

Miguel, P. J., Baluane, J. E. F., & Maússe, E. I. A. (2026). *Influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional – caso de mcmillan Woods Mozambique, Lda.* (2022-2023).

desempenho organizacional, e que a sua eficácia depende da integração entre a estrutura, os processos, as pessoas e a cultura organizacional. Recomenda-se o reforço da formalização dos instrumentos de controlo, a melhoria da comunicação interna, a implementação de políticas de motivação e o fortalecimento da monitorização contínua, de modo a potenciar a eficiência e a sustentabilidade organizacionais.

Palavras-chave: Controlo interno, desempenho organizacional, governação corporativa, eficiência operacional, gestão de riscos

ABSTRACT

This study analyzes the influence of internal control on organizational performance, focusing on McMillan Woods Mozambique, Ltd., during 2022–2023. In an increasingly complex and competitive business environment, internal control plays a crucial role in improving operational efficiency, mitigating risk, and supporting decision-making. The study adopted a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques through structured questionnaires administered to 9 employees from the administrative and accounting departments. The findings reveal that although awareness of internal control is satisfactory, the organization faces significant weaknesses in formalizing policies, defining procedures, and consistently implementing control mechanisms. The study identified limitations in organizational structure, human resource adequacy, the absence of motivation systems, and weaknesses in ethical culture. The study concludes that internal control directly affects organizational performance, and its effectiveness depends on integrating structure, processes, people, and organizational culture. The study recommends that the organization strengthen formal control systems, improve internal communication, implement motivation policies, and enhance continuous monitoring to improve efficiency and sustainability.

Keywords: Internal control, organizational performance, corporate governance, operational efficiency, risk management

RESUMEN

El presente estudio analiza la influencia del control interno en la mejora del desempeño organizacional, tomando como caso de estudio la empresa McMillan Woods Mozambique, Lda.,

durante el período 2022–2023. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo, el control interno se presenta como un instrumento clave para la eficiencia operativa, la mitigación de riesgos y la toma de decisiones. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas mediante la aplicación de cuestionarios a 9 empleados de las áreas administrativa y contable. Los resultados muestran que, aunque existe un nivel adecuado de conocimiento sobre el control interno, la organización presenta debilidades significativas en la formalización de políticas, la definición de procedimientos y la aplicación consistente de los mecanismos de control. También se identificaron limitaciones en la estructura organizativa, insuficiencia de recursos humanos, ausencia de sistemas de motivación y debilidades en la cultura ética. Se concluye que el control interno influye directamente en el desempeño organizacional, en función de la eficacia de la integración entre la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional. Se recomienda fortalecer los sistemas formales de control, mejorar la comunicación interna, implementar políticas de motivación y reforzar la monitorización continua.

Palabras clave: control interno, desempeño organizacional, gobernanza corporativa, eficiencia operativa, gestión de riesgos

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente económico cada vez mais competitivo e dinâmico, marcado pela escassez de recursos, as organizações enfrentam a necessidade permanente de alcançar os seus objectivos com eficácia e de utilizar os recursos disponíveis com eficiência. Neste contexto, a qualidade da gestão depende, em larga medida, da disponibilidade de informação fiável, oportuna e relevante, capaz de sustentar decisões estratégicas e operacionais. A

mecanismos de controlo para responder aos riscos emergentes e garantir resiliência operacional (Deloitte, 2026, p. 2).

Todavia, a implementação de um sistema de Controlo Interno envolve custos financeiros, humanos e tecnológicos, exigindo da gestão uma análise criteriosa entre os encargos suportados e os benefícios esperados. Assim, torna-se fundamental que cada organização desenvolva um modelo de controlo ajustado à sua dimensão, natureza, estrutura e nível de risco, assegurando equilíbrio entre custo, eficiência e valor gerado. Deste modo, o Controlo Interno consolida-se como elemento estratégico para a competitividade, a transparência e a sustentabilidade das organizações contemporâneas.

2. Fundamentação Teórica/Estado da Arte

O estudo da influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional exige a compreensão dos principais conceitos e modelos teóricos que sustentam a relação entre os mecanismos de controlo, a eficiência operacional e o alcance dos objectivos institucionais. O controlo interno é reconhecido, na literatura contemporânea, como um dos pilares fundamentais da boa governação, da gestão de riscos e da criação de valor nas organizações.

2.1. Conceito de Controlo Interno

O controlo interno pode ser definido como um processo desenvolvido e implementado pela estrutura de governação, pela gestão e pelos demais colaboradores de uma organização, concebido para proporcionar segurança razoável quanto ao alcance dos objectivos relacionados com operações, relato e conformidade legal (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013). Esta definição evidencia que o controlo interno não se limita a procedimentos administrativos isolados, mas constitui um sistema integrado de políticas, normas e práticas orientadas para a eficácia organizacional.

Na mesma linha de pensamento, o Institute of Internal Auditors (IIA, 2024) considera que o controlo interno representa o conjunto de mecanismos destinados a salvaguardar os activos, assegurar a fiabilidade da informação, promover a eficiência operacional e garantir o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

2.2. Conceito de Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional refere-se ao grau em que uma organização alcança os seus objectivos estratégicos, operacionais e financeiros, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz.

Teoria dos Recursos e Capacidades

A Teoria dos Recursos e Capacidades defende que o desempenho superior depende da capacidade da organização de gerir recursos estratégicos de forma eficiente. Assim, sistemas de controlo interno eficazes podem ser entendidos como capacidades organizacionais valiosas, pois contribuem para uma melhor coordenação, a protecção de activos e a utilização racional dos recursos (Barney, 1991).

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1992), constitui um modelo relevante para avaliação do desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. O controlo interno influencia directamente estas dimensões ao promover processos mais eficientes, uma melhor qualidade informacional e maior responsabilização institucional.

Com base nos modelos apresentados, verifica-se que o controlo interno não deve ser visto apenas como um instrumento de fiscalização, mas também como um mecanismo estratégico capaz de impulsionar o desempenho organizacional. A sua influência manifesta-se na melhoria da

eficiência dos processos, na redução de riscos, no reforço da transparência e no apoio à tomada de decisão, factores essenciais para a competitividade e sustentabilidade das organizações modernas.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente investigação adoptou uma **abordagem metodológica mista**, integrando métodos quantitativos e qualitativos, com vista a proporcionar uma análise abrangente da influência do controlo interno sobre o desempenho organizacional. A componente quantitativa baseou-se na recolha e no tratamento de dados por meio de questionários estruturados, o que permitiu mensurar as percepções dos colaboradores relativamente às práticas de controlo interno. Por sua vez, a abordagem qualitativa possibilitou a interpretação contextual dos resultados, considerando os significados atribuídos pelos participantes e a realidade organizacional em análise, conforme preconizado por Michel (2005), que defende a complementaridade entre quantificação e interpretação nos estudos em ciências sociais.

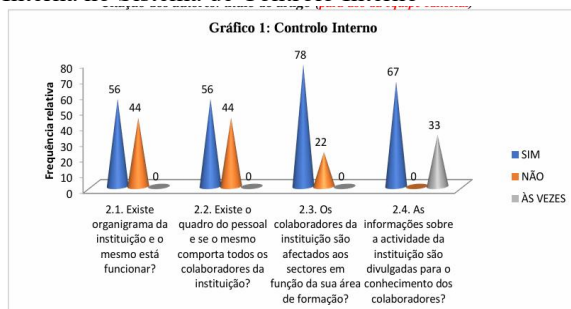
Quanto à natureza dos objectivos, a investigação enquadra-se como **descritiva**, na medida em que visa caracterizar o sistema de controlo interno existente na organização e analisar a sua relação com o desempenho organizacional. De acordo com Gil (1999), a

análise qualitativa interpretativa, articulando os resultados empíricos com o referencial teórico adoptado, de modo a proporcionar uma compreensão integrada do fenómeno em estudo.

Importa destacar algumas limitações da investigação, designadamente o reduzido tamanho da amostra, que condiciona a generalização dos resultados, bem como a dependência da percepção dos inquiridos, o que é susceptível de introduzir subjectividade na análise. Acresce ainda o facto de o estudo se restringir a uma única organização, o que limita a capacidade de extrapolar os resultados a outros contextos organizacionais. Não obstante estas limitações, o estudo apresenta contributos relevantes para a compreensão da influência do controlo interno no desempenho organizacional, no contexto específico analisado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gráfico 1: Estrutura Organizacional e Comunicação Interna no Sistema de Controlo Interno



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa (2025)

No indicador 2.1 – Existência do organograma da instituição e funcionamento do mesmo, verifica-se que 56% dos inquiridos responderam “Sim”, enquanto 44% indicaram “Não”. Estes resultados sugerem que, embora a maioria reconheça a existência de uma estrutura formal, uma parcela significativa dos colaboradores demonstra desconhecimento ou percepção negativa quanto ao seu funcionamento efectivo. Tal cenário pode indicar fragilidades na divulgação da estrutura organizacional ou limitações na operacionalização das linhas hierárquicas e funcionais.

Relativamente ao indicador 2.2 – Existência do quadro de pessoal e adequação aos colaboradores da instituição, observa-se a mesma distribuição percentual: 56% de respostas afirmativas e 44% negativas. Este resultado revela que, apesar de existir uma percepção positiva moderada quanto à composição do quadro de pessoal, persiste uma insatisfação relevante relacionada com a suficiência ou adequação dos recursos humanos disponíveis. A insuficiência de pessoal pode comprometer a segregação de funções, aumentar a sobrecarga laboral e reduzir a eficiência operacional.

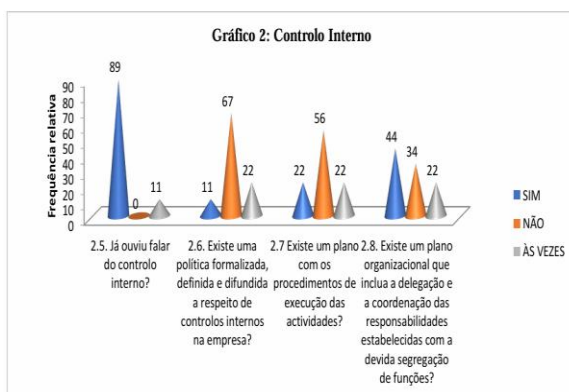
No item 2.3 – Afectação dos colaboradores aos sectores em função da sua área de formação, os resultados mostram maior

Miguel, P. J., Baluane, J. E. F., & Maússe, E. I. A. (2026). *Influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional – caso de mcmillan Woods Mozambique, Lda.* (2022-2023).

- Continuidade da política de afectação por competências técnicas;
- Fortalecimento dos canais de comunicação interna, tornando-os regulares e participativos;
- Implementação de mecanismos contínuos de monitoria e de avaliação interna.

Em termos científicos, os resultados demonstram que as melhores práticas de controlo interno tendem a reflectir-se positivamente no desempenho organizacional. A correcta afectação dos recursos humanos e a circulação de informação são factores que favorecem a eficiência, a motivação e o alcance de objectivos. Por outro lado, fragilidades estruturais e insuficiência, de pessoal podem reduzir a eficácia dos controlos internos e comprometer resultados institucionais.

Gráfico 2: Percepção dos Colaboradores sobre Políticas e Procedimentos de Controlo Interno



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa (2025)

O Gráfico 2 apresenta os resultados relativos à percepção dos colaboradores da McMillan Woods Mozambique, Lda. Sobre diferentes componentes do controlo interno institucional. Os dados permitem avaliar o nível de conhecimento dos trabalhadores acerca do conceito de controlo interno, bem como a existência de políticas, procedimentos formais e mecanismos organizacionais associados à sua implementação.

Conhecimento sobre o Controlo Interno

No indicador 2.5 – Já ouviu falar do controlo interno?, verifica-se que 89% dos inquiridos responderam “Sim”, enquanto 11% assinalaram “Às vezes”, não se registando respostas negativas. Este resultado demonstra que o conceito de controlo interno é amplamente conhecido no seio da organização, o que revela um nível satisfatório de sensibilização institucional. O conhecimento prévio do tema constitui uma condição favorável para a implementação de práticas eficazes de controlo.

Existência de Política Formalizada de Controlo Interno

No item 2.6 – Existe uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controlos internos na empresa? Apenas 11% responderam “Sim”, ao passo que 67% indicaram “Não” e 22% “Às vezes”. Estes resultados evidenciam uma fragilidade

Miguel, P. J., Baluane, J. E. F., & Maússe, E. I. A. (2026). *Influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional – caso de mcmillan Woods Mozambique, Lda.* (2022-2023).

crescimento, onde existe percepção da importância do controlo interno, mas faltam mecanismos técnicos e administrativos para a sua plena implementação.

Implicações no Desempenho Organizacional

As fragilidades identificadas podem afectar negativamente o desempenho organizacional através de:

- Redução da eficiência operacional;
- Aumento de erros e desperdícios;
- Dificuldade na responsabilização dos colaboradores;
- Maior exposição a riscos administrativos e financeiros;
- Lentidão na tomada de decisão;
- Falhas de coordenação interna.

Por outro lado, o elevado nível de conhecimento demonstrado pelos colaboradores representa uma oportunidade estratégica para a empresa fortalecer rapidamente o sistema de controlo interno.

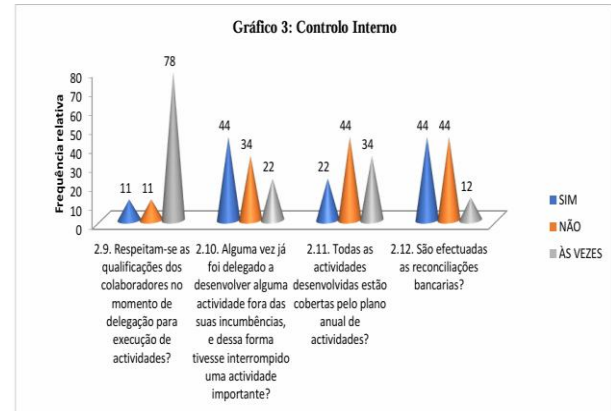
Com base nos resultados, recomenda-se à McMillan Woods Mozambique, Lda.:

1. Elaborar e divulgar uma política formal de controlo interno;
2. Criar manuais de procedimentos por área funcional;
3. Reforçar a segregação de funções e linhas de responsabilidade;

4. Promover formação contínua em controlo interno;

5. Implementar mecanismos periódicos de monitoria e auditoria interna.

Gráfico 3: Execução das Actividades e Qualificação dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa (2025)

Os resultados indicam que, embora a maioria dos colaboradores (78%) reconheça que as qualificações são consideradas na delegação de tarefas, há uma distribuição equilibrada nas restantes variáveis, o que evidencia inconsistência na execução das actividades.

Esta evidência confirma que a existência de competências não garante, por si só, eficiência organizacional, sendo necessário um sistema estruturado de controlo. Segundo Attie (2011), um sistema eficaz de controlo interno exige não apenas pessoal qualificado, mas também uma definição clara de funções, supervisão contínua e o cumprimento rigoroso dos procedimentos.



ALBA

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



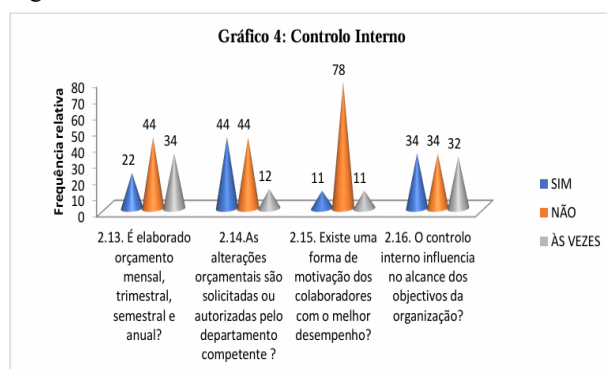
Baseada na plataforma OJS. Licença Creative Commons BY 4.0
 ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470
 1ª ed, Vol. 1, No. 12, setembro, 2026, Plataforma OJS
<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/16>
albasifc@gmail.com; alba@isfic.ac.mz

Adicionalmente, de acordo com o modelo COSO (2013), a eficácia do controlo interno depende da integração entre *actividades de controlo e monitorização*, o que não se verifica plenamente neste caso, dada a irregularidade nas reconciliações bancárias e no cumprimento do plano anual.

Sob a perspectiva da Teoria dos Recursos e Capacidades (Barney, 1991), os recursos humanos só geram vantagem competitiva quando são adequadamente coordenados e explorados, o que não ocorre quando há delegação inadequada ou execução inconsistente das tarefas.

Assim, os resultados sugerem que a organização apresenta fragilidades na transformação das capacidades individuais em desempenho organizacional efectivo.

Gráfico 4: Planeamento, Motivação e Desempenho Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa (2025)

Os dados revelam que 78% dos inquiridos afirmam que não há mecanismos de motivação para os colaboradores, o que constitui uma limitação crítica ao desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1992), no modelo Balanced Scorecard, a perspectiva de *aprendizagem e crescimento* é fundamental, pois a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores influenciam directamente os processos internos e os resultados financeiros. A ausência de incentivos compromete, portanto, a eficiência global da organização.

Por outro lado, Morais e Martins (2007) destacam que os sistemas de controlo interno eficazes devem incluir incentivos e metas realistas, capazes de alinhar os interesses dos colaboradores com os objectivos organizacionais. A ausência desses mecanismos pode levar à desmotivação e a baixo comprometimento.

Na óptica da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), a ausência de incentivos adequados aumenta o risco de comportamentos oportunistas, uma vez que

Miguel, P. J., Baluane, J. E. F., & Maússe, E. I. A. (2026). *Influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional – caso de mcmillan Woods Mozambique, Lda.* (2022-2023).

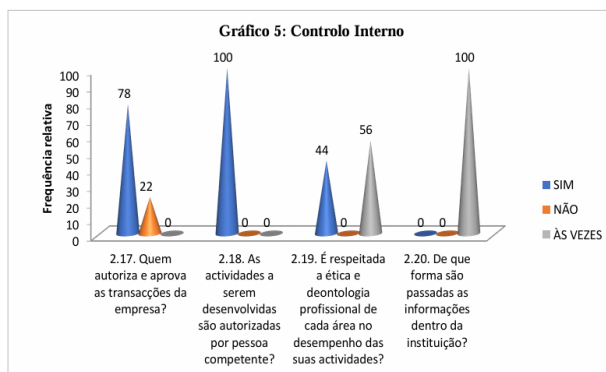
os colaboradores podem não estar suficientemente motivados a agir em conformidade com os interesses da organização.

incluindo valores éticos, integridade e cultura organizacional. Assim, a fragilidade observada compromete a eficácia global do controlo interno.

Desta forma, os resultados evidenciam que a fragilidade do sistema de incentivos compromete o alinhamento organizacional e reduz o impacto do controlo interno sobre o desempenho.

Attie (2011) reforça que a eficiência do controlo interno depende da conduta ética dos colaboradores e da clareza das responsabilidades, e que a ausência desses elementos pode facilitar erros e fraudes.

Gráfico 5: Procedimentos, Autoridade e Ética Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados de pesquisa (2025)

Os dados mostram que há um nível elevado de formalização em alguns aspectos, como a autorização de actividades por pessoas competentes (100%). No entanto, verificam-se fragilidades significativas no âmbito da ética e da deontologia, com apenas 44% dos inquiridos a considerarem o seu cumprimento como consistente.

Além disso, a Teoria da Agência sustenta que, na ausência de mecanismos eficazes de controlo e de ética organizacional, aumentam os conflitos de interesse entre gestores e a organização, comprometendo a transparência e a fiabilidade das operações.

Portanto, apesar da existência de estruturas formais de controlo, a organização apresenta debilidades na cultura ética, o que limita a eficácia dos mecanismos implementados.

Síntese da Discussão com Base na Literatura

A análise conjunta dos cinco gráficos evidencia que o sistema de controlo interno da organização apresenta níveis moderados de implementação, porém com fragilidades significativas na sua aplicação prática e na sua consistência operacional.

De acordo com o COSO (2013), o *ambiente de controlo* constitui a base de todo o sistema,

Miguel, P. J., Baluane, J. E. F., & Maússe, E. I. A. (2026). *Influência do controlo interno na melhoria do desempenho organizacional – caso de mcmillan Woods Mozambique, Lda.* (2022-2023).

- Verifica-se insuficiência na formalização de políticas e procedimentos;
- A execução dos controlos é inconsistente, comprometendo a eficiência operacional;
- Existe uma relação directa entre as falhas do controlo interno e o fraco desempenho organizacional.

Assim, conclui-se que a organização necessita de reforçar a integração, a formalização e a monitorização do sistema de controlo interno, de modo a transformá-lo num instrumento estratégico eficaz para a melhoria do desempenho organizacional.

CONCLUSÕES

O estudo permitiu demonstrar que o controlo interno constitui um elemento estratégico fundamental para a melhoria do desempenho organizacional. No caso da McMillan Woods Mozambique, Lda., verificou-se que, apesar da existência de práticas e conhecimentos relacionados com o controlo interno, persistem fragilidades estruturais e operacionais que limitam a eficácia do controlo interno.

As principais limitações identificadas incluem a ausência de políticas formalizadas, a insuficiência de procedimentos operacionais, as fragilidades na segregação de funções, a falta de mecanismos de motivação e a fragilidade da cultura ética

organizacional. Tais factores comprometem a eficiência dos processos, aumentam a exposição a riscos e reduzem a capacidade de atingir os objectivos institucionais.

Por outro lado, o estudo evidencia que o conhecimento existente entre os colaboradores representa uma oportunidade estratégica para reforçar o sistema de controlo interno. Assim, conclui-se que a melhoria do desempenho organizacional depende da implementação integrada e consistente dos componentes do controlo interno, conforme preconizado pelo modelo COSO.

Recomenda-se, portanto, a adopção de medidas estruturantes, nomeadamente a formalização de políticas, a criação de manuais de procedimentos, o reforço da monitorização, a promoção da formação contínua e a implementação de sistemas de motivação. Estas acções poderão contribuir significativamente para o fortalecimento da governação organizacional, o aumento da eficiência operacional e a sustentabilidade institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).



ALBA®

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



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

- (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.
- Deloitte. (2026). *Internal controls and emerging risks in the digital era*. Deloitte Insights.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). Atlas.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Global internal audit standards*. IIA.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. Atlas.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Corporate governance factbook*. OECD Publishing.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications