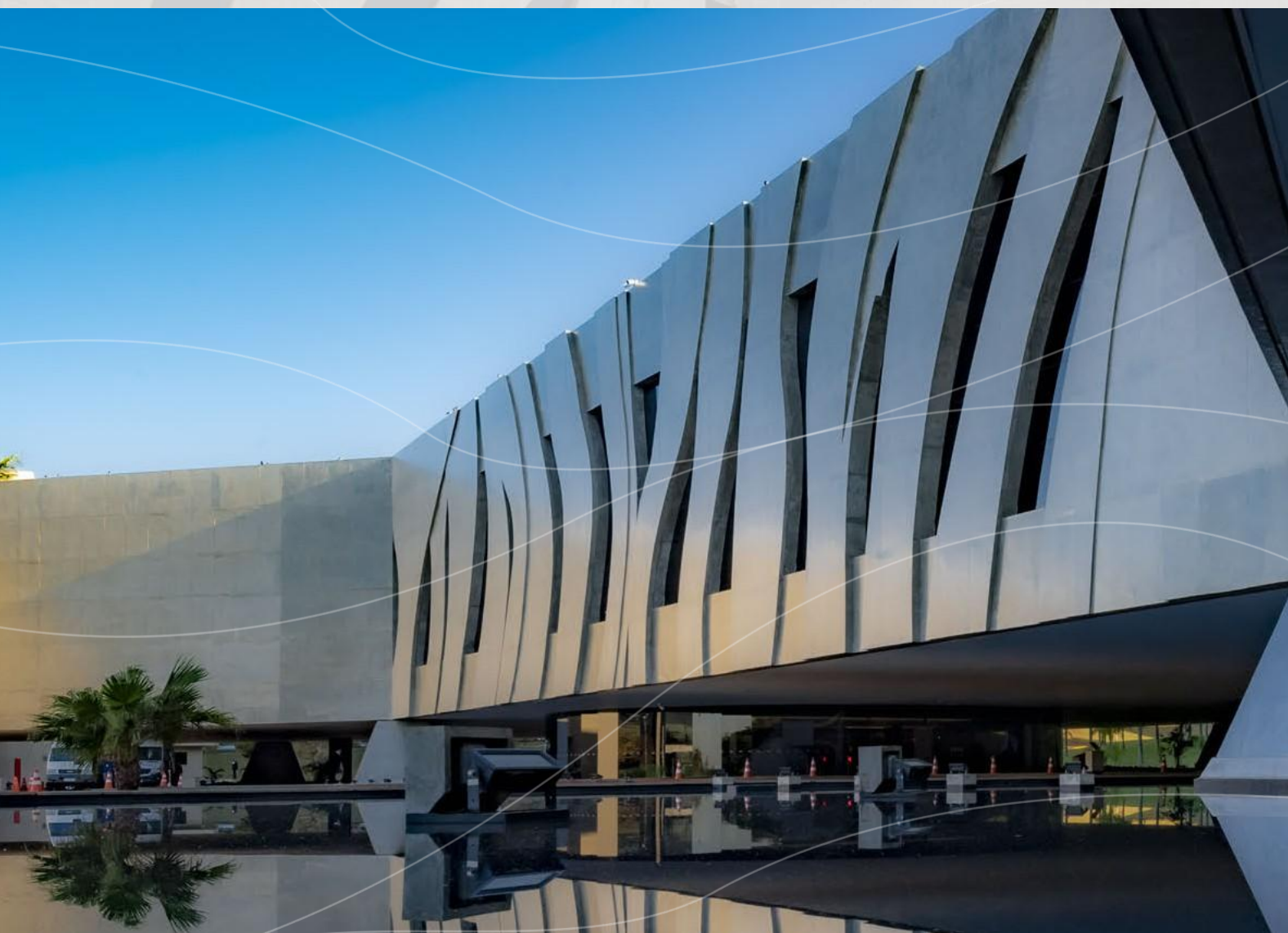


MANUAL DE CONSULTORIA

Exercício: 2023



STJ

Secretaria de
Auditoria Interna



MANUAL DE CONSULTORIA

Exercício: 2023



STJ

Secretaria de
Auditoria Interna



Realização

Secretaria de Auditoria Interna – AUD

Titular: Ivo Mützenberg

Equipe Técnica

Elaboração: Diocesio Sant’Anna da Silva

Revisão: Maria Elizabeth Canuto Calais

Colaboração: Ana Lúcia Torres Soares Cavalcante

Ana Paula Santana da Silva

Francisco Ulisses da Trindade Júnior

Ivo Mützenberg

Jéssica Fernandes de Oliveira

Paula Monte Serrat Carvalho

Rejane Ribeiro Mangabeira

Projeto Gráfico

Coordenadoria de Multimeios/SCO

Contatos

SAFS Quadra 6, Lote 1, Trecho III

70095-900 Brasília, DF

Tel.: (61) 3319-9693

E-mail: auditoria@stj.jus.br

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. CONSULTORIA – DEFINIÇÃO – O QUE É.....	6
2.1. TIPOS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA.....	7
2.1.1. Consultoria de Assessoramento.....	7
2.1.2. Consultoria de Orientação.....	9
2.1.3. Consultoria de Treinamento.....	11
2.1.4. Consultoria de Facilitação.....	12
3. CONSULTORIA - PARA QUE SERVE.....	14
4. CONSULTORIA - COMO FAZER.....	15
Etapas da Consultoria.....	15
4.1. PLANEJAMENTO.....	16
4.1.1. Previsão do Trabalho no PAA.....	16
4.1.1.1. Solicitação da Consultoria.....	17
a) Dos Requisitos para Solicitação da Consultoria.....	17
4.1.1.2. Análise da Solicitação.....	20
4.1.1.3. Inclusão no Plano Anual de Auditoria.....	21
4.1.2. Planejamento do Trabalho de Consultoria.....	24
4.1.2.1. Análise Preliminar do Objeto.....	25
4.1.2.2. Programa de Consultoria.....	26
a) Objeto da Consultoria.....	26
b) Objetivo.....	26
c) Informações Preliminares do Objeto.....	26
d) Papéis e Responsabilidades.....	27
e) Escopo.....	28
f) Não Escopo.....	28
g) Tipo de Serviço de Consultoria.....	29
h) Benefícios Esperados.....	29
