

Inspector de contratos en el control interno: percepción de los militares sobre la relevancia e importancia de esta función en una Organización Militar

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

Resumen: Inspeccionar los contratos públicos es fundamental para los acuerdos de la Administración Pública, para garantizar el cumplimiento de los términos pactados y la eficacia de los gastos. En la esfera castrense, la función de inspección se destaca debido a las especificidades operativas y a la jerarquía militar. Así, este estudio tiene el objetivo de verificar la percepción de los inspectores de contratos de una Organización Militar del Ejército Brasileño en cuanto a la relevancia, importancia y óbices para la función. Es una investigación descriptiva y cuantitativa, conducida mediante un cuestionario estructurado aplicado en 2023. El universo muestral estuvo compuesto por 26 inspectores, con 23 encuestados válidos. Los resultados demostraron que los inspectores son jóvenes, tienen poca experiencia y llevan poco tiempo en el servicio público militar, siendo este último el aspecto que más influye. Con respecto a la percepción de la relevancia e importancia de la función, se concluyó que esta se percibe en la inspección de contratos y que los cursos ofrecidos contribuyen a un mejor ejercicio del cargo. El estudio añade aspectos relevantes acerca de la función de inspectores de contratos.

Palabras clave: Ejército Brasileño, inspector de contratos, inspección-control, cuestionario, percepción.

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

Recibido: 25 feb. 2025

Aprobado: 1 sep. 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 INTRODUCCIÓN

Actualmente hay muchas discusiones sobre políticas públicas de control de gastos o incluso sobre el gasto eficiente del dinero público (Moreira; Silva; Rodrigues, 2020). Esto es el resultado de legislaciones elaboradas en el siglo pasado para mejorar el modelo burocrático implementado (Santos, 2018). Karpa *et al.* (2021) comprenden que es imposible desarrollar la sociedad y las esferas individuales sin la creación de leyes y normas.

En Brasil se crearon muchas normas, entre ellas el Decreto-Ley nº 200, del 25 de febrero de 1967 y la Ley nº 14.133, del 1 de abril de 2021. También hay la Ley nº 4.320, del 17 de marzo de 1964, la Ley nº 8.429, del 2 de junio de 1992, la Ley Complementaria nº 101, del 4 de mayo de 2000, además de la promulgación de la Constitución de la República Federativa de Brasil, en 1988, todas con el propósito de modernizar el país y mantener un mayor control de las cuentas públicas, lo que no es una exigencia nueva, dado que la Ley nº 4.320/1964 ya abordaba el control de ejecución, y el control interno fue ratificado en la Carta Magna de 1988 (Eigenstuhler, 2022).

Como observado, el legislador creó muchas normas para poder controlar de manera contable, presupuestaria, financiera y operativa el patrimonio público (Krein; Wernke; Zanin, 2020). Azevedo (2020) afirma que, en la Administración Pública, controlar algo tiene una complejidad propia, se relaciona con la finalidad pública de la acción gubernamental, y deben estar presentes la eficacia y la eficiencia, la legalidad, la legitimidad, la integridad, entre tantos otros aspectos.

El Estado creó diversos instrumentos de control para proporcionar una mayor protección al dinero público, y uno de estos instrumentos fue la figura del inspector de contratos, instituido genéricamente por la Ley nº 8.666, del 21 de junio de 1993 (revocada por la Ley nº 14.133/2021), en los apartados de su art. 58 y en los párrafos del art. 67. Como asegura Santos (2018, p. 229), “la figura del inspector en este actual momento histórico es única en la construcción de un Estado Gerencial, centrado en el principio de la eficiencia [...]”, visto que había una tendencia a aumentar los nuevos contratos de la Administración Pública con el fin de satisfacer sus necesidades (Santos, 2018).

Capovilla *et al* (2018) corroboran este pensamiento al afirmar que una gestión pública eficiente y transparente despierta cada vez más interés en la gobernanza de las entidades para realizar acciones afirmativas, entre ellas la adecuación de las estructuras de control interno. El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) también se manifestó diversas veces sobre la importancia de la inspección administrativa (Brasil, 2008; 2011).

El Ejército Brasileño (EB), como figura del Estado Democrático de Derecho, también estableció los mecanismos de control interno de sus cuentas, adoptando como uno de sus medios de seguimiento la figura del inspector de contratos, que tiene como una de sus funciones la responsabilidad de inspeccionar los productos y servicios adquiridos por la entidad estatal. Motta, Schmitt y Vasconcellos (2016) afirman que el EB se inserta en este contexto de necesitar ajustarse constantemente a las demandas exigidas para cumplir sus misiones en todos los niveles y actividades en las que está involucrado.

Como resultado de dicha responsabilidad, el EB creó la Ordenanza nº 043-SEF, del 13 de junio de 2019 (Brasil, 2019), con el objetivo de reglamentar la función del inspector de contratos para seguir e inspeccionar los gastos, y este instrumento fue revocado por la Ordenanza nº 037-SEF, del 14 de abril de 2020 (Brasil, 2020), que aprobó las normas para la actuación del gestor y del inspector de contratos.

