



MINISTÉRIO DA DEFESA
ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS
CHEFIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA

Relatório sobre as Principais Ações de Controle Interno de Gestão

Exercício de 2025

1. FINALIDADE

O presente Relatório tem por finalidade apresentar informações sobre as ações de supervisão e controle adotadas pela Assessoria de Controle Interno (ACI) para melhor assegurar a legalidade, legitimidade, economicidade, efetividade e transparência dos atos de gestão dos responsáveis que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos, bem como a adequabilidade e exatidão dos respectivos processos mensais de prestação de contas, no âmbito da Escola Superior de Guerra (ESG), em cumprimento ao que prescreve a alínea "c", do inciso "I" do art. 8º da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020.

2. AÇÕES DO CONTROLE INTERNO DE GESTÃO REALIZADAS

Objetivando proporcionar uma melhor percepção das ações desenvolvidas pela ACI para o exercício de suas competências regimentais, estabelecidas pelo art. 14 da Portaria GABSUBCMDO ESG/SUBCMDO ESG/COMANDO ESG-MD nº 1.697, de 04 de abril de 2024, o presente Relatório organizou a apresentação das informações em quatro dimensões distintas:

- a. Governança Pública;
- b. Gestão Pública;
- c. Conformidade de Atos de Gestão; e
- d. Deliberações dos Órgãos de Controle Interno e Externo.

2.1. Governança Pública

A gestão da governança pública no âmbito da ESG vem sendo regulamentada pela Instrução Normativa nº 18/ACI/ESG, de 30 de outubro de 2024, que criou o Comitê de Governança Riscos e Controles (CGRC), presidido pelo Comandante da ESG e cujas competências possuem foco na gestão de riscos e controles internos de gestão.

O CGRC se reuniu ordinariamente em 29 de abril de 2025, tendo sido apresentadas as informações sobre a situação da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Escola, sucessivamente, pelo Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão (APG), pelo Chefe do Departamento de Administração e pelo Ordenador de Despesas, abrangendo, em especial, as despesas obrigatórias e os limites de movimentação de empenho (LME) das Ações Orçamentárias 212B e 21GO, a necessidade de Suplementação Orçamentária para 2025 e a situação atual da programação anual de viagens, dos procedimentos licitatórios em andamento e da execução dos contratos administrativos.

Na ocasião, também foram apresentadas pelo Chefe da Assessoria de Controle Interno (ACI) as ações de controle interno de gestão desenvolvidas no período, que englobaram os trabalhos voltados ao atendimento das recomendações dos Órgãos de Controle Interno e Externos e à execução do Plano Anual de Visitas Técnicas – 2025, bem como o quadro situacional das informações da Transparência Ativa.