i) Recursos Necessários.....	29
j) Critérios Aplicáveis.....	29
k) Metodologia/Estratégia de Atuação.....	30
l) Cronograma.....	30
m) Produtos Planejados.....	30
n) Formas de Comunicação dos Resultados.....	30
o) Matriz de Riscos da Consultoria.....	30

4.2. EXECUÇÃO.....	34
4.2.1. Execução de Consultoria do Tipo Assessoramento.....	34
4.2.1.1. Técnicas de Consultoria.....	37
4.2.2. Execução de Consultoria do Tipo Orientativa.....	38
4.2.3. Execução de Consultoria do Tipo Facilitação.....	39
a) Facilitação em Reuniões.....	40
b) Facilitação para Responder a Órgãos de Controle Externo.....	40
c) Facilitação em Comitês ou Comissões Estratégicas.....	41
4.2.4. Execução de Consultoria do Tipo Treinamento.....	41
4.3. COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS.....	42
4.3.1. Nota de Consultoria.....	45
4.3.2. Ata de reunião.....	46
4.3.3. Ação de capacitação.....	46
4.3.4. Guia Orientativo, Orientação Consultiva, Cartilha Orientativa, Referencial Orientativo, Revista Orientativa e Orientação Informativa.....	47
4.3.5. Relatório de Consultoria.....	47
a) Resultados Obtidos.....	49
b) Situação Encontrada.....	49
c) Possíveis Soluções e Aconselhamentos Propostos.....	49
d) Conclusão.....	49
4.4. MONITORAMENTO RESULTADOS.....	52
4.4.1. MONITORAMENTO DA CONSULTORIA.....	52
4.5. Avaliação.....	53
5. BIBLIOGRAFIA.....	54
APÊNDICE A - DA GESTÃO DE RISCOS DO PROCESSO DE CONSULTORIA.....	55
APÊNDICE B - PRINCIPAIS SALVAGUARDAS.....	59
APÊNDICE C - PRINCIPAIS SALVAGUARDAS.....	60
1. NORMAS IPPF PARA TRABALHOS DE CONSULTORIA.....	60
1.4. Diretrizes.....	60
1.5. Vedações.....	62

1. Introdução

As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA (*International Professional Practices Framework – IPPF*), que é o principal framework mundial de Auditoria Interna, desde 1999 utilizam o termo consultoria na definição de auditoria.

