

Fiscal de contrato no controle interno: percepção de militares sobre a relevância e importância da função em uma Organização Militar

Contract inspector in internal control: perception of military personnel regarding the relevance and importance of the function in a Military Organization

Resumo: A fiscalização dos contratos públicos é essencial para acordos da Administração Pública, garantindo a execução dos termos pactuados e a eficácia dos gastos. Na esfera castrense, a função de fiscalização ganha destaque em decorrência das especificidades operacionais e da hierarquia militar. Assim, objetivou-se verificar a percepção dos fiscais de contrato de uma Organização Militar do Exército Brasileiro quanto à relevância, importância e óbices à função. A pesquisa é descritiva e quantitativa, conduzida por um questionário estruturado aplicado em 2023. O universo amostral foi composto por 26 fiscais, havendo 23 respondentes válidos. Os resultados demonstraram que os fiscais são novos, com pouca experiência e pouco tempo de serviço público militar, sendo ela o aspecto que mais influencia. Sobre a percepção da relevância e importância da função, concluiu-se que é percebida na fiscalização dos contratos e que cursos ofertados contribuem para um melhor exercício do encargo. O estudo acrescenta aspectos relevantes sobre a função de fiscais de contrato.

Palavras-chave: Exército Brasileiro, fiscal de contrato, fiscalização-controle, questionário, percepção.

Abstract: Oversight of public contracts is essential for public administration agreements, ensuring the execution of the agreed terms and the effectiveness of expenditures. In the military sphere, the oversight function gains prominence due to operational specificities and military hierarchy. Thus, the objective was to verify the perception of contract inspectors within a Military Organization of the Brazilian Army regarding the relevance and importance of the function, as well as obstacles to it. The research is descriptive and quantitative, conducted via a structured questionnaire applied in 2023. The sample universe consisted of 26 inspectors, with 23 valid respondents. The results showed that the inspectors are relatively new, possessing little experience and time in military public service, which is the aspect that most influences their work. Regarding the perception of the relevance and importance of the function, it was concluded that the function is recognized in the contract oversight, and that offered courses contribute to better performance of responsibilities. The study adds relevant aspects on the role of contract inspectors.

Keywords: Brazilian Army, contract inspector, fiscalization-control, questionnaire, perception.

Júlio Ricardo Rezende da Costa 

Universidade Federal de Pernambuco, UFPE.
Recife, PE, Brasil.
julio.advsalv@gmail.com

Maurício Assuero Lima de Freitas 

Universidade Federal de Pernambuco, UFPE.
Recife, PE, Brasil.
mauricio.lfreitas@ufpe.br

Recebido: 25 fev. 2025

Aprovado: 1 set. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons
Attribution Licence

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muito se discute sobre políticas públicas de controle de gastos ou mesmo gasto eficiente do dinheiro público (Moreira; Silva; Rodrigues, 2020). Isso é fruto de legislações criadas no século passado para melhorar o modelo burocrático implantado (Santos, 2018). Karpa *et al.* (2021) entendem que o desenvolvimento da sociedade e das esferas individuais é impossível sem a criação de leis e regras.

No Brasil foram criadas muitas normas, dentre as quais estão o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Em adição, tem-se a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, além, é claro, da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, todas com intuito de modernizar o país e manter um controle maior das contas públicas, que não é uma exigência nova, posto que a Lei nº 4.320/1964 já discorria sobre controle de execução, sendo ratificado o controle interno na Carta Magna de 1988 (Eigenstuhler, 2022).

Como observado, o legislador criou muitas normas para poder controlar de forma contábil, orçamentária, financeira e operacional o patrimônio público (Krein; Wernke; Zanin, 2020). Azevedo (2020) afirma que, na Administração Pública, controlar algo tem uma complexidade própria, relaciona-se à finalidade pública da ação governamental, devendo estar presentes eficácia e eficiência, legalidade, legitimidade, integridade, entre tantos outros aspectos.

Diversos foram os instrumentos de controle criados pelo Estado para dar maior guarda ao dinheiro público, e um deles foi a figura do fiscal de contrato, instituído genericamente pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (revogada pela Lei nº 14.133/2021), nos incisos de seu art. 58 e nos parágrafos do art. 67. Como assegura Santos (2018, p. 229), “a figura do fiscal neste atual momento histórico é impar na construção de um Estado Gerencial, voltado ao princípio da eficiência [...]”, pois havia uma tendência de aumento de novos contratos da Administração Pública com o intuito de atender suas necessidades (Santos, 2018).

Capovilla *et al* (2018) corroboram esse pensamento ao afirmarem que uma gestão pública eficiente e transparente desperta cada vez mais o interesse na governança dos entes a realizar ações afirmativas, dentre as quais a adequação das estruturas de controles internos. O Tribunal de Contas da União (TCU) por diversas vezes também se manifestou a respeito da importância da fiscalização administrativa (Brasil, 2008; 2011).

O Exército Brasileiro (EB), como figura do Estado Democrático de Direito, também estabeleceu mecanismos de controle interno de suas contas, adotando como um de seus meios de acompanhamento a figura do fiscal de contrato, que tem como uma de suas funções a responsabilidade de fiscalizar os produtos e serviços adquiridos pelo ente estatal. Motta, Schmitt e Vasconcellos (2016) afirmam que o EB se insere nesse contexto de precisar se ajustar constantemente às demandas exigidas para cumprir suas missões em todos os níveis e atividades nas quais está envolvido.

Em decorrência de tamanha responsabilidade, o EB criou a Portaria nº 043-SEF, de 13 de junho de 2019 (Brasil, 2019), com o intuito de regular a função do fiscal de contrato para acompanhar e fiscalizar os gastos, sendo este instrumento revogado pela Portaria nº 037-SEF, de 14 de abril de 2020 (Brasil, 2020), que aprovou normas para atuação do gestor e do fiscal de contrato.

