os usuários que são os principais atores responsáveis por alimentar e operar o sistema. Por fim, os cidadãos, embora não tenham acesso direto ao *e-SISTAFE* autárquico, são os beneficiários finais de sua implantação, uma vez que se espera que o sistema contribua para aplicação responsável dos recursos públicos.

Como proposta para futuras pesquisas similares ou aproximadas, sugere-se a ampliação do universo de entrevistados, incorporando gestores de nível estratégico e formuladores de políticas públicas como o Ministério da Economia e Finanças (MEF), por meio do CEDCIF, na qualidade de idealizadores do sistema, a fim de enriquecer a compreensão dos impactos do *e-SISTAFE* autárquico em todas as camadas da gestão pública municipal. Recomenda-se, ainda, a implementação de programas contínuos de capacitação para gestores e técnicos, visando aprimorar o uso avançado do *e-SISTAFE*; a ampliação e atualização da infraestrutura tecnológica, garantindo maior estabilidade, velocidade e segurança do sistema; e o estabelecimento de políticas de suporte técnico e acompanhamento permanente. E por fim, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes municípios que utilizam o *e-SISTAFE* autárquico, com diferentes níveis de maturidade na sua implantação.

Referências

- ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. **Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ**, v. 1, 2009.
- BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de informação**. AMGH Editora, 2012.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues et al. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Data Grama Zero–Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, 2002.
- CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 33-45, 1994.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações rurais & agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.
- CARDOSO, Cristiane Alves; FERREIRA, Valdivina Alves; BARBOSA, Fabiana Carla Gomes. (Des) igualdade de acesso à educação em tempos de pandemia: uma análise do acesso às tecnologias e das alternativas de ensino remoto. **Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal**, v. 7, n. 3, p. 38-46, 2020.
- CHICHAVA, J. Organização e estratégias de capacitação institucional dos governos locais: Experiências e desafios. In: MACUANE, J. J.; WEIMER, B. (Eds.). Governos locais em Moçambique: **Desafios de capacitação Institucional**. Maputo: Ministério da Administração Estatal (MAE), Cooperação Suíça/PADEM. 2019.
- CHIRINDZA, A.; ISCAM, G. S. Complexidade do risco legal na execução eletrônica do orçamento no serviço de economia e finanças da cidade de Maputo, 2020 a 2022. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 11, n. 4, p. 51-63, 2023.

CHIRINDZA, Almeida. Uso de Tecnologias de Detenção de Fraude e Corrupção no Sistema de Administração Financeira do Estado Moçambicano. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 10, n. 4, p. 96-107, 2022.

DAVENPORT, T. H.; JAMES E. S. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan management review**, v. 31, n. 4, 1990.

DE ASSIS, Luiz Gustavo Bambini. **Processo Legislativo E Orçamento Público-Função De Controle Do Parlamento**. Saraiva Educação SA, 2017.

EUKO, Pedro Henrique; CAZARINI, Edson Walmir. Adaptação em equipes virtuais: uma revisão sistemática da literatura. *MiP. Management in Perspective*, v. 1, n. 2, p. 127-146, 2020.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Obstáculos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: Um estudo de casos múltiplos. In: FELL, A. F. A. et al. (Org.). **Estudos contemporâneos em gestão e tecnologias organizacionais**. Recife: FASA. 2013.

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

FOUNTAIN, Jane E. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.

HEEKS, Richard. *Benchmarking eGovernment: Improving the National and International Measurement of eGovernment Performance*. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3540043. Acesso em: 27 out. 2025.

LAMPEÃO, Odibar João; DORNELAS, Jairo Simião. Modelagem conceitual do e-SISTAFE: confirmações e aspirações na sua implementação. *REOC – Revista de Estudos em Organizações e Controladoria*, v. 2, n. 2, p. 23–38, 2022.

MANDLATE, Lúcia Raquel de Angélica. **O contributo do SISTAFE na redução de casos de desvio de fundos públicos no período de 2012-2016**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Eduardo Mondlane.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da informação**, v. 29, p. 14-24, 2000.

MUSGRAVE, Richard. A e Peggy B Musgrave. 1989. **Finanças Públicas na Teoria e na Prática. Quinta Edição, McGraw-Hill Book, Edição Internacional**, 1989.

NDEMO, Bitange; WEISS, Tim. Making sense of Africa's emerging digital transformation and its many futures. **Africa Journal of Management**, v. 3, n. 3-4, p. 328-347, 2017.

NETSHIRANDO, T.; MATHIBE, M.; MOODLEY, N. *Citizen perceptions of digital transformation in local municipalities: The case of South Africa*. *South African Journal of Information Management*, v. 26, n. 1, 2024.

NYAMNJOH, Francis B. *Camouflaging democracy: culture and politics in Africa*. Bamenda: Langaa Research & Publishing, 2012.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Paloma Viary Santana de; SANTOS, Laiza de Freitas; FERREIRA, Moacir Porto. Inteligência artificial na automação de processos industriais e seus impactos. *Revista de Economia Mackenzie*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 162–182, 2024.

OSSEMANE, Rogério. Desafios de expansão das receitas fiscais em Moçambique. In: *DESAFIOS para Moçambique*. Maputo: IESE, 2011. p. 133–160.

OTERO, Cleber Sanfelici; YAEGASHI, João Gabriel; KAMIMURA, Larissa Nader. Tecnologias digitais na contemporaneidade: reflexões acerca da vulnerabilidade do ser humano no ciberespaço. *Revista Brasileira de Iniciação Científica*, p. 023005-023005, 2023.

PERFETTO, Fábio Viana; REIS, Sandra Gomes de Oliveira; PALETTA, Francisco Carlos. Gestão da informação digital: caminhos possíveis. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 21, e023005, 2023.

REZENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 17, p. 123-142, 2002.

RIVERO DEL PASO, J. L.; RUIZ, J.; LEE, C. *Digital Solutions Guidelines for Public Financial Management*. International Monetary Fund, 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Epistemologias do Sul*. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SENGER, Igor; BRITO, MOZAR JOSÉ DE. Gestão de sistema de informação acadêmica: um estudo descritivo da satisfação dos usuários. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, p. 12-40, 2022.

SILVA-C, Alejandro et al. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, v. 59, p. 101133, 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SIMIONE, Albino Alves; MATOS, Fernanda; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. A História da Municipalização em Moçambique: Atores, **Estratégias e Implicações para a Gestão Pública Local**. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, v. 8, n. 2, p. 526-549, 2018.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Estratégias para disseminação do Conhecimento Organizacional: o papel da arquitetura da informação. *Informação & Informação*, v. 17, n. 3, p. 165-180, 2012.

TKACHENKO, Liudmila. Gestão das finanças públicas: Desafios e oportunidades. *Jornal de negócios e economia de Atenas* v. 1, pág. 73-98, 2020.

UNITED NATIONS. *United Nations E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2020. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>. Acesso em: 27 out. 2025.

VAN DER HOOGEN, J.; VAN WINSEN, T.; SCHOLTEN, M. *A Digital Transformation Framework for Smart Municipalities*. *Sustainability*, v. 16, n. 3, 2024.

VILAÇA, Márcio Luiz Corrêa; ARAÚJO, Elaine Vasquez Ferreira de. Tecnologia, sociedade e educação na era digital. **Duque de Caxias: UNIGRANRIO**, 2016.

WATY, Teodoro Andrade. **Introdução às finanças públicas e direito financeiro**. W&W Editora, 2004.