O mencionado instituto ainda é o preconizador do IA-CM – Modelo de Capacidade de Auditoria. Esse modelo rege como uma de suas atividades relevantes a prestação de serviço de natureza consultiva, de forma que a auditoria melhor agregue valor ao negócio da organização e promova o aprimoramento de seus processos de trabalho.

Buscando convergência com as normas internacionais, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ publicou as resoluções 308 e 309, ambas de 2020, com objetivo de estabelecer novas orientações acerca das estruturas do sistema de controle interno do Poder Judiciário, com vistas a organizar suas atividades e aprovar diretrizes técnicas para a condução dos seus processos.

Os trabalhos de consultoria, sendo uma relevante atividade de auditoria, foram retratados nos referidos documentos, entretanto as diretrizes e os procedimentos ali constantes não são suficientes para permitir a execução completa e efetiva de trabalhos dessa natureza, exigindo que, no âmbito de cada instituição, deva ser regulamentado em quais situações o processo deverá ser desenvolvido e executado, e em quais situações serão cabíveis a sua elaboração, entre outros procedimentos.

O Superior Tribunal de Justiça, ao editar o Estatuto da Auditoria Interna do STJ, consignou as principais diretrizes sobre o assunto, sendo necessário, entretanto, um documento procedimental que estabeleça todos os requisitos e procedimentos que permitam a realização efetiva dessa atividade.

Assim, o presente documento tem como objetivo geral estabelecer o método e os procedimentos específicos que serão adotados quando da prestação de serviços de natureza consultiva.

Desta forma, o estabelecimento de procedimentos para a atividade de consultoria tem como objetivos:

- I – Padronizar a prestação do serviço e melhorar a operacionalização do processo;*
- II – Preservar a independência e objetividade da unidade;*
- III – Melhor agregar valor ao negócio da organização;*
- IV – Fomentar o uso adequado dos recursos disponíveis, aumentando a produtividade;*
- V – Desenvolver a qualidade dos resultados;*
- VI – Obter o controle do processo;*
- VII – Fortalecer o reconhecimento da importância da execução dos serviços de consultoria;*
- VIII – Aprimorar o processo de comunicação entre gestores e unidade de auditoria.*

Nesse sentido, a padronização e estruturação da consultoria no âmbito da auditoria interna torna-se relevante, uma vez que visa garantir, em continuidade ao movimento de aprimoramento dos processos de trabalho da Secretaria de Auditoria Interna do STJ, o avanço rumo ao alinhamento de sua metodologia de trabalho aos padrões internacionais, em compatibilidade com as melhores práticas apontadas pelo TCU, bem como contribuir de forma a melhorar a eficácia e a efetividade dos controles internos definidos pela Gestão em prol do cumprimento dos objetivos institucionais de curto, médio e longo prazos.

Cabe assinalar que esse manual foi elaborado tomando por base a segunda edição do livro *Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer*. Belo Horizonte. Fórum, 2022.

2. Consultoria – definição – o que é

Segundo o IPPF, consultoria é atividade de aconselhamento prestado ao cliente, cuja natureza e escopo são acordados previamente e que se destina a adicionar valor à gestão, a indicar caminhos com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de governança, gerenciamento de riscos, bem como da avaliação de melhores práticas que visem a implementação e/ou aperfeiçoamento de controles internos. Todas essas atividades devem ser executadas sem que o auditor interno assuma qualquer responsabilidade pela opção escolhida pela unidade consulente. Exemplos de atividades de consultoria citados pelo Instituto incluem a orientação, a assessoria, a facilitação e o treinamento.

De igual modo, Sant’Anna 2022¹ define serviços consultivos como sendo atividades de aconselhamentos e serviços relacionados, em que a Unidade de Auditoria atua em parceria com o cliente, com objetivo de auxiliá-lo na implementação de soluções, visando aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles da organização, sem que o auditor interno assuma qualquer responsabilidade que seja da gestão. Exemplos incluem facilitação, orientação, treinamento e assessoramento.

Para o Conselho Nacional de Justiça, consultoria é uma atividade de aconselhamento, assessoria, treinamento e serviços relacionados, cuja natureza, prazo e escopo são acordados com o solicitante, devendo abordar assuntos estratégicos da gestão, e se destina a adicionar valor e aperfeiçoar processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos administrativos, sem que o auditor interno pratique nenhuma atividade que se configure como ato de gestão.