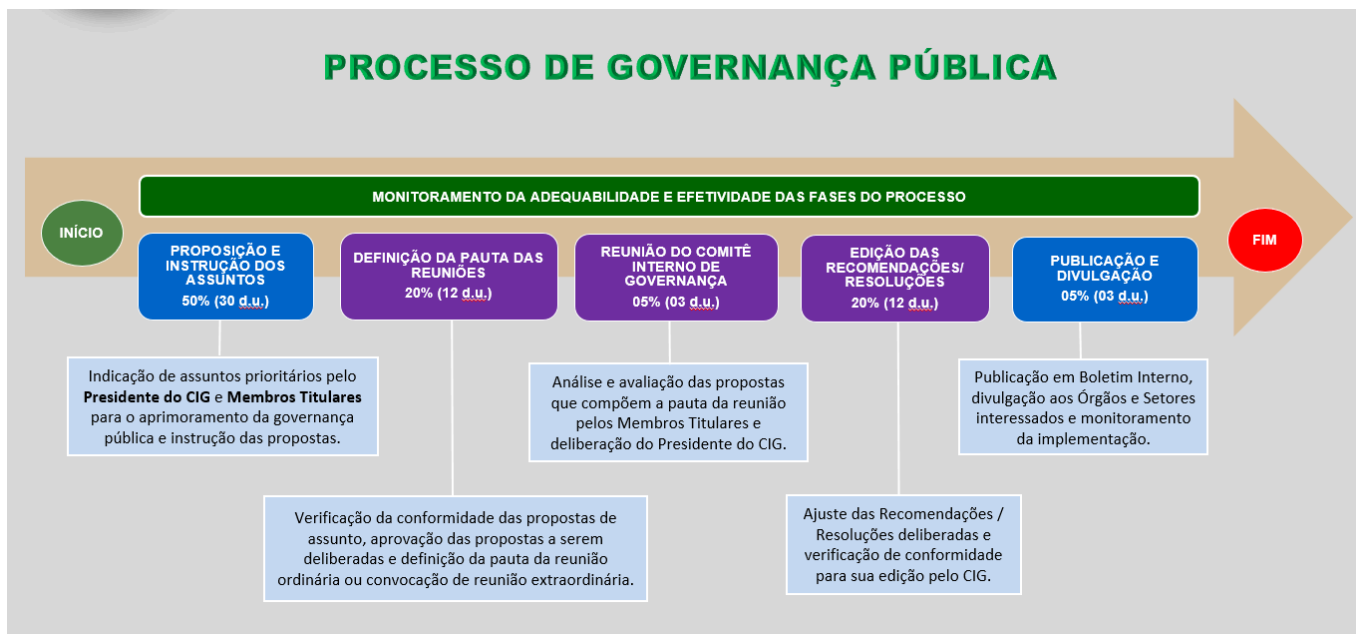
Após a devida apreciação dos assuntos apresentados, o Comandante da ESG estabeleceu linhas de ação e metas a serem observadas por cada setor da ESG, tendo tudo sido registrado em ata.

Ao término do 1º semestre de 2025, foi constatada a necessidade de melhor adequar o Processo de Governança Pública da ESG, considerando a publicação de novos atos administrativos normativos editados pelo Poder Executivo Federal e pelo Ministério da Defesa. Para tanto foi instituído o Projeto nº 02/ESG/2025, em 15 de agosto de 2025, visando a elaboração de uma nova Instrução Normativa alinhada às normas administrativas mais recentes, capaz de dar maior efetividade às atividades relacionadas à governança pública no âmbito da ESG,

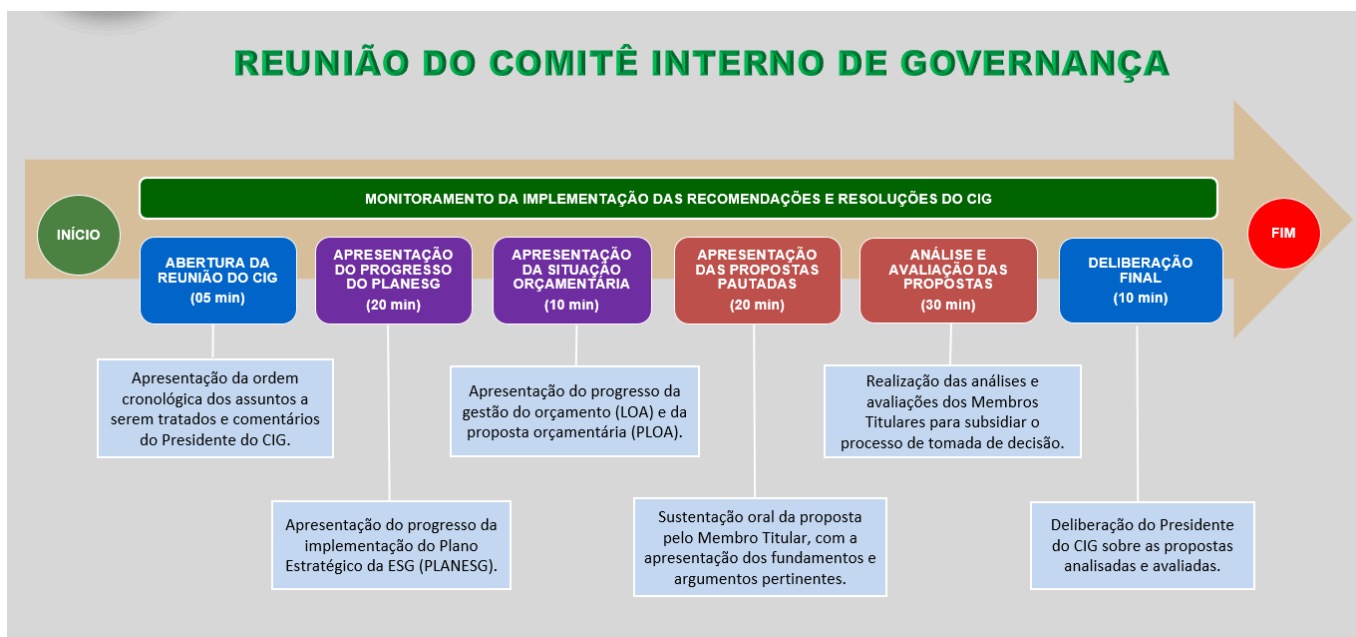
distinguindo-as das atividades relativas ao Processo de Prestação de Contas Mensal dos gestores responsáveis pela aplicação dos recursos públicos da Escola.