Al saber que existe una figura responsable de una función tan importante, es necesario comprender cuál es la percepción sobre esta función y si existen obstáculos que dificulten este trabajo. Por lo tanto, para que esta investigación logre su objetivo, se plantea la siguiente pregunta: **¿Cuál es la percepción de los inspectores de contratos con respecto a su función en una Organización Militar (OM), así como qué obstáculos –que pueden dificultar su trabajo al asumir dicha función– encuentran?**

Así, este estudio contribuye al desarrollo de la literatura sobre el tema, al demostrar cómo los militares perciben la importancia del inspector de contratos y presentar algunas dificultades enfrentadas, lo que puede ayudar al gestor público en iniciativas para implementar nuevas prácticas, evaluar el desempeño y para la propia mejora profesional.

El estudio se justifica por comprender la importancia del inspector de contratos en el control interno de una OM. La escasa literatura existente en el área militar es otro hecho que se hace relevante para esta investigación, ya que la Administración Pública es susceptible de cometer errores en sus contratos, lo que puede generar ineficiencia del organismo y desperdicio de recursos públicos destinados a la entidad.

Así, identificar las competencias necesarias –desde la percepción de las propias personas involucradas en el proceso– para desempeñar la función de inspector de contratos y las dificultades encontradas son condiciones *sine qua non* para el control e inspección del fiel cumplimiento contractual, específicamente en el ámbito de una OM.

La segunda parte de la investigación está compuesta por la presentación de conceptos, resaltando objetivos, principios y la importancia de la función del inspector de contratos. La tercera parte trata de la metodología, que se basó en el envío de un cuestionario a 28 inspectores de contratos de una OM del EB de la región Nordeste, por el cual se buscó conocer las percepciones sobre la importancia de la función y sus dificultades. A continuación, se realiza el análisis de los datos obtenidos y, finalmente, una conclusión.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Administración pública y control interno

A lo largo de los años, la sociedad pasó por muchos cambios, pasando por dinastías e imperios, repúblicas y regímenes totalitarios – de extrema izquierda y de extrema derecha. Las economías de libre mercado y de mercado cerrado también estuvieron presentes a lo largo de la historia de la humanidad, pero lo que más ha estado presente hasta hoy es la figura del Estado, ya sea conservador o liberal.

El Estado, para adaptarse a los cambios constantes a lo largo de los siglos, se reinventó. Según Fernandes, Borges y Leite Junior (2017), las primeras reformas administrativas del mundo ocurrieron en las décadas de 1980 y 1990. Estas reformas en la Administración Pública, que se realizaron en el ámbito de la *New Public Management*, provocaron un efecto que desencadenó una serie de otros, que influyeron en la contabilidad, la auditoría, la *accountability* y el proceso de gobernanza corporativa de las entidades del sector público (Christensen; Laegreid, 2007; Groot; Budding, 2008; Lapsley, 2008).

El momento actual es el de la implementación de un modelo gerencial en la Administración Pública, que impone la eficiencia y eficacia de los actos públicos como meta, haciendo del ciudadano un consumidor de los servicios prestados por el Estado, y todos los actos públicos deben centrarse en satisfacer su “ciudadano-cliente” (Fernandes; Borges; Leite Junior, 2017). Cavalcante

y Santos (2020) entienden que, desde una perspectiva integral de actuación, el Estado brasileño está incorporando cada vez más, en sus estructuras organizativas y disposiciones legales, la priorización del control gubernamental, con el propósito de la correcta aplicación de los recursos públicos y de la efectividad de las acciones gubernamentales.

Según Koltz y Cavalcante (2022), esta estructura busca asegurar a la administración una convergencia con los principios que el ordenamiento jurídico le impone, establecidos en la Constitución Federal: legalidad, moralidad, finalidad pública, publicidad, motivación e impersonalidad. La Administración Pública adopta muchos procedimientos que requieren la interpretación de las normas y/o jurisprudencias, las cuales no están claramente definidas, lo que se evidencia en acciones que los servidores y gestores públicos deben tomar (Santana; Behling, 2021).

Como consecuencia de esta brecha, se observa que el funcionamiento de las políticas públicas también requiere un aparato estatal profesionalizado y en constante cualificación para que sus resultados generen cada vez más valor público para la sociedad (Koltz; Cavalcante, 2022). Una de las formas que la Administración Pública brasileña desarrolló para poder establecerse y satisfacer los preceptos constitucionales fue crear los mecanismos de control interno. Santana y Behling (2021) afirman que la Administración Pública brasileña inició la obligatoriedad del control interno en 1964, a través de la Ley nº 4.320/1964, que resaltó las competencias del Sistema de Control Interno, posteriormente ratificadas por la Constitución Federal, la cual estableció el mantenimiento del Sistema de Control Interno de forma integrada por los tres Poderes.

La Carta Magna, al abordar el control interno, buscó como una de sus finalidades comprobar la legalidad y evaluar los resultados de la eficacia y eficiencia de la Administración Pública, además de monitorear la gestión presupuestaria, financiera y patrimonial de los organismos y entidades de la administración (Brasil, 1988). El Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2013) define el control interno como un proceso conducido por la estructura de gobernanza y administración, además de otros profesionales de la entidad, y su desarrollo tiene el propósito de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos operativos, de divulgación y de cumplimiento.