¹ SANT’ANNA, Diocésio. *Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer*. 1ª Ed. Belo Horizonte. Ed. Fórum. 2021

Veja que independentemente da fonte que utilizamos para definição da consultoria, a atividade é descrita como tendo natureza de aconselhamento, tornando sua natureza diversa de avaliação, que é oferecer asseguração.

Portanto, a natureza principal dos trabalhos de consultoria é aconselhamento e da atividade de avaliação é asseguração.

2.1. Tipos de serviços de consultoria

Os serviços de consultoria, desenvolvidos no âmbito dos trabalhos de auditoria interna do Superior Tribunal de Justiça, compreendem os seguintes tipos:

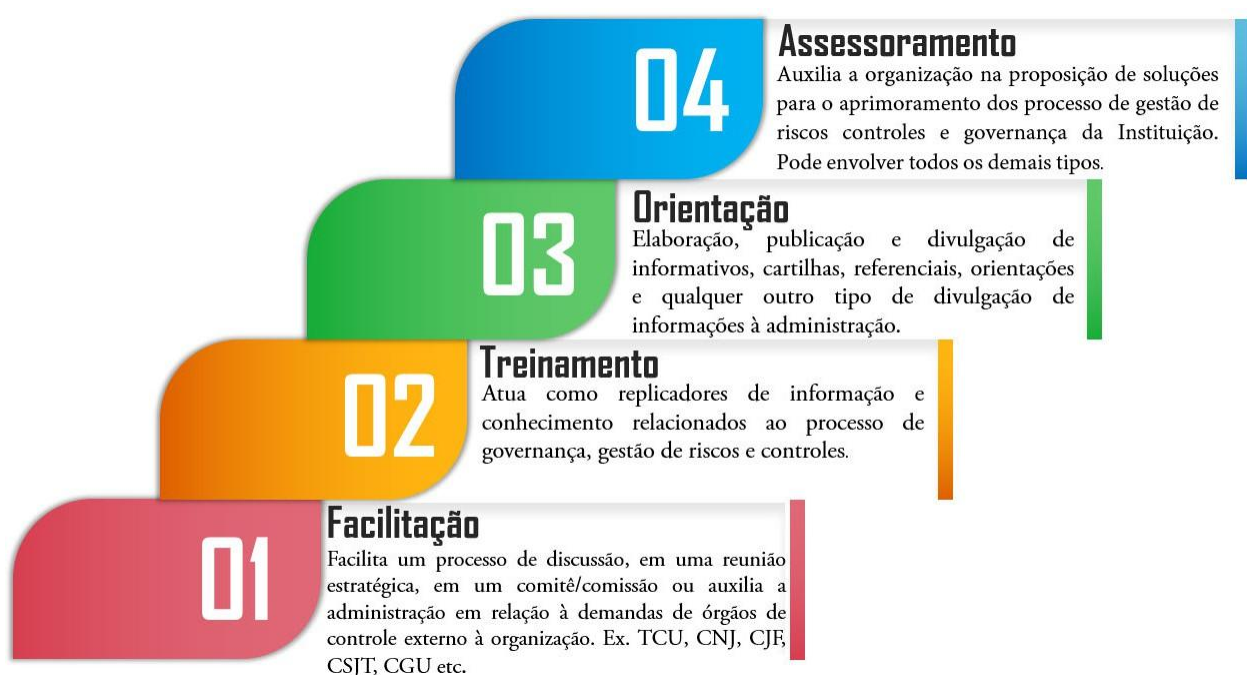


Figura 1 – Tipos de Consultoria / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

2.1.1. Consultoria de Assessoramento

Trata-se de auxiliar a organização na proposição de soluções para o aprimoramento dos processos de gestão de riscos, controles internos e governança da instituição.

Esse é o tipo de consultoria em que, em regra, há um pedido da administração, no papel de cliente, à unidade de Auditoria Interna - AI para execução do trabalho, e os resultados podem ser apresentados em vários formatos.