Ao saber que existe uma figura responsável por tamanho encargo, faz-se necessário entender qual é a percepção sobre sua função e se há empecilhos que obstem esse trabalho. Dessa forma, para que esta pesquisa alcance seu fim, questiona-se: **Qual a percepção dos fiscais de contrato a respeito de sua função em uma Organização Militar (OM), bem como as dificuldades encontradas por eles que podem obstar o trabalho ao assumirem sua função?**

Assim, este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura sobre o tema, demonstrando como os militares percebem a importância do fiscal de contrato e apresentando algumas dificuldades enfrentadas, o que pode auxiliar o gestor público em iniciativas para implementação de novas práticas, avaliação de desempenho e para o próprio aprimoramento profissional.

Justifica-se o estudo por se compreender a importância do fiscal de contrato no controle interno numa OM. Outro fato que se torna relevante para a pesquisa é a pouca literatura existente na área militar, pois a Administração Pública é passível de cometer equívocos em seus contratos, podendo gerar uma ineficiência do órgão e desperdício de recursos públicos destinados à entidade.

Dessa forma, identificar as competências necessárias – a partir da percepção dos próprios envolvidos no processo – para desempenhar a função de fiscal de contrato e as dificuldades encontradas são condições *sine qua non* para o controle e fiscalização no fiel cumprimento contratual, especificamente no âmbito de uma OM.

A segunda parte da pesquisa é composta pela apresentação de conceitos, destacando objetivos, princípios e a importância da função do fiscal de contrato. Na terceira parte aborda-se a metodologia, que se baseou no envio de um questionário a 28 fiscais de contrato de uma OM do EB da região Nordeste, por meio do qual se buscou descobrir as percepções sobre a importância da função e dificuldades. Em seguida, há a análise dos dados apurados e, por fim, uma conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Administração pública e controle interno

A sociedade passou por diversas mudanças no decorrer dos anos, por dinastias e impérios, repúblicas e regimes totalitários – de extrema esquerda e de extrema direita. Economias de livre mercado e de mercado fechado também estiveram acompanhando a história da humanidade, mas o que mais se fez presente até os dias atuais é a figura do Estado, seja conservador ou liberal.

O Estado, como forma de se adaptar às constantes mudanças do passar dos séculos, reinventou-se. De acordo com Fernandes, Borges e Leite Junior (2017), foi nas décadas de 1980 e 1990 que ocorreram as primeiras reformas administrativas no mundo. Essas reformas na Administração Pública, que foram realizadas no âmbito da *New Public Management*, levaram a um efeito que desencadeou uma série de outros, influenciando a contabilidade, a auditoria, a *accountability* e o processo de governança corporativa das entidades do setor público (Christensen; Laegreid, 2007; Groot; Budding, 2008; Lapsley, 2008).

O momento atual é o da implantação de um modelo gerencial na Administração Pública, que impõe a eficiência e eficácia dos atos públicos como meta, tornando o cidadão um consumidor dos serviços prestados pelo Estado, devendo todos os atos públicos serem voltados à satisfação de seu “cidadão-cliente” (Fernandes; Borges; Leite Junior, 2017). Cavalcante e Santos

(2020) entendem que, sob uma perspectiva abrangente de atuação, o Estado brasileiro está incorporando cada vez mais, em suas estruturas organizacionais e dispositivos legais, a priorização do controle governamental, com o intuito da correta aplicação dos recursos públicos e da efetividade das ações governamentais.

De acordo com Koltz e Cavalcante (2022), essa estrutura busca assegurar à administração uma convergência com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, estabelecidos na Constituição Federal: legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade. Muitos dos procedimentos que a Administração Pública adota exigem a interpretação das normas e/ou jurisprudências, as quais não são claramente definidas, o que é evidenciado em ações que devem ser tomadas pelos servidores e gestores públicos (Santana; Behling, 2021).

Em decorrência dessa lacuna, observa-se que o funcionamento das políticas públicas exige também um aparato estatal profissionalizado e em constante qualificação para que seus resultados gerem cada vez mais valor público à sociedade (Koltz; Cavalcante, 2022). Uma das formas que a Administração Pública brasileira desenvolveu para poder se estabelecer e atender os preceitos constitucionais foi a criação de mecanismos de controle interno. Santana e Behling (2021) afirmam que a Administração Pública brasileira iniciou a obrigatoriedade do controle interno em 1964, com o advento da Lei nº 4.320/1964, que destacou as competências do Sistema de Controle Interno, posteriormente ratificadas pela Constituição Federal, a qual determinou a manutenção do Sistema de Controle Interno de forma integrada pelos três Poderes.

A Carta Magna, ao discorrer sobre o controle interno, buscou como uma de suas finalidades comprovar a legalidade e avaliar os resultados da eficácia e eficiência da Administração Pública, além de acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração (Brasil, 1988). O controle interno é definido pelo Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2013) como um processo que é conduzido pela estrutura de governança e administração, além de outros profissionais da entidade, sendo que seu desenvolvimento tem o intuito de proporcionar uma segurança razoável para a realização de objetivos das operações, da divulgação e da conformidade.

Moreira, Dias e Sousa (2017, p. 43) complementam ao declararem que o controle interno “[...] representa uma série de normas necessárias ao bom desempenho das atividades e dos desafios da gestão pública, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço público”. Esse controle deve ser exercido dentro de um mesmo Poder, objetivando a execução segura da atuação administrativa, de forma a buscar evitar e corrigir eventuais impropriedades que o gestor possa efetuar (Silva *et al.*, 2018). Ele deve ser exercido nos atos e procedimentos administrativos do ente público.

José Filho (2008) destaca o controle interno para as organizações públicas como sendo um instrumento de gestão de suma importância, isso porque ele tem atributos que permitem à gestão lidar diretamente com os recursos públicos, devendo haver transparência nos atos. A ação de controlar, de acordo com Azevedo, Ensslin e Reina (2010), está ligada diretamente ao ato de planejar, pois ela deve dar um retorno ao processo de planejamento, buscando garantir por meio do emprego dos recursos disponíveis que um determinado resultado possa ser alcançado.