Moreira, Dias y Souza (2017, p. 43) complementan esto al declarar que el control interno “[...] representa una serie de normas necesarias para el buen desempeño de las actividades y desafíos de la gestión pública, lo que contribuye a mejorar la calidad del servicio público”. Se debe ejercer este control dentro de un mismo Poder, con el objetivo de ejecutar la actuación administrativa de forma segura, buscando evitar y corregir cualquier impropiedad que pueda cometer el gestor (Silva *et al.*, 2018). Se debe ejercer en los actos y procedimientos administrativos de la entidad pública.

José Filho (2008) señala que, para las organizaciones públicas, el control interno es un instrumento de gestión muy importante, porque tiene atributos que permiten a la gestión manejar directamente los recursos públicos, debiendo haber transparencia en los actos. La acción de controlar, según Azevedo, Ensslin y Reina (2010), está directamente vinculada con el acto de planificar, ya que debe proporcionar un retorno al proceso de planificación, para garantizar, mediante el uso de los recursos disponibles, que se pueda lograr un determinado resultado.

Según Moreira, Dias y Souza (2017), el control interno debe desempeñar un papel fundamental tanto en la gestión de los gastos públicos como en el cumplimiento de metas, dado que posibilita combatir formas de desperdicio, como la compra de materiales, equipos y contratos de

prestación de servicios. Silva (2009) defiende que los organismos de control de las instituciones en la Administración Pública deben preocuparse por acciones preventivas y orientadoras, para evitar fallas involuntarias o incluso deliberadas, teniendo en cuenta que pueden surgir muchos beneficios de un sistema de control interno integrado.

Santana y Behling (2021) afirman que, en el Poder Ejecutivo Federal, muchos organismos ejercen el control interno, y citan la Secretaría Federal de Control Interno (SFC) como ejemplo. Estos autores también citan que el EB cuenta con una estructura particular en la que el control interno divide sus acciones entre la Secretaría de Economía y Finanzas (SEF) y el Centro de Control Interno del Ejército (CCIEEx) (Santana; Behling, 2021).

2.2 Inspector de contratos

Santos (2017) menciona que la Administración Pública ha buscado una mayor excelencia en las acciones administrativas para lograr una mayor efectividad de los resultados operativos, con el fin de alcanzar una mayor economicidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, y el papel desempeñado por los servidores públicos es de fundamental importancia cuando se les asigna la función de monitorear e inspeccionar los contratos.

Como las determinaciones federales sobre reglas y principios también se aplican al EB, el CCIEEx realizó algunos cambios en su estructura organizativa, ajustando reglamentos, normativos técnicos, competencias organizativas e incluso su cuadro de personal. Para tener una visión más dinámica del proceso, el CCIEEx estableció una nueva orientación estratégica centrada en la misión, la visión de futuro y los objetivos estratégicos, incluida la alineación de las actividades de auditoría con los estándares nacionales e internacionales de excelencia (Brasil, 2021).

Uno de los cambios fue garantizar la implantación de la figura del inspector de contratos que, según Rosa (2017), debe tener acceso a una compleja gama de información y de conocimientos relacionados con el contrato, también siendo responsable de certificar si durante la ejecución del contrato se están cumpliendo las cláusulas contractuales y las establecidas en el Término de Referencia. En la inspección, existe el ejercicio del control ordenado del objeto, que tiene el objetivo de analizar y verificar la perfecta ejecución del contrato por parte de la Administración, con todas las especificaciones que puedan existir en él. Según Hupsel (2007), esta acción tiene el propósito de verificar si se está ejecutando lo que fue contratado de acuerdo con los términos requeridos por la administración.

Así, se observa que el área de gestión cuenta con una visión más holística, con una gestión del conjunto. Sin embargo, es fundamental que el seguimiento del inspector sea puntual, visto que es de su exclusiva y propia responsabilidad. Egashira y Caffé Filho (2019) afirman que el inspector es la persona que se compromete a visitar el lugar donde se ejecuta el objeto del contrato, buscando su efectividad, y debe elaborar informes detallados que se enviarán al gestor, señalando las fallas, los avances y las posibles prórrogas del plazo.

Souza (2023) afirma que es un poder-deber del gestor público nombrar a un inspector de contratos, y este, por estar cumpliendo una obligación, debe ejecutar correctamente las obligaciones contractuales, tanto en la parte técnica como en la administrativa, y el logro de los objetivos establecidos en la planificación de la contratación y del certamen depende directamente de su efectiva inspección, lo que mitiga la posibilidad de perjuicios al erario.

El EB, para ratificar la creación y función del inspector de contratos, creó la Ordenanza nº 037-SEF/2020, que asignó diversas funciones a los militares designados. En esta misma ordenanza se establece una distinción entre diversos inspectores de contratos: inspector técnico, inspector sectorial, inspector solicitante de solución de información de tecnología e inspector administrativo. Estos inspectores serán responsables de diversas obligaciones establecidas en dicha ordenanza, entre las principales: conocer el objeto y todos los servicios descritos, reportar los incidentes y las faltas al gestor, verificar el servicio o la entrega del material comparándolo con las condiciones pactadas, entre otras (Brasil, 2021).