A seguir, apresenta-se o fluxo geral de consultoria do tipo assessoramento:

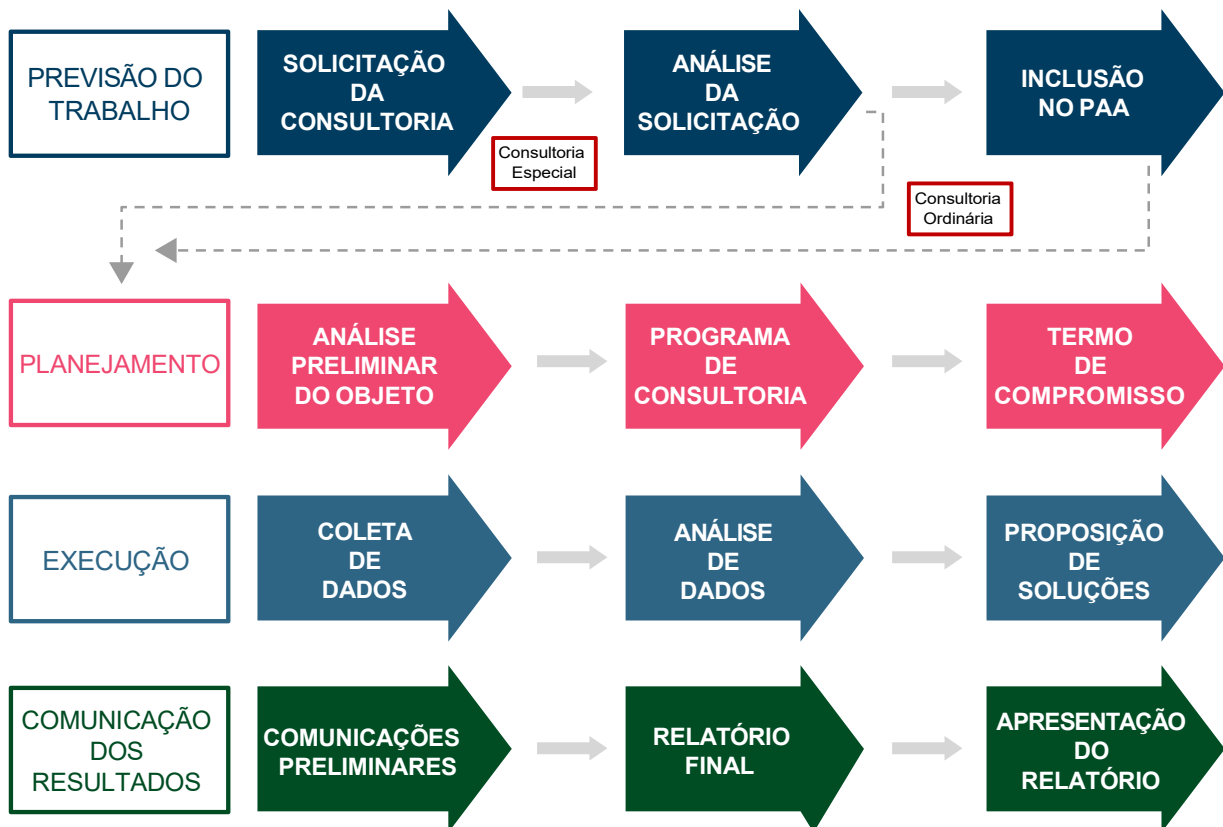


Figura 2 - Fluxograma Consultoria de Assessoramento / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

A consultoria do tipo assessoramento tem início com a solicitação da Unidade Cliente que requer, por exemplo, um trabalho de consultoria para aprimorar o processo de gestão de riscos da instituição.

A unidade de AI avalia o pedido e o aprova ou não, considerando a pertinência, a adequação e a capacidade da auditoria. Se aprovado, é incluído no planejamento anual da unidade de auditoria, e a equipe oportunamente executa o trabalho e apresenta os resultados no exercício previsto para sua execução.

Quando o trabalho de consultoria é previamente incluído no Plano Anual de Auditoria para execução posterior, estaremos diante de uma consultoria considerada de rito ordinário. Quando o trabalho é iniciado sem estar previsto no PAA, trata-se de uma consultoria de rito especial.

No momento da efetiva realização do trabalho, tem início o planejamento da atividade específica da consultoria, que terá uma fase que contempla a análise preliminar do objeto, a elaboração do programa de consultoria e a apresentação e aceitação do programa pela Unidade Cliente.

Ato contínuo, segue-se à fase de execução da consultoria, que integra a coleta e análise dos dados e a proposição de soluções.

Por fim, a comunicação dos resultados subdivide-se em comunicações preliminares, relatório final e apresentação dos referidos documentos. As comunicações preliminares ocorrem durante a execução da consultoria entre a unidade auditada e a equipe consultora, a exemplo das atas de reunião, notas de consultorias, e-mails, despachos etc. O relatório final é o documento que registra todo