Como resultado da implementação do referido Projeto, foi apresentada para apreciação do Subcomando da ESG, ao término do Exercício de 2025, uma proposta de Instrução Normativa com a finalidade de atualizar e melhor sistematizar, padronizar e regulamentar a estrutura e o funcionamento do Processo de Governança Pública no âmbito da ESG.

A proposta de Instrução Normativa em comento, além de estabelecer com maior detalhamento responsabilidades, rotinas, procedimentos, documentos e prazos para fortalecer as estruturas administrativas do Processo de Governança Pública, que passará a ser capitaneado pelo Comitê Interno de Governança da ESG (CIG/ESG), aprimorou o rito da reunião do colegiado, tornando seu processo de tomada de decisão mais adequado e efetivo, como pode ser observado na figura abaixo.



O CIG, presidido pelo Comandante da ESG e composto pelo Subcomandante da ESG, demais Membros Titulares e seu Secretário-Executivo, deverá se reunir, ordinariamente, a cada três meses, ou extraordinariamente a critério de seu Presidente, para analisar, avaliar e deliberar sobre os assuntos diretamente relacionados aos conceitos, princípios e diretrizes da Governança Pública previstos da pauta da reunião. Destaca-se que a pauta da reunião do CIG deverá obrigatoriamente ser iniciada pela apresentação do progresso alcançado com a implementação do Plano Estratégico da ESG (PLANESG) e do panorama gerencial atualizado da execução do orçamento anual da ESG, considerando o cumprimento do Plano de Trabalho (PTRAB) aprovado para o corrente Exercício Financeiro.



A referida proposta se encontra, atualmente, sob a apreciação do Comandante da ESG. A previsão é que a primeira reunião ordinária do CIG seja convocada pelo Presidente em abril de 2026, com o objetivo inicial de promover a melhor familiarização dos integrantes do Comitê com os conceitos, rotinas e procedimentos referentes ao seu funcionamento, além de proporcionar uma maior conscientização situacional sobre o progresso da execução do PLANESG e do PTRAB.

2.2. Gestão Pública

a. Visitas Técnicas

Trata-se de processo anual e formal, realizado pela Assessoria de Controle Interno (ACI), por meio do Plano Anual de Visita Técnica (PAVT), que tem por finalidade estabelecer os parâmetros de trabalho, com foco tanto na avaliação quanto na orientação, e apresentar os setores priorizados (apresentados na tabela abaixo) para receberem a visita técnica do controle interno de gestão, no Exercício de 2025.

Item	Setor Visitado	Critério	Mês das Visitas
1	Seção de Almoxarifado	Avaliação da Gestão - Monitoramento	Agosto
2	Seção de Patrimônio	Avaliação da Gestão - Monitoramento	Agosto
3	Seção de Aproveitamento	Avaliação da Gestão - Monitoramento	Setembro
4	Seção de Licitações	Avaliação da Gestão - Monitoramento	Setembro

O objetivo das visitas técnicas dos setores acima listados foi observar *in loco*, analisar e avaliar o cumprimento do planejamento estratégico da ESG, os riscos significativos a que os processos de trabalho em funcionamento estão submetidos e os controles internos adotados para seu tratamento, a estrutura organizacional e a situação dos recursos humanos, orçamentários e logísticos disponibilizados pela Escola. De uma maneira geral, o que se pretende com as Visitas Técnicas é agregar valor e melhorar as operações dos setores visitados, por meio de uma abordagem mais amigável, que coloque em evidência a parceria da ACI para, em conjunto, ampliarem a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade de seus processos de trabalho.

As visitas técnicas programadas foram realizadas ao longo dos meses de agosto e setembro de 2025. Os achados identificados nas avaliações realizadas foram entregues aos setores visitados para que elaborassem os respectivos planos de ação para assegurar a melhor adequação das impropriedades verificadas às normas vigentes e/ou melhorar sua efetividade. O progresso dos setores visitados na implementação de seus planos de ação tem sido monitorado pela ACI e será verificado *in loco* nas visitas técnicas a serem realizadas a partir do mês de maio de 2026.

b. Consultoria para Fortalecimento da Gestão

No esteio dos princípios que regem a Administração Pública, mantendo o engajamento na melhoria contínua de seus processos de trabalho para melhor cumprir a missão institucional desta Escola, sempre em sintonia com a legislação e as normas administrativas em vigor, a ACI implementou, em julho de 2025, o Programa nº 01/ACI-ESG/2025 - Aprimoramento dos Processos de Trabalho da ESG, inspirado na metodologia do *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, mantendo a simplicidade como farol.

O propósito do Programa criado foi aprimorar a adequabilidade (observância à legislação e atos administrativos normativos que regem sua atuação) e a efetividade (buscar alcançar com eficiência e eficácia o objetivo realmente desejado) dos principais processos de trabalho relacionados à gestão dos recursos públicos sob a responsabilidade da ESG, visando fortalecer sua governança e melhor assegurar a defesa de sua integridade pública.

O Programa tem adotado a Metodologia de Autoavaliação de Controles (MAAC), em conformidade com Manual Técnico elaborado pela Secretaria de Controle Interno (CISSET-MD), voltada a facilitar a disseminação do conhecimento e utilização de ferramentas e metodologias de gestão para o aprimoramento da adequação e efetividade dos controles internos adotados, por meio da prestação de consultoria.

Para tanto, o Programa foi subdividido em Projetos distintos para cada processo de trabalho sob a supervisão do controle interno de gestão, tendo sido priorizados os seguintes processos sob a competência dos Setores que, por serem responsáveis pela utilização, arrecadação, guarda, gerenciamento ou administração de dinheiros, bens e valores públicos, têm o dever de prestar contas mensalmente:

Item	Setor da ESG	Processo de Trabalho
1	Seção de Licitações e Contratos	Gestão de Licitações e Contratos Administrativos;
2	Seção de Finanças	Gestão Financeira e Contábil;
3	Seção de Almoxarifado	Gestão de Bens de Consumo (Almoxarifado);
4	Seção de Patrimônio	Gestão de Bens Imóveis e Material Permanente;
5	Seção de Aprovisionamento	Gestão de Material de Subsistência (Rancho);
6	Seção de Serviços Gerais	Gestão da Manutenção de Infraestrutura;
7	Seção de Transporte	Gestão de Transporte de Pessoal e Materiais;
8	Seção de Telefonia	Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação;
9	Seção de Pagamento de Pessoal	Gestão de Pessoal Civil
10	Seção de Saúde	Gestão de Serviços Médicos e Odontológicos

Considerando a abrangência da MAAC e o número de Setores a serem apoiados, decidiu-se organizar sua implementação em três fases, conforme quadro abaixo, com duração de seis meses cada: 1ª. Consultoria para aplicação das ferramentas de gestão; 2ª. Consultoria para aplicação da metodologia de gestão de processos; e 3ª. Consultoria para aplicação da metodologia de gestão de riscos e controles.

ESTRUTURA SINTÉTICA DOS PROJETOS DE APRIMORAMENTO DA GESTÃO	
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	
EXECUÇÃO DO PROJETO	
1ª FASE - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO - 2º Semestre de 2025	
1ª ETAPA - REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	
2ª ETAPA - LEVANTAMENTO DA LEGISLAÇÃO E ATOS ADMINISTRATIVOS NORMATIVOS	
3ª ETAPA - RECONHECIMENTO DOS OBJETIVOS SETORIAIS E ESPECÍFICOS	
4ª ETAPA - ANÁLISE AMBIENTAL (SWOT)	
5ª ETAPA - ELABORAÇÃO DA CARTEIRA DE AÇÕES DO SETOR - 1ª FASE	
2ª FASE - APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GESTÃO - MÓDULO I - 1º Semestre de 2026	
6ª ETAPA - GESTÃO DE PROCESSOS	
7ª ETAPA - GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	
8ª ETAPA - ATUALIZAÇÃO DA CARTEIRA DE AÇÕES DO SETOR - 2ª FASE	
3ª FASE - APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS DE GESTÃO - MÓDULO II - 2º semestre de 2026	
9ª ETAPA - IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO, ANÁLISE, AVALIAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE RISCOS	
10ª ETAPA - DEFINIÇÃO DO TRATAMENTO DOS RISCOS	
11ª ETAPA - ATUALIZAÇÃO DA CARTEIRA DE AÇÕES DO SETOR - 3ª FASE	
MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS CARTEIRAS DE AÇÃO	
CONTROLE DA EXECUÇÃO DO PROJETO	

Ao longo do segundo semestre de 2025, foram implementada a 1ª Fase da MAAC - Aplicação das Ferramentas de Gestão referente aos projetos de cada um dos Setores priorizados. Esta fase consistiu na

catalogação da legislação e normas administrativas pertinentes a cada processo, no reconhecimento dos objetivos setoriais e respectivos objetivos específicos, na elaboração da matriz e da análise SWOT e no estabelecimento de carteira de ações imediatas a serem desenvolvidas.

Todos os Setores concluíram a Matriz e a Análise SWOT da 1ª Fase de seus respectivos projetos em 2025, contudo, devido a outras demandas prioritárias da ACI, a convalidação de seus resultados ainda se encontra sendo processada pela ACI, com previsão para conclusão em março de 2026. A última etapa da 1ª Fase, referente à elaboração da Carteira de Ações a serem implementadas deverá ser iniciada em abril de 2026, de modo a se dar início à implementação das soluções identificadas ao longo do 1º semestre de 2026. O início da 2ª Fase do Programa está previsto para o dia 1º de maio de 2026.

2.3 Conformidade dos Atos de Gestão

a. Validação dos Registros do SIAFI

Trata-se do processo diário, formal e obrigatório, realizado pela Seção de Conformidade de Registros de Gestão (SCONFREG), hoje subordinada a ACI, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), que consiste na conferência diária da documentação comprobatória (contratos, notas fiscais, liquidação, ordens bancárias, etc.) que comprova a legitimação, a legalidade e a exatidão dos correspondentes registros lançados no SIAFI, conforme o relatório diário de registros (transação IMPCONFREG), previamente ao registro de sua conformidade no Sistema (transação ATUCONFREG).

Verificou-se no Exercício de 2025, como pode ser observado na planilha abaixo, a tramitação de 474 processos administrativos, por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), tendo ocorrido 2.575 intervenções da SCONFREG, atuando na verificação da regularidade e da exatidão da documentação encaminhada.

TIPO DE PROCESSO	RECEBIDOS	INTERVENÇÕES
ADMINISTRAÇÃO GERAL	100	516
CONTROLE INTERNO	13	42
LICITAÇÕES	43	307
COMPRAS E CONTRATAÇÕES	4	12
GESTÃO DE CONTRATOS	34	144
ORÇAMENTO FINANCEIRO	227	1364
LOGÍSTICA E PATRIMÔNIO	7	22
PESSOAL MILITAR E CIVIL	27	87
EVENTOS E VIAGENS	12	60
DIVERSOS	7	21
TOTAL	474	2575

As referidas intervenções nos processos resultaram na validação ou no envio de orientações técnicas, preventivas ou corretivas, aos setores que deram origem aos documentos analisados. Este esforço de análise e de intervenções pontuais geraram maior segurança quanto à regularidade dos processos administrativos da ESG.

Para a realização da conformidade de registro de gestão diária no SIAFI, verifica-se tanto a existência da documentação de suporte inserida nos autos do processo correspondente com o lançamento a que deram causa no Sistema, quanto a observância à legislação e normas administrativas pertinentes a cada situação.

Caso esta verificação resulte na identificação de alguma inconformidade, a SCONFREG aplica uma restrição com base nos códigos disponíveis no Rol de Restrições, gerando a obrigação de correção no prazo contábil (antes do fechamento do mês em que foi efetuado o registro).

No Exercício de 2025, os gestores da ESG emitiram 6.475 registros no SIAFI, conforme apresentado no quadro abaixo, todos analisados pela SCONFREG, tendo todos os lançamentos sido considerados em conformidade (sem restrições), fato que vem a confirmar a validade das intervenções realizadas nos respectivos processos administrativos, antes da efetivação dos registros no Sistema.

Sigla	Documento SIAFI	Qtde
ND	NOTA DE DOTACAO	158
RO	REGISTRO ORÇAMENTÁRIO	384
NL	NOTA DE LANCAMENTO	57
NC	NOTA DE CRÉDITO	19
OB	ORDEM BANCARIA	1265
GP	GUIA RECEBIMENTO INSS(GPS)	12
DF	ARRECADACÃO FINANCEIRA (DARF)	558
PF	PROGRAMACAO FINANCEIRA	54
NS	NOTA DE LANCAMENTO DE SISTEMA	3893
DR	ARRECADACAO FIN. MUNICIPAL	27
GR	GUIA RECOLHIMENTO UNIAO	48
TOTAL		6475

b. Verificação dos Processos Mensais de Prestação de Contas

Trata-se do processo mensal, formal e obrigatório, realizado por todos os gestores da ESG que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos, que consiste na exata demonstração de sua regular e efetiva aplicação.

O Processo de Prestação de Contas Mensal da ESG, sob o gerenciamento da SCONFREG, foi considerado um Projeto prioritário inserido no Programa nº 01/ACI-ESG/2025 - Aprimoramento dos Processos de Trabalho da ESG, de 21 de julho de 2025, com o objetivo de melhor adequá-lo aos conceitos, princípios e diretrizes estabelecidos pela legislação e pelas normas administrativas, em especial as editadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria - Geral da União (CGU), e de lhe proporcionar maior efetividade.

Com fulcro nos resultados da etapa de Análise Ambiental (SWOT), decidiu-se criar novo projeto, em setembro de 2025, visando uma linha de ação de implementação mais célere (*Quick Wins*), destinada a melhor sistematizar e regulamentar o processo de gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da ESG.

Ao longo deste projeto foi realizada a revisão minuciosa de todos os modelos de documentos utilizados, resultando na padronização de modelos mais adequados e efetivos para aprimorar a atuação dos gestores e fiscais de contrato da ESG. Assim, a partir do mês de outubro de 2025, deu-se início à substituição dos seguintes modelos de documentos, atualmente já implementados:

- i. Relatório Mensal de Fiscalização Técnica de Contrato;
- ii. Relatório Mensal de Fiscalização Administrativa de Contrato;
- iii. Relatório Mensal de Gestão de Contrato;
- iv. Termos de Recebimento Provisório e de Recebimento Definitivo; e
- v. Demonstrativos e *templates* da Reunião de Prestação de Contas dos Gestores de Contrato.

Em outra vertente, foi realizada a revisão e atualização da Instrução Normativa nº 01/SLIC/ESG, de 06 de janeiro de 2025, com o objetivo de melhor sistematizar e regulamentar as competências, rotinas e procedimentos relacionados ao Processo de Gestão e Fiscalização da Execução Contratual (PGFEC), de modo a proporcionar melhores condições de trabalho aos gestores e fiscais de contrato da ESG e, assim, assegurar resultados mais fidedignos e efetivos quando da fiscalização do fiel cumprimento das cláusulas editalícias e contratuais avençadas com a pessoa jurídica contratada.

A proposta da nova Instrução Normativa que regulamentará o PGFEC foi concluída em dezembro de 2025 e, após vários ajustes de aprimoramento propostos pelos setores e demais gestores interessados, se encontra atualmente sob a análise do Subcomandante da ESG, juntamente com os anexos referentes aos novos modelos de documentos padronizados e, de ofício, já implementados para o melhor funcionamento do processo de trabalho em comento.

2.4. Deliberações dos Órgãos de Controle Interno e Externo

Ao longo do primeiro semestre de 2025, a ACI promoveu ações de orientação técnica para o atendimento das recomendações extraídas do Relatório de Auditoria de Avaliação do MD, realizada no exercício 2023, que compõe as atividades do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna de 2023, da Secretaria de Controle Interno (CISSET/MD), conforme Processo SEI nº 60631.000091/2023-81.

Nos meses de julho e agosto de 2025, a ACI encaminhou as respostas e respectivos comprovantes de atendimento às nove Recomendações da CISSET ainda em aberto no e-Aud (antigo e-CGU). Importante registrar que o Sistema e-Aud foi desenvolvido pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) da Controladoria - Geral da União (CGU) para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental, incluindo também o monitoramento das recomendações emitidas.

Todas as tarefas (recomendações registradas no Sistema) que estavam sendo monitoradas por se encontrarem pendentes no Sistema e-Aud foram consideradas concluídas em 2025 pela CISSET/MD.

3. CONCLUSÃO

Ao concluir o presente Relatório, versando sobre as Principais Ações de Controle Interno de Gestão, no Exercício de 2025, verifica-se que a ACI assegurou a manutenção efetiva e adequada das ações de vistoria técnica, de conformidade de registros de gestão e de conformidade dos processos mensais de prestação de contas da ESG.

Ressalta-se, por fim, a importância das iniciativas voltadas ao aprimoramento dos principais processos de trabalho da ESG, que vêm contribuindo para a melhor efetividade e adequabilidade da gestão dos setores que têm o dever de prestar contas mensalmente, e ao fortalecimento do Processo de Governança Pública da ESG, que proporcionou sua melhor adequação aos conceitos, princípios e diretrizes estabelecidos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Elaborado por:

MARCELLO DE SOUZA LOPES Cel Int R1
Assessor de Controle Interno

De acordo:

General de Divisão ALEXANDRE OLIVEIRA CANTANHEDE LAGO
Comandante da Escola Superior de Guerra



Documento assinado eletronicamente por **MARCELLO DE SOUZA LOPES, Chefe**, em 19/03/2026, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **ALEXANDRE OLIVEIRA CANTANHEDE LAGO, Comandante da Escola Superior de Guerra**, em 23/03/2026, às 15:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.defesa.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, o código verificador **8756745** e o código CRC **BB379390**.