De acordo com Moreira, Dias e Souza (2017), o controle interno deve desempenhar um papel fundamental tanto na gestão dos gastos públicos quanto no atendimento de metas, tendo em vista que ele possibilita combater formas de desperdício, como compra de materiais,

equipamentos e contratos de prestação de serviços. Silva (2009) defende que os órgãos de controle das instituições na Administração Pública devem se preocupar com ações que sejam preventivas e orientadoras, evitando falhas que sejam involuntárias ou mesmo deliberadas, considerando que muitos benefícios podem surgir de um sistema de controle interno integrado.

Santana e Behling (2021) afirmam que no poder Executivo Federal diversos órgãos exercem o controle interno, e citam como exemplo a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC). Esses autores citam ainda que no EB há uma estrutura particular em que o controle interno divide suas ações entre a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) (Santana; Behling, 2021).

2.2 Fiscal de contrato

Santos (2017) menciona que a Administração Pública tem buscado maior excelência nas ações administrativas para se ter uma maior efetividade dos resultados operacionais, de modo a atingir uma maior economicidade e eficiência no uso dos recursos públicos, sendo de fundamental importância o papel desempenhado pelos servidores públicos quando designados para a função de acompanhar e fiscalizar os contratos.

Como as determinações federais sobre regras e princípios também se aplicam ao EB, o CCIEEx realizou algumas alterações na sua estrutura organizacional, ajustando regulamentos, normativos técnicos, competências organizacionais e até mesmo seu quadro de pessoal. Para se ter uma visão mais dinâmica do processo, o CCIEEx estabeleceu uma nova orientação estratégica voltada à missão, à visão de futuro e aos objetivos estratégicos, incluindo o alinhamento das atividades de auditoria aos padrões nacionais e internacionais de excelência (Brasil, 2021).

Dentre as mudanças, uma delas foi assegurar a implantação da figura do fiscal de contrato, que, de acordo com Rosa (2017), deve ter acesso a uma complexa gama de informações e de conhecimentos relacionados ao contrato, cabendo a ele a obrigação de certificar se as cláusulas contratuais e aquelas previstas no Termo de Referência estão sendo cumpridas durante a execução do contrato. Existe, na fiscalização, o exercício do controle ordenado do objeto, a fim de examinar e averiguar a perfeita execução do contrato pela Administração, com todas as especificações que possam existir nele. Essa ação, conforme narra Hupsel (2007), tem o intuito de aferir se o que foi contratado está sendo executado de acordo com os termos exigidos pela administração.

Dessa forma, observa-se que a área de gestão apresenta uma visão mais holística, havendo um gerenciamento do todo. Todavia, é imprescindível que o acompanhamento do fiscal seja pontual, sendo sua responsabilidade própria e exclusiva. Egashira e Caffé Filho (2019) afirmam que o fiscal é a pessoa que se propõe a efetuar visitas ao local onde se executa o objeto do contrato, visando à efetividade e devendo elaborar relatórios pormenorizados que serão encaminhados ao gestor, apontando as falhas, o andamento e possíveis prorrogações de prazo.

Souza (2023) afirma que é um poder-dever do gestor público nomear um fiscal de contrato, e a este, por estar cumprindo uma obrigação, cabe a correta execução das obrigações contratuais, na parte técnica ou administrativa, dependendo diretamente de sua fiscalização efetiva o alcance dos objetivos previstos no planejamento da contratação e do certame, mitigando a possibilidade de danos ao erário.

O EB, como forma de ratificar a criação e função do fiscal de contrato, criou a Portaria nº 037-SEF/2020, que atribuiu diversas funções aos militares designados. Nessa mesma portaria, há uma distinção entre diversos fiscais de contrato: fiscal técnico, fiscal setorial, fiscal requisitante de solução de informação de tecnologia e fiscal administrativo. A esses fiscais caberão diversas obrigações que a portaria citada descreve, dentre as principais conhecer o objeto e todos os serviços descritos, comunicar as ocorrências e as faltas ao gestor, averiguar o serviço ou entrega do material confrontando-o com as condições avençadas, entre outras (Brasil, 2021).

2.3 Estudos anteriores

Os estudos sobre percepção de pessoas que atuam no setor público, especificamente no EB, não são inéditos na literatura nacional, todavia são raros. Em adição, pesquisas sobre a percepção a respeito da importância da função dos fiscais são mais recorrentes quando se observa os funcionários públicos de uma maneira geral.

Rosa (2017), em sua dissertação, busca compreender a percepção dos fiscais de contrato do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) a respeito da política institucional de fiscalização de contratos de serviços de mão de obra terceirizada, concluindo que eles a compreendiam como uma ferramenta necessária para aprimorar a gestão e fiscalização de contratos na rede do IFSC, mas que, ao mesmo tempo, era negada por meio de uma prática de gestão que se observava fragmentada.

Moreira, Dias e Souza (2017) tentaram identificar quais são os subsídios que asseguram o controle interno como um importante instrumento para a gestão pública, asseverando a importância do controle interno como ferramenta de gestão pública no atual contexto socioeconômico, e concluindo – após entrevistar quatro professores de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – que o controle interno é um instrumento muito importante de gestão, devendo ser cada vez mais incrementado pelos órgãos públicos. Ressalta-se que uma amostra com quatro elementos não garante afirmações inferenciais, mas serve como uma expressão de percepção comum.

Montenegro, Oliveira e Lopes (2018) buscam, por meio das percepções de militares da Força Aérea Brasileira, analisar a adequabilidade dos Sistemas de Controle Interno Organizacional (SCIO) em funcionamento nas Unidades Gestoras (UG) do Comando da Aeronáutica (COMAER), concluindo que os SCIO em funcionamento são percebidos como moderadamente adequados ao modelo ideal de SCIO, ou seja, adere moderadamente às boas práticas internacionais de controle interno, mas ainda permanece em um estágio inicial em algumas áreas.