2.3 Estudios anteriores

Los estudios acerca de la percepción de personas que actúan en el sector público, específicamente en el EB, no son inéditos en la literatura nacional, pero son raros. Además, las investigaciones acerca de la percepción sobre la importancia de la función de los inspectores son más recurrentes cuando se observa a los funcionarios públicos de manera general.

Rosa (2017), en su tesis, busca comprender la percepción de los inspectores de contratos del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Santa Catarina (IFSC) con respecto a la política institucional para la inspección de contratos de servicios de mano de obra tercerizada, y concluyó que ellos la comprendían como una herramienta necesaria para mejorar la gestión y la inspección de contratos en la red del IFSC, pero que, a la vez, fue negada mediante una práctica de gestión que se observó fragmentada.

Moreira, Dias y Souza (2017) intentaron identificar qué subsidios aseguran el control interno como un importante instrumento para la gestión pública, aseverando la importancia del control interno como una herramienta de gestión pública en el actual contexto socioeconómico, y concluyeron –tras entrevistar a cuatro profesores de Ciencias Contables de la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE)– que el control interno es un instrumento de gestión muy importante, y debe ser incrementado cada vez más por los organismos públicos. Se resalta que una muestra con cuatro elementos no garantiza afirmaciones inferenciales, pero sirve como una expresión de percepción común.

Montenegro, Oliveira y Lopes (2018) buscan, mediante las percepciones de los militares de la Fuerza Aérea Brasileña, analizar la adecuación de los Sistemas de Control Interno Organizacional (SCIO) en funcionamiento en las Unidades de Gestión (UG) del Comando de la Fuerza Aérea (COMAER), y concluyeron que los SCIO en funcionamiento se perciben como moderadamente adecuados al modelo ideal de SCIO, es decir, adhiere moderadamente a las buenas prácticas internacionales de control interno, pero aún permanece en una fase inicial en algunas áreas.

Neis y Silva (2020) escribieron acerca de la percepción de la capacitación de los agentes militares en la ejecución de las tareas de inspección de contratos administrativos, y concluyeron que existen oportunidades de mejora que resultan de diversos factores, y algunos de ellos están relacionados con las peculiaridades de la actividad militar como función principal de los agentes involucrados; es decir, los militares ponen más énfasis en su rutina militar, y puede haber mejoras con respecto a la parte administrativa. Como dicho anteriormente, este no es un tema inédito en la literatura, pero existe una escasez de investigaciones centradas específicamente en el contexto del EB, visto que los estudios se centran en otros organismos o entidades federales.

3 METODOLOGÍA

Al principio se realizó una revisión bibliográfica y un análisis empírico de la legislación sobre el tema, entre normas, doctrina y jurisprudencias del TCU. Según Köche (2014), la revisión bibliográfica tiene el objetivo de ampliar el conocimiento en una determinada área, lo que permite fundamentar la referencia teórica de un problema de investigación específico o de otros con el propósito de describir y sistematizar el estudio realizado.

Por lo tanto, la revisión bibliográfica constituye una parte muy importante en cualquier investigación, una vez que es la fundamentación teórica, el verdadero estado del arte del tema abordado (García, 2016).

Esta es una investigación que se caracteriza como descriptiva, visto que busca describir las características de un determinado grupo social o incluso de fenómenos. Este estudio es una investigación aplicada, que genera conocimientos para la aplicación práctica vinculados con la solución de posibles problemas específicos relacionados con la inspección de contratos administrativos, y, para ello, utiliza el método inductivo como forma de generalizar la solución encontrada.

Para solucionar el problema de investigación se ejecutaron las etapas de identificación y selección del modelo de análisis y recolección de datos, luego se realizó el análisis del estudio de caso y la exposición de los resultados, finalizando con el argumento y discusión de los resultados.

Para proporcionar una mayor credibilidad a la investigación, se distribuyó un cuestionario, a través de la plataforma *Google Forms*, para realizar un estudio de caso con los militares responsables de la función de inspector de contratos en una OM en el Nordeste de Brasil.

En el cuestionario se abordó el grupo de edad, el nivel de educación y la experiencia profesional, la posibilidad de capacitación y las dificultades para cumplir la función, entre otros aspectos pertinentes. El cuestionario utilizado se adaptó de la investigación de Silva Júnior y Leitão (2021), y está compuesto por tres bloques: el primero es el perfil de los encuestados, el segundo es la asunción de la función y los obstáculos que pueden interferir en la misión, y el tercero es la percepción sobre la relevancia e importancia de esta función.

Para las preguntas acerca de la percepción se utilizó la escala de Likert, que varía de “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”. Según Gil (2008), la escala tiene carácter ordinal y no mide en qué medida una actitud es más o menos favorable, y busca formatos fijos de respuestas que se utilizarán para medir actitudes y opiniones de los investigados.

Tras enviar el cuestionario a los 26 militares inspectores de contratos que conformaron el universo de investigación, se obtuvieron 23 respuestas, lo que corresponde a un porcentaje del 88,46%. Con respecto al análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva en forma de frecuencia.

4 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los encuestados son responsables de inspeccionar contratos de distribución de energía eléctrica, recolección de residuos, telefonía móvil, envío de correspondencias, recuperación de estructuras de marquesinas, cesiones de uso de espacios para barbería, cantina, bazar, correos, banco, panadería, fotógrafo y alquiler de un espacio para una tienda de artículos militares. Los datos analizados se dividen en tres partes. La primera parte aborda el perfil de los militares inspectores de

contratos. La segunda aborda cómo se asumió la función de inspector de contratos y qué aspectos pueden interferir. Y la tercera analiza la percepción de los militares sobre la relevancia de la función de inspector de contratos y sus aspectos importantes.

4.1 Perfil de los encuestados

Los siguientes datos demuestran el perfil de los encuestados: sexo y edad, si es efectivo o temporal, escolaridad, experiencia en el sector público, experiencia como militar, actuación como inspector de contratos y si fue voluntario o designado por acto administrativo.

Todos los encuestados son del sexo masculino, y se constató que no hay ninguna mujer actuando en la función de inspector de contratos en el momento de la investigación. Esto puede deberse al hecho de que la mayoría de los militares de la OM y del EB son del sexo masculino. La Tabla 1 demuestra la edad de los militares que actúan en la función.

Tabla 1 – Grupo de edad de los militares

Grupo de edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
18 a 23 años	6	26,1%
23 a 28 años	15	65,2%
28 a 33 años	1	4,3%
33 a 38 años	1	4,3%
Más de 38 años	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Al analizar la Tabla 1, se puede observar que el 65,2% de los participantes se encuentran en el grupo de edad entre 23 y 28 años, seguidos por el 26,1% de los militares con edades comprendidas entre 18 y 23 años, lo que demuestra que la mayoría de los inspectores de contratos de la OM analizada son militares jóvenes y que, del total de encuestados, la mayoría son militares de carrera. Cabe señalar que colocar a un militar temporal como inspector de contratos puede considerarse ineficaz debido a su temporalidad. Sin embargo, no existe una legislación específica que establezca que la función se deba ejercer por un militar de carrera o temporal. En la Tabla 2 se muestra el grado de escolaridad de los encuestados.

Tabla 2 – Grado de escolaridad

Grado de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje (%)
Enseñanza secundaria completa	10	43,5%
Curso técnico incompleto	1	4,3%
Curso técnico completo	2	8,7%
Grado universitario incompleto	4	17,4%
Grado universitario completo	6	26,1%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Al analizar la Tabla 2, se observa que el 43,5% de los encuestados concluyeron la enseñanza secundaria. El bajo nivel de grado universitario o incluso de cursos técnicos, completos (el 8,7%)

o incompletos (el 4,3%), proporciona una información relevante para la investigación, ya que se observa que, en una función que requiere muchas responsabilidades, no se exige un grado universitario o incluso un curso técnico, lo que puede representar un factor preocupante para la Administración Pública. Un aspecto que puede explicar la falta de un grado universitario o curso técnico es la corta edad de los militares que desempeñan la función de inspección y seguimiento de los contratos.

La Tabla 3 muestra el tiempo de servicio público y la Tabla 4, el tiempo de servicio militar. Luego, la Tabla 5 muestra el tiempo de servicio como inspector de contratos. Y la Tabla 6 se refiere a cómo el militar asumió la función de inspector de contratos.

Tabla 3 – Tiempo de servicio público

Tiempo de servicio público	Frecuencia	Porcentaje (%)
0 a 3 años	7	30,4%
3 a 6 años	9	39,1%
6 a 9 años	6	26,1%
9 a 12 años	1	4,3%
Más de 12 años	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 3 demuestra el tiempo de servicio público, en años, que tienen los inspectores de contratos, con la siguiente distribución: nueve (el 39,1%) de 3 a 6 años, siete (el 30,4%) de 0 a 3 años, seis (el 26,1%) de 6 a 9 años y uno (el 4,3%) de 9 a 12 años. Se puede observar que es un período de tiempo relativamente corto para carreras públicas.

Al comparar con el tiempo de servicio militar, en la Tabla 5, se observa que la mayoría de los encuestados tienen entre 5 y 7 años de servicio (el 47,8%), seguido por ocho militares con 3 a 5 años (el 34,8%), tres militares con 1 a 3 años (el 13%) y solamente uno con más de 7 años de servicio militar (el 4,3%), y no hay ningún militar con menos de 1 año de servicio.

Al analizar paralelamente las dos tablas, se nota que la mayoría de los inspectores de contratos de la OM analizada tiene hasta 7 años de servicio, ya sea público o militar, lo que representa un tiempo relativamente corto para la vida pública, como ya se informó.

A los encuestados se preguntó si tenían tiempo de servicio público y tiempo de servicio militar por separado, dado que podían ser funcionarios públicos antes de ingresar en la carrera militar. Sin embargo, del análisis se constata que los encuestados no tenían tiempo alguno de servicio público antes de ingresar en las filas del EB.

Tabla 4 – Tiempo de servicio militar

Tiempo de servicio militar	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 a 3 años	3	13%
3 a 5 años	8	34,8%
5 a 7 años	11	47,8%
Más de 7 años	1	4,3%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

En cuanto al tiempo de servicio en la función de inspector de contratos, 11 militares encuestados (el 47,8%) han ejercido dicha función entre 0 y 1 año y 10 inspectores (el 43,5%) entre 1 y 3 años, solamente uno (el 4,3%) entre 3 y 5 años y uno (el 4,3%) entre 5 y 7 años, y no hay ninguno con más de 7 años de actuación como inspector de contratos. Así, se observa que los inspectores de contratos de la OM analizada no llevan mucho tiempo en la función desempeñada, en otras palabras, la rotación de la función es alta, lo que puede ser una consecuencia de la transferencia de ciudades por acto administrativo impositivo.

Tabla 5 – Tiempo de servicio como inspector de contratos

Tiempo de servicio como inspector de contratos	Frecuencia	Porcentaje (%)
0 a 1 año	11	47,8%
1 a 3 años	10	43,5%
3 a 5 años	1	4,3%
5 a 7 años	1	4,3%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los militares son propensos a ser transferidos de lugar de trabajo cada 2 o 3 años, dependiendo del puesto o grado, si son militares de carrera, que es el caso de la mayoría de los encuestados, y una de las razones del corto tiempo en la función puede deberse a la alta rotación de funciones, es decir, una posibilidad de alta rotación se debe a las transferencias.

4.2 Asunción de la función

En este segundo bloque, se les preguntó a los militares inspectores de contratos cuál es la forma de asunción de la función y se mencionaron algunos aspectos que pueden interferir en las responsabilidades de un inspector de contratos militar, quedando a su criterio establecer qué aspectos consideraban los más relevantes para desempeñar la misión que actualmente ejercen. La mayoría de los encuestados se designó por acto administrativo, lo que puede ser un indicio de que los militares asignados a la función administrativa no tenían la intención de ejercerla en el momento de la investigación y que dicha determinación les fue impuesta.

Tabla 6 – Aspectos que pueden interferir en la función de inspector de contratos

Aspectos que pueden interferir en la función de inspector de contratos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Edad	1	4,3%
Experiencia	15	65,2%
Cursos/pasantías	10	43,5%
Rotación en la función	10	43,5%
Falta de interés	4	17,4%
Acumulación de funciones	1	4,3%
Responsabilidades de otras funciones	1	4,3%

Fuente: Elaboración propia (2023).

La Tabla 6 demuestra algunos aspectos que pueden interferir en la función desempeñada, según los inspectores encuestados. Hay que resaltar que el cuestionario permitía elegir más de un aspecto, y la experiencia fue el factor más destacado, con 15 militares interpretándola como el aspecto que más puede interferir en la función de inspector de contratos. Enseguida, con 10 ocurrencias cada una, vienen la rotación en la función y la realización de cursos y pasantías. La edad y la acumulación de funciones y responsabilidades fueron aspectos que no tuvieron tanta relevancia para los encuestados, visto que solo un militar mencionó cada uno de ellos. Esta constatación contradice en parte los estudios de Neis y Silva (2020), que afirmaron que los militares ponen más énfasis en su rutina militar, lo que puede afectar la inspección contractual.

Cabe recordar que la mayoría de los inspectores de contratos que participaron en la investigación asumieron la función hace poco tiempo y llevan aproximadamente 7 años en el servicio público y militar, lo que significa que son jóvenes que comprenden que la experiencia es el factor más importante para realizar la misión desempeñada.

4.3 Percepción de la relevancia e importancia de la función de inspector de contratos

En este tercer bloque de preguntas, se evaluó la percepción de los militares sobre la relevancia e importancia de la función de inspector de contratos mediante respuestas como “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo” para las afirmaciones establecidas.

Como ya se afirmó, la Tabla 7 se refiere al último bloque de preguntas realizadas y demuestra la percepción de los inspectores de contratos sobre la relevancia e importancia de la función ejercida, identificándose diversos aspectos que influyen en la misión. La mayoría de los encuestados (el 69,6%) estuvo de acuerdo con la afirmación de que en la función de inspector de contratos existen dificultades a enfrentar.

Tabla 7 – Percepción de la relevancia e importancia de la función de inspector de contratos

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Porcentaje (%)					
1. En general, la función administrativa es burocrática e impone al agente público mucha responsabilidad para gestionar la <i>res publica</i> (cosa pública). Así, se puede afirmar que existen dificultades que el inspector de contratos debe enfrentar	0 – 0%	0 – 0%	0 – 0%	16 – 69,6%	7 – 30,4%	23 – 100%
2. Al comprender que pueden existir dificultades para ejercer la función de inspector de contratos, sobre todo en la carrera militar, se observa que la alta rotación, la inexperiencia, la corta edad y el desconocimiento de las implicaciones que pueden resultar de una mala inspección son aspectos que pueden considerarse obstáculos para el buen cumplimiento de la misión	0 – 0%	1 – 4,3%	4 – 17,4%	13 – 56,5%	5 – 21,7%	23 – 100%

Continúa...

Tabla 7 – Continuación

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Porcentaje (%)						
3. La correcta Administración Pública es importante para la sociedad. Ante esta aseveración, se puede afirmar que la función de inspección de contratos administrativos puede considerarse importante para ayudar en el control interno, en el caso específico de una OM	0 – 0%	0 – 0%	2 – 8,7%	17 – 73,9%	4 – 17,4%	23 – 100%
4. La Administración Pública, por regla general, necesita celebrar varios contratos para actuar de manera eficiente. Sin embargo, no siempre se inspeccionan correctamente los contratos, y muchas veces debido a la falta de conocimiento. Así, el inspector de contratos necesita conocimiento técnico especializado para monitorear los contratos	0 – 0%	1 – 4,3%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	9 – 39,1%	23 – 100%
5. Cuando una persona asume la función de inspector de contratos, debe conocer las actividades que se realizarán. Al analizar su experiencia en la función ejercida, se puede afirmar que la capacitación es importante para ejercer el trabajo	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	10 – 43,5%	23 – 100%
6. En caso de haber realizado alguna capacitación para ejercer la función de inspector de contratos, dicha capacitación se ofreció por el EB o por algún organismo en asociación con la Fuerza Terrestre	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	11 – 47,8%	11 – 47,8%	23 – 100%
7. En caso de haber realizado alguna capacitación para ejercer la función de inspector de contratos, ya sea anterior o posterior a la asunción de la función, considera que dicha capacitación le ha proporcionado un buen aprendizaje y que se utiliza para el bien de la Administración Pública militar	0 – 0%	0 – 0%	5 – 21,7%	16 – 69,6%	2 – 8,7%	23 – 100%
8. En su percepción, una buena inspección de contratos administrativos debe involucrar diversos aspectos, entre los cuales: el interés del inspector, la experiencia administrativa, el conocimiento del tema, la baja rotación de la función y los incentivos de la administración	0 – 0%	0 – 0%	1 – 4,3%	12 – 52,2%	10 – 43,5%	23 – 100%

Fuente: Elaboración propia (2023).

En cuanto a la afirmación 2, que dice que la alta rotación, la inexperiencia, la corta edad y el desconocimiento de las implicaciones que pueden resultar de una mala inspección son aspectos que se pueden considerar obstáculos para el buen cumplimiento de la misión, la mayoría de los

encuestados (el 56,5%) está de acuerdo con la afirmación, el 17,4% es indiferente y solamente el 4,3% está en desacuerdo. Esta idea puede estar relacionada con la experiencia adquirida en el corto tiempo que llevan en la función, sin embargo, no se puede afirmar con seguridad la razón de dichas respuestas.

Ante la comprensión de que la función de control interno es de máxima importancia para el Estado, la mayoría de los encuestados (el 73,9%) está de acuerdo en que la función de inspector de contratos es importante para la inspección estatal del cumplimiento contractual, lo que puede deberse a hechos constatados en el cotidiano de los militares. Los resultados corroboran los hallazgos de Moreira, Dias y Souza (2017) y de Rosa (2017), que afirman que la función de control interno es muy importante en la gestión pública, sin embargo, este estudio no observó ninguna fragmentación en la gestión con respecto al método de inspección adoptado.

Se verifica otra afirmación en el punto 4, que dice que para actuar en la inspección de contratos hay que tener conocimiento técnico especializado, visto que el 52,2% de los militares estuvo de acuerdo y el 39,1% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación, resultado de una o más posibles dificultades que hayan enfrentado en el cumplimiento de la función administrativa.

Esta afirmación se corrobora con las respuestas encontradas el punto 8, que dice que la experiencia personal de los militares designados para cumplir la inspección los lleva a estar de acuerdo (el 52,2%) y totalmente de acuerdo (el 43,5%) con la idea de que la capacitación es importante para ejercer la función.

Para cumplir mejor con la determinación designada, el EB ofrece cursos y pasantías para la capacitación o se asocia a otras entidades para mejorar su cuadro de personal, como se demuestra en las respuestas, que están totalmente de acuerdo (el 47,8%) o están de acuerdo (el 47,8%) con dicha afirmación.

Acerca de la percepción de aprendizaje de los inspectores sobre los cursos destinados a mejorar el cumplimiento de sus funciones, la mayoría de los encuestados (el 69,6%) estuvo de acuerdo en que los cursos y pasantías proporcionan un buen aprendizaje para el desempeño del cargo, pero llamó la atención la cantidad de encuestados que afirman que fue indiferente (el 21,7%) para el conocimiento adquirido, lo que puede deberse a que dichos cursos presentan una visión macro de la función, es decir, una visión general sobre la función de inspección, sin proporcionar detalles o especificidades de cada contrato. Sin embargo, detallar cada proceso es una acción inviable, una vez que la Administración Pública celebra los más diversos contratos, con las más diversas entidades, lo que haría hercúlea la acción.

Así, la enseñanza de las líneas generales de inspección y de las consecuencias de un acto administrativo defectuoso, alineadas con la demostración de la importancia y relevancia de estas acciones para la Administración Pública, es una condición necesaria en los cursos y pasantías destinados a la misión desempeñada.

La posibilidad de mejora también es compartida por Neis y Silva (2020), quienes afirman que existen oportunidades de mejora en la capacitación de los agentes militares en la ejecución de las tareas de inspección de contratos administrativos. Sin embargo, como ya se mencionó, también entienden que dichas mejoras pueden resultar de la exclusión de la acumulación de funciones, lo que no se observó como factor determinante en esta investigación.

Al finalizar el análisis de la percepción de los militares sobre la inspección, se constató que los inspectores de contratos de la OM están de acuerdo en que una buena inspección de contratos

administrativos debe involucrar diversos aspectos, entre los cuales se encuentran el interés del inspector, la experiencia administrativa, el conocimiento del tema, la baja rotación de la función y los incentivos por parte de la Administración para el cumplimiento de la misión. El nivel de acuerdo y de total acuerdo con esta afirmación fue del 52,2% y el 5%, respectivamente.

Del análisis completo se observa que los militares que desempeñan la función de inspector de contratos son personas jóvenes y con corto tiempo de servicio público, pero que comprenden la relevancia y la importancia de la función a desempeñar, y también comprenden que una capacitación técnica es necesaria para ejercer dicha función, la cual se ofrece por la Fuerza Terrestre mediante cursos propios o a través de asociaciones con otras entidades. Los cursos ofrecidos son importantes para la función ejercida, sin embargo, tienen un alcance general, y no son específicos para cada contrato, pero, como ya se ha descrito, sería inviable un curso para cada contrato con la Administración Pública.

Aunque parezca una contradicción, una posible mejora que se podría adoptar en estos cursos, para mitigar las dudas y mejorar el aprendizaje, sería ofrecer cursos más específicos, al menos en relación con los contratos que la Administración Pública celebra con más frecuencia, como los de energía, telefonía, uso de correos y de servicios de infraestructura.

En estos contratos se podrían abordar más aspectos relevantes para la inspección administrativa de manera menos genérica y más detallada sobre el contrato celebrado, es decir, son contratos que, en general, tienen aspectos muy similares y que podrían abordarse de manera similar.

5 CONSIDERACIONES FINALES

La Administración Pública militar, a través de sus ordenanzas y basándose en la legislación en vigor, estableció la figura del inspector de contratos para verificar los resultados previstos para los objetos contratados, comprobando la regularidad fiscal y laboral de la contratada en la fase de ejecución contractual y apoyando, cuando necesario, una nueva negociación entre las partes para asegurar el cumplimiento de las cláusulas pactadas, sin embargo, existen algunos obstáculos para esta función.

Al analizar la percepción de los militares inspectores de contratos de una OM en el Nordeste de Brasil, se concluyó que la muestra estaba totalmente compuesta por personas del sexo masculino y que la mayoría tenía entre 23 y 28 años. La mayoría era militar de carrera, es decir, militares que participaron en un concurso público y lo aprobaron con éxito.

También se constató que la mayoría de los encuestados solo habían concluido la enseñanza secundaria, tenían aproximadamente 7 años de servicio público militar y tenían hasta 1 año en la función de inspectores de contratos, es decir, eran militares que llevaban poco tiempo en la función ejercida, lo que puede ser el resultado de la alta rotación de la función desempeñada. La gran mayoría de los inspectores analizados también fue designada por imposición de un acto administrativo sin su *ánimus*, hecho respaldado por la legislación en vigor.

Los inspectores de contratos señalaron la experiencia, la rotación de la función y la realización de cursos y pasantías como factores que interfieren en la función ejercida. También están de acuerdo en que existen dificultades a enfrentar para el desempeño de la misión, considerando que la alta rotación, la inexperiencia, la corta edad y el desconocimiento de las implicaciones que pueden resultar de una mala inspección son aspectos que pueden interferir en la inspección de los contratos.

La mayoría también está de acuerdo en que la función del inspector de contratos es importante para el control interno de la Administración Pública, y que debe haber conocimiento técnico para actuar en la función, lo que se ratifica con la afirmación de que los cursos de capacitación son importantes para la inspección administrativa pública y que el EB ofrece cursos propios o a través de asociaciones con entidades sobre el tema. Además, están de acuerdo en que los cursos ofrecidos proporcionan un buen aprendizaje y que los utilizan para el bien de la Administración Pública.

También están de acuerdo en que una buena inspección debe involucrar diversos aspectos, como el interés del inspector, la experiencia administrativa, el conocimiento del tema y la baja rotación de la función, además de incentivos por parte de la administración.

Finalmente, se resalta que la investigación solo evaluó una OM de la región Nordeste de Brasil. Aunque alcanzó casi la totalidad del universo del lugar, no se puede categorizar a toda la Administración Pública a partir de esta investigación, por lo que se sugiere ampliarla a otras OM y organismos públicos, con el fin de hacerla más extensiva y completa.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los militares que participaron en la investigación y contribuyeron al resultado presentado.

REFERENCIAS

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.