Neis e Silva (2020) escreveram a respeito da percepção da capacitação dos agentes militares na execução das tarefas de fiscalização dos contratos administrativos, concluindo que existem oportunidades de melhoria em decorrência de diversos fatores, sendo alguns relacionados às peculiaridades da atividade militar como função principal dos agentes envolvidos; ou seja, os militares dão mais ênfase na sua rotina militar, podendo haver melhoras no tocante à parte administrativa. Como afirmado, o tema não é inédito na literatura, mas há uma carência de pesquisas voltadas de forma específica ao contexto do EB, pois como visto os estudos se concentram em outros órgãos ou entidades federais.

3 METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica e uma análise empírica da legislação sobre o tema, entre normas, doutrina e jurisprudências do TCU. De acordo com Köche (2014), a revisão bibliográfica objetiva ampliar o conhecimento de determinada área, possibilitando o embasamento da referência teórica de um específico problema de pesquisa ou de outros com a intenção de descrever e sistematizar o estudo realizado.

A revisão bibliográfica assume, assim, uma parte muito importante em qualquer pesquisa, pois ela é a fundamentação teórica, o verdadeiro estado da arte do assunto abordado (Garcia, 2016).

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever as características de um determinado grupo social ou até de fenômenos. O estudo é do tipo de pesquisa aplicada, que gera conhecimentos para aplicação prática ligados à resolução de possíveis problemas específicos relacionados à fiscalização dos contratos administrativos, valendo-se, para isso, do método indutivo como forma de generalizar a solução encontrada.

Para solucionar o problema de pesquisa foram executadas as fases de levantamento e seleção do modelo de análise e coleta de dados, seguidas da análise do estudo de caso e exposição dos resultados, finalizando com a argumentação e discussão dos resultados.

Com o intuito de dar maior credibilidade à pesquisa, foi distribuído um questionário pela plataforma *Google Forms*, realizando-se um estudo de caso com militares responsáveis pela função de fiscal de contrato em uma OM do Nordeste do Brasil.

No questionário foi abordada a faixa etária, o nível de educação e experiência profissional, a possibilidade de capacitação e dificuldades para cumprimento da função, dentre outros quesitos pertinentes. O questionário utilizado foi adaptado da pesquisa de Silva Júnior e Leitão (2021), e está composto por três blocos, sendo o primeiro o perfil dos respondentes, o segundo a assunção de função e empecilhos que podem interferir na missão, e o terceiro a percepção sobre a relevância e importância da função.

Para as questões sobre a percepção foi utilizada escala tipo Likert, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Segundo Gil (2008), a escala é de caráter ordinal e não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável, buscando formatos de respostas fixos que serão utilizados para medir atitudes e opiniões dos pesquisados.

Após o envio para os 26 militares fiscais de contrato que compuseram o universo de pesquisa, obteve-se 23 respostas, correspondendo a um percentual de 88,46%. No que diz respeito à análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva sob a forma de frequência.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Os respondentes são responsáveis por fiscalizar contratos de distribuição de energia elétrica, de recolhimento de resíduos, de telefonia móvel, de envio de correspondências, de recuperação de estruturas de marquises, de cessões de uso de espaços para barbearia, cantina, bazar, correios, banco, panificadora, fotógrafo e arrendamento de um espaço para uma loja de artigos militares. Os dados analisados dividem-se em três partes. Na primeira aborda-se o perfil dos fiscais

de contrato militares. Na segunda parte, como houve a assunção da função de fiscal de contrato e quais aspectos podem interferir. Na terceira analisa-se a percepção deles sobre a relevância da função de fiscal de contrato e aspectos importantes sobre ela.

4.1 Perfil dos respondentes

Os dados seguintes demonstram o perfil dos respondentes: sexo e idade, se é efetivo ou temporário, escolaridade, experiência no setor público, experiência como militar, atuação como fiscal de contrato e se foi voluntário ou designado por ato administrativo.

Todos os participantes respondentes são sexo masculino, sendo constatado que não há nenhuma mulher que atua na função de fiscal de contrato no período da pesquisa. Isso pode decorrer do fato de que a maior parte dos militares da OM e do EB são do sexo masculino. A Tabela 1 demonstra a idade dos militares que atuam na função.

Tabela 1 – Faixa etária dos militares

Faixa etária	Frequência	Percentual (%)
18 até 23 anos	6	26,1%
23 até 28 anos	15	65,2%
28 até 33 anos	1	4,3%
33 até 38 anos	1	4,3%
Mais de 38 anos	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao se analisar a Tabela 1, percebe-se que 65,2% dos participantes estão na faixa etária entre 23 e 28 anos, seguidos de 26,1% dos militares com idade compreendida entre 18 e 23 anos, demonstrando que a maior parte dos fiscais de contrato da OM estudada são militares jovens, sendo que, do total de respondentes, a maioria são militares de carreira. Observe-se que colocar um militar temporário como um fiscal de contrato pode ser considerado inoperante em decorrência de sua temporalidade. Todavia, não há uma legislação específica que determine que a função deva ser exercida por militar de carreira ou temporário. A Tabela 2 traz o grau de escolaridade dos respondentes.

Tabela 2 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência	Percentual (%)
Ensino médio completo	10	43,5%
Curso técnico incompleto	1	4,3%
Curso técnico completo	2	8,7%
Graduação incompleta	4	17,4%
Graduação completa	6	26,1%
Total	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Nota-se, na Tabela 2, que 43,5% dos respondentes têm ensino médio completo. O baixo nível de graduação ou mesmo de cursos técnicos, completos (8,7%) ou incompletos (4,3%),

traz informações relevantes à pesquisa, pois observa-se que, em uma função que requer muitas responsabilidades, não são cobrados cursos de graduação ou mesmo técnicos, o que pode ser um fator preocupante à Administração Pública. Um aspecto que pode explicar a falta de uma graduação ou um curso técnico é a pouca idade dos militares que desempenham a função de fiscalização e acompanhamento dos contratos.

Na Tabela 3 é demonstrado o tempo de serviço público e na Tabela 4 observa-se o tempo de serviço militar. Na subsequente, a Tabela 5, tem-se o tempo de serviço como fiscal de contrato. A Tabela 6 é relativa ao modo como o militar assumiu a função de fiscal de contrato.

Tabela 3 – Tempo de serviço público

Tempo de serviço público	Frequência	Percentual (%)
0 até 3 anos	7	30,4%
3 até 6 anos	9	39,1%
6 até 9 anos	6	26,1%
9 até 12 anos	1	4,3%
Mais de 12 anos	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

A Tabela 3 demonstra o tempo de serviço público em anos que os fiscais de contratos têm, com a seguinte distribuição: nove (39,1%) de 3 a 6 anos, sete (30,4%) de 0 até 3 anos, seis (26,1%) de 6 até 9 anos e um (4,3%) de 9 a 12 anos. Percebe-se que é um período relativamente curto de tempo para as carreiras públicas.

Quando comparado com o tempo de serviço militar, na Tabela 5, observa-se que a maior parte dos respondentes está compreendida entre 5 e 7 anos de serviço (47,8%), seguida de oito militares com 3 a 5 anos (34,8%), três militares com 1 a 3 anos (13%) e apenas um com mais de 7 anos de serviço militar (4,3%), não havendo nenhum militar que tenha menos de 1 ano de serviço.

Ao analisar as duas tabelas paralelamente, nota-se que a maior parte dos fiscais de contrato da OM estudada têm até 7 anos de serviço, seja ele público ou militar, um tempo relativamente pequeno para a vida pública, como já informado.

Perguntou-se aos respondentes se tinham tempo de serviço público e tempo de serviço militar de forma separada, tendo em vista que poderiam ser funcionários públicos antes do ingresso na carreira militar. Todavia, da análise constata-se que os respondentes não tinham tempo algum de serviço público antes do ingresso nas fileiras do EB.

Tabela 4 – Tempo de serviço militar

Tempo de serviço público	Frequência	Percentual (%)
1 até 3 anos	3	13%
3 até 5 anos	8	34,8%
5 até 7 anos	11	47,8%
Mais de 7 anos	1	4,3%
Total	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao se falar em tempo de serviço na função de fiscal de contrato, 11 militares respondentes (47,8%) têm exercido tal encargo entre 0 e 1 ano e 10 fiscais (43,5%) entre 1 e 3 anos, sendo que apenas um (4,3%) tem entre 3 e 5 anos e um (4,3%) entre 5 e 7 anos, não havendo nenhum com mais de 7 anos de atuação como fiscal de contrato. Assim, nota-se que os fiscais de contrato da OM pesquisada não têm muito tempo na função desempenhada, ou seja, que a rotatividade da função é grande, o que pode ser decorrente de transferência de cidades por ato administrativo impositivo.

Tabela 5 – Tempo de serviço de fiscal de contratos

Tempo de serviço como fiscal de contratos	Frequência	Percentual (%)
0 até 1 anos	11	47,8%
1 até 3 anos	10	43,5%
3 até 5 anos	1	4,3%
5 até 7 anos	1	4,3%
Total	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os militares estão propensos a serem transferidos de local de trabalho a cada 2 ou 3 anos, dependendo de posto ou de graduação, se forem militares de carreira, que é o caso da maior parte dos respondentes, sendo que um dos motivos do pouco tempo na função pode ser decorrente da alta rotatividade de funções, ou seja, uma possibilidade da alta rotatividade é decorrente das transferências.

4.2 Assunção da função

Nesse segundo bloco, foi perguntado aos militares fiscais de contrato qual a forma de assunção da função e se nomeou alguns aspectos que podem interferir no encargo de um fiscal de contrato militar, ficando a cargo deles estabelecerem quais julgavam aspectos mais relevantes para desempenhar a missão ora exercida. A maior parte dos pesquisados foi designada por ato administrativo, o que pode ser um indicativo de que os militares escalados para a função administrativa não tinham a intenção de exercer a função no momento da pesquisa, sendo a eles imposta tal determinação.

Tabela 6 – Aspectos que podem interferir na função de fiscal de contrato

Aspectos que podem interferir na função de fiscal de contrato	Frequência	Percentual (%)
Idade	1	4,3%
Experiência	15	65,2
Cursos/estágios	10	43,5%
Rotatividade na função	10	43,5%
Falta de interesse	4	17,4%
Acúmulo de funções	1	4,3%
Encargos de outras funções	1	4,3%

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na Tabela 6 são observados alguns aspectos que podem interferir na função desempenhada, de acordo com os fiscais respondentes. Deve-se ressaltar que foi um questionamento que permitia a escolha de mais de um aspecto, sendo a experiência o fator de maior destaque, com 15 militares interpretando-a como a que mais pode interferir na função de fiscal de contrato. Logo em seguida, com 10 ocorrências cada, vêm a rotatividade na função e a realização de cursos e estágios. A idade e acúmulo de função e encargos foram aspectos que não tiveram tanta relevância para os pesquisados, com apenas um militar mencionando cada um deles. Essa constatação contraria em parte os estudos de Neis e Silva (2020), que afirmaram que os militares dão mais ênfase à sua rotina militar, o que pode afetar a fiscalização contratual.

Insta lembrar que a maioria dos fiscais de contrato que participaram da pesquisa assumiram a função há pouco tempo e têm em torno de 7 anos de serviço público e militar, o que significa dizer que são jovens que compreendem que a expertise é o fator de maior destaque para a realização da missão desempenhada.

4.3 Percepção da relevância e importância da função de fiscal de contratos

Nesse terceiro bloco de perguntas, avaliou-se a percepção dos militares sobre a relevância e importância da função de fiscal de contrato por meio de respostas como “concordo totalmente” e “discordo totalmente” às afirmações estabelecidas.

A Tabela 7 refere-se, como já afirmado, ao último bloco de perguntas realizadas e demonstra a percepção dos fiscais de contrato sobre a relevância e importância da função exercida, sendo levantados diversos aspectos que influenciam a missão. A maior parte dos respondentes (69,6%) concordaram com a afirmativa de que na função de fiscal de contrato existem dificuldades a serem enfrentadas.

Tabela 7 – Percepção da relevância e da importância da função de fiscal de contratos

Afirmação	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
Percentual (%)						
1. A função administrativa, de forma geral, é burocrática, impondo ao agente público muita responsabilidade para gerir a <i>res publica</i> (coisa pública). Dessa forma, pode-se afirmar que existem dificuldades para o fiscal de contrato a serem enfrentadas	0 – 0%	0 – 0%	0 – 0%	16 – 69,6%	7 – 30,4%	23 – 100%
2. Discorrendo que, ao se compreender que podem existir dificuldades para exercer a função de fiscal de contrato, principalmente na carreira militar, observa-se que a alta rotatividade, a inexperiência, a pouca idade e o desconhecimento das implicações que podem advir da má fiscalização são aspectos que podem ser vistos como empecilhos ao bom cumprimento da missão	0 – 0%	1 – 4,3%	4 – 17,4%	13 – 56,5%	5 – 21,7%	23 – 100%

Continua...

Tabela 7 – Continuação

Afirmação	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Total
	Percentual (%)					
3. A correta Administração Pública é de importância para a sociedade. Diante dessa assertiva, pode-se afirmar que a função de fiscalização dos contratos administrativos pode ser considerada importante para ajudar no controle interno, no caso específico de uma OM	0 – 0%	0 – 0%	2 – 8,7%	17 – 73,9%	4 – 17,4%	23 – 100%
4. A Administração Pública, em regra, necessita efetuar diversos contratos para atuar de forma eficiente. Todavia nem sempre os contratos são acompanhados de uma boa fiscalização, muitas vezes em decorrência de falta de conhecimento. Assim, o fiscal de contrato necessita de conhecimento técnico especializado para acompanhar os contratos	0 – 0%	1 – 4,3%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	9 – 39,1%	23 – 100%
5. Quando uma pessoa assume a função de fiscal de contrato, deve tomar ciência das atividades a serem realizadas. Ao analisar sua experiência na função exercida, pode-se afirmar que a capacitação é importante para exercer o trabalho	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	10 – 43,5%	23 – 100%
6. Caso tenha realizado algum curso de capacitação para exercer a função de fiscal de contrato, ele foi oferecido pelo EB ou por algum órgão em parceria com a Força Terrestre	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	11 – 47,8%	11 – 47,8%	23 – 100%
7. Caso tenha realizado cursos de capacitação para exercer a função de fiscal de contratos, sejam eles anteriores ou posteriores à assunção da função, considera que eles tenham oferecido um bom aprendizado e são usados para o bem da Administração Pública militar	0 – 0%	0 – 0%	5 – 21,7%	16 – 69,6%	2 – 8,7%	23 – 100%
8. Na sua percepção, uma boa fiscalização de contratos administrativos deve envolver diversos aspectos, dentre os quais interesse do fiscal, experiência administrativa, conhecimento do assunto, baixa rotatividade da função e incentivos da administração	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	10 – 43,5%	23 – 100%

Fonte: Elaboração própria (2023).

No que se refere à afirmação 2, de que a alta rotatividade, a inexperiência, a pouca idade e o desconhecimento das implicações que podem advir da má fiscalização são aspectos que podem ser vistos como empecilhos ao bom cumprimento da missão, os respondentes, em sua

maioria (56,5%), concordam com a narrativa, havendo 17,4% que afirmam ser indiferente e apenas 4,3% que discordam. Essa ideia pode estar relacionada com a expertise adquirida no pouco tempo em que estão na função, todavia não se pode afirmar ao certo o motivo de tais respostas.

Diante o entendimento de que a função de controle interno é de suma importância para o Estado, os respondentes majoritariamente concordam (73,9%) que a função de fiscal de contrato é importante para a fiscalização estatal do cumprimento contratual, o que pode ser decorrente de fatos constatados no cotidiano dos militares. Os resultados corroboram os achados de Moreira, Dias e Souza (2017) e de Rosa (2017), que asseveram que a função de controle interno é muito importante na gestão pública, todavia este estudo não observou qualquer fragmentação na gestão no tocante ao método de fiscalização adotado.

Outra afirmação é averiguada no item 4, em que para se atuar na fiscalização dos contratos deve-se ter conhecimento técnico especializado, pois 52,2% dos militares concordaram e 39,1% concordaram totalmente com a narrativa, fruto de uma ou mais possíveis dificuldades que já tenham enfrentado no cumprimento do encargo administrativo.

Essa afirmativa é corroborada pelas respostas encontradas no item 8, em que a experiência pessoal dos militares designados para o cumprimento da fiscalização ao concordarem (52,2%) e concordarem totalmente (43,5%) com a ideia de que é importante a capacitação para se exercer a função.

Como forma de melhor cumprir a determinação designada, o EB oferece cursos e estágios para capacitação ou tem parcerias com outras entidades para o aperfeiçoamento de seus quadros, como demonstrado nas respostas, que concordam totalmente (47,8%) ou concordam (47,8%) com tal afirmação.

Sobre a percepção de aprendizado dos fiscais sobre os cursos destinados à melhoria do cumprimento do ofício, a maior parte dos respondentes (69,6%) concordaram que os cursos e estágios oferecem um bom aprendizado para o desempenho do encargo, mas chamou a atenção o número de respondentes que afirmam que foi indiferente (21,7%) para o conhecimento adquirido, o que pode ser decorrente do fato de tais cursos trazerem uma visão macro sobre a função, ou seja, uma visão geral sobre o encargo da fiscalização, não disponibilizando detalhes ou especificidades de cada contrato. Todavia, detalhar cada processo é uma ação impraticável, visto que a Administração Pública efetua os mais diversos contratos, com as mais diversas entidades, o que tornaria a ação hercúlea.

Dessa forma, o ensino das linhas gerais de fiscalização e das consequências de um ato administrativo falho, alinhadas à demonstração da importância e relevância dessas ações para a Administração Pública, é condição que se faz necessária nos cursos e estágios destinados à missão desempenhada.

O fato de poder haver melhoria também é compartilhado em Neis e Silva (2020), que afirmam que existem oportunidades de melhorias na capacitação dos agentes militares na execução das tarefas de fiscalização dos contratos administrativos. Todavia, como já mencionado, entendem que essas melhorias podem advir da exclusão do acúmulo de funções, o que não foi observado nesta pesquisa como fator determinante.

Finalizando a análise da percepção dos militares sobre a fiscalização, constatou-se que os fiscais de contrato da OM concordam que uma boa fiscalização de contratos administrativos

deve envolver diversos aspectos, entre os quais o interesse do fiscal, a experiência administrativa, o conhecimento do assunto, a baixa rotatividade da função e incentivos por parte da Administração para o cumprimento da missão. O nível de concordância e concordância total para essa afirmação foram de 52,2% e 5%, respectivamente.

Da análise completa observa-se que os militares que desempenham a função de fiscal de contrato são pessoas jovens e com pouco tempo de serviço público, mas que entendem a relevância e a importância da função a ser desempenhada, compreendendo ser necessário uma capacitação técnica para exercer tal encargo, o que é ofertado pela Força Terrestre por meio de cursos próprios ou de parcerias com outras entidades. Os cursos ofertados são importantes para a função exercida, todavia têm uma abrangência geral, não sendo específicos para cada contrato, mas, como já descrito, seria impraticável um curso para cada contrato com a Administração Pública.

Mesmo parecendo uma contradição, uma possível melhoria que poderia ser adotada nesses cursos, como forma de mitigar dúvidas e melhorar o aprendizado, seria a disponibilização de cursos mais específicos, pelo menos nos referentes aos contratos celebrados com maior frequência pela Administração Pública, tais como o de energia, telefonia, uso de correios e de serviços de infraestrutura.

Nesses contratos poder-se-ia abordar mais aspectos relevantes à fiscalização administrativa de forma menos genérica e mais detalhada sobre o contrato celebrado, ou seja, são contratos que geralmente tem aspectos muito semelhantes e que poderiam ser abordados de forma similar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública militar, por meio de suas portarias e com base na legislação vigente, estabeleceu a figura do fiscal de contrato para averiguar os resultados previstos para os objetos contratados, verificando a regularidade fiscal e trabalhista da contratada na fase de execução contratual e apoiando, se necessário, uma nova negociação entre as partes a fim de assegurar o cumprimento das cláusulas pactuadas, todavia há alguns obstáculos para essa função.

Ao se analisar a percepção dos fiscais de contrato militares de uma OM do Nordeste do Brasil, concluiu-se que a amostra era toda do sexo masculino e que tinham, em sua maioria, de 23 a 28 anos. A maior parte eram militares de carreira, ou seja, militares que participaram de um concurso público e que lograram êxito.

Foi constatado também que a maior parte dos respondentes tinham apenas o ensino médio completo, que tinham aproximadamente 7 anos de serviço público militar e que tinham até 1 ano na função de fiscais de contrato, ou seja, eram militares que tinham pouco tempo na função exercida, o que pode ser fruto da alta rotatividade da função desempenhada. A grande maioria dos fiscais analisados também foi designada por imposição de ato administrativo sem o seu *animus*, fato respaldado pela legislação vigente.

Os fiscais de contrato apontaram como fatores que interferem na função exercida a experiência, a rotatividade de função e a realização de cursos e estágios. Eles também concordam que há dificuldades a serem enfrentadas para o desempenho da missão, sendo que a alta rotatividade, a inexperiência, a pouca idade e o desconhecimento das implicações que podem advir da má fiscalização podem ser aspectos que interferem na fiscalização dos contratos.

De forma majoritária, concordam que a função do fiscal de contrato é importante para o controle interno na Administração Pública, e que deve haver conhecimento técnico para atuar na função, o que é ratificado pela afirmação de que os cursos de capacitação são importantes para a fiscalização administrativa pública e que o EB oferta cursos próprios ou tem parcerias com entidades sobre o assunto. Além disso, concordam que os cursos oferecidos proporcionam um bom aprendizado e que os utilizam para o bem da Administração Pública.

Concordam também que uma boa fiscalização deve envolver diversos aspectos, como o interesse do fiscal, a experiência administrativa, o conhecimento do assunto e a baixa rotatividade da função, além de incentivos por parte da administração.

Por fim, destaca-se que a pesquisa aferiu apenas uma OM da região Nordeste do Brasil. Mesmo tendo atingido quase todo o universo do local, não se pode categorizar toda a Administração Pública a partir desta pesquisa, sugerindo-se expandi-la a outras OM e órgãos públicos, no intuito de torná-la mais extensiva e abrangente.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os militares que participaram da pesquisa e contribuíram para o resultado apresentado.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. Controle interno governamental e a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais: um panorama da trajetória institucional. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, v. 38, n. Especial, 2020.

AZEVEDO, N. K.; ENSSLIN, S. R.; REINA, D. R. M. Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do Controle Interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 29, n. 3, p. 34-45, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante. **Portaria - C Ex nº 1.523, de 14 de maio de 2021**. Aprova as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, institui o Estatuto de Auditoria e regulamenta o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (EB10-IG-13.001), 1ª edição, 2021. Brasília, DF: Gabinete do Comandante, 2021. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/01_gerais/port_n_1523_cmdo_eb_14maio2021.html. Acesso em 20 jun. 23.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. **Portaria nº 037-SEF, de 15 de abril de 2020**. Aprova as Normas para a Atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos (EB90-N-08.004), 2ª Edição, 2020. Brasília, DF: Secretaria de Economia e Finanças, 2020. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/02_secretaria_de_economia_e_financas/port_n_037_sef_15abr2020.html. Acesso em: 20 jun. 23.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. **Portaria nº 043-SEF, de 13 de junho de 2019**. Aprova as Normas para a Atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos (EB90-N-08.04), 1ª Edição, 2019. Brasília, DF: Secretaria de Economia e Finanças, 2019. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/02_secretaria_de_economia_e_financas/port_n_043_sef_13jun2019.html. Acesso em 20 jun. 23.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 767/2011. Agravo instrumento. Recurso revista. Negativa de nulidade de prestação jurisdicional. Relator: Min. José Jorge. **Lex**: Tribunal Superior do Trabalho (6ª turma), 2011. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.superior.trabalho;turma.6:acordao;airr:2014-09-03;767-2011-99-15-0>. Acesso em 20 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.330/2008. Trata-se de auditoria realizada no Ministério da Fazenda, entre os dias 9/10 e 30/11/2007, em cumprimento ao meu Despacho

de 6/7/2007, visando avaliar a terceirização no setor de Tecnologia da Informação – TI de entes da Administração Pública Federal, em especial no que concerne à adequação da estrutura da unidade e aos processos de aquisição e gestão de serviços terceirizados. Recorrente: Secretário-Executivo Nelson Machado. Relator: Min. Benjamin Zymler, 9 de julho de 2008. **Lex**: acórdão da Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, 2008. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-43339/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em 20 jun. 2023.

CAPOVILLA, R. A. *et al.* Modelo de maturidade de estruturas de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 267-289, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; SANTOS, M. S. (org.). **Reformas do Estado no Brasil**: trajetórias, inovações e desafios. Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. Introduction – theoretical approach and research questions. *In*: CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. (ed.). **Transcending new public management**: the transformation of public sector reforms. Hampshire: Ashgate Publishing, 2007. p. 1-16.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (org.). **Controle interno – estrutura integrada**. Sumário executivo. Tradução: Price Waterhouse Coopers Brasil. [s. l.]: COSO, 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 25 jun. 2023.

EGASHIRA, F. de P.; CAFFÉ FILHO, H. P. Capacitação de gestores e fiscais de contratos administrativos. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v. 13, n. 45, Suplemento 1, p. 434-452, 2019.

EIGENSTUHLER, D. P. A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na controladoria dos Estados brasileiros. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 14, n. 1, 2022.

FERNANDES, L. D. L. F.; BORGES, T. J.; LEITE JUNIOR, M. C. R. Auditoria e controle interno no setor público e sua contribuição para a democracia. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 642-654, 2017.

GARCIA, E. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica – uma discussão necessária. **Revista Línguas e Letras**, Cascavel, v. 17, n. 35, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROOT, T.; BUDDING, T. New public management's current issues and future prospects. **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 1, p. 1-13, 2008.

HUPSEL, E. Controle de execução dos contratos administrativos pela administração pública. **Revista Zênite de Licitações e Contratos – ILC**, Curitiba, ano 14, n. 163, 2007.

JOSÉ FILHO, A. A importância do controle interno na administração pública. **Diversa**, Belo Horizonte, ano I, n. 1, p. 85-99, 2008.

KARPA, M. *et al.* Public administration as a systemic phenomenon in society. **Journal of Interdisciplinary Research**, Hradec Kralove, v. 11, n. I, p. 56-62, 2021.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2014.

KREIN, V.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Controladoria na gestão pública: a percepção de gestores públicos em municípios da região da Amerios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 11, n. 3, 2020.

KOLTZ, R.; CAVALCANTE, P. L. C. Competências para o alcance da estratégia: um estudo de caso do controle interno do Exército. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, 2022.

LAPSLEY, I. The NPM Agenda: back to the future. **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 1, p. 77-96, 2008.

MONTENEGRO, T. M.; OLIVEIRA, L. C. A. M. de; LOPES, M. de S. A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena. **Revista Innovar**, Bogotá, v. 28, n. 68, p. 51-66, 2018.

MOREIRA, M. A.; DIAS, A. G. S.; SOUZA, P. M. de. Controle interno como instrumento de gestão pública. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 11, n. 4, p. 39-53, 2017.

MOREIRA, A. V.; SILVA, R. M. da; RODRIGUES, M. V. Aspectos da controladoria em uma secretaria de governança de uma IFES e sua contribuição para a melhoria da gestão universitária. **Revista Eletrônica Acta Sapientia**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 16-16, 2020.

MOTTA, P. R.; SCHMITT, V. G. H.; VASCONCELLOS, C. A. R. de. (org.). **Desafios gerenciais em defesa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

NEIS, D. F. B.; SILVA, R. M. P. da. Percepção de capacitação de agentes militares da administração pública para a fiscalização de contratos administrativos. **Acanto em Revista**, v. 7, n. 7, 2020.

ROSA, Á. M. A. da S. da. **A política institucional de fiscalização dos contratos de serviços de mão de obra terceirizada**: um olhar dos fiscais de contratos. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária,

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188430>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SANTANA, S. L. T.; BEHLING, H. P. Comunicação entre controle interno e unidades gestoras vinculadas: uma análise na 5ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 3, p. 123-139, 2021.

SANTOS, L. R. L. dos. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na administração pública – artigo 67 – Lei nº 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 187-199, 2017.

SANTOS, V. C. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Servidor Público**, Brasília, DF, v. 69, n. 2, p. 226-249, 2018.

SILVA, P. G. K. da. O papel do controle interno na administração pública. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 2009.

SILVA, G. G. *et al.* Contratos de gestão com organizações sociais: o papel dos sistemas de controle interno como ferramenta de acompanhamento e fiscalização. **Revista Científica Hermes**, v. 21, p. 274-294, 2018.

SILVA JÚNIOR, J. H.; LEITÃO, C. R. S. Percepção das características qualitativas da informação contábil no setor público: um estudo no Estado de Pernambuco. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS DA PARAÍBA – CONCICAT, 11., 28-30 ago. 2021, João Pessoa. **Anais [...]**. [s. l.]: CONCICAT, 2021.

SOUZA, M. C. Gestão de contratos de tecnologia da informação e comunicação no centro integrado de telemática do Exército. **Revista Debates Em Administração Pública – REDAP**, v. 3, n. 6, 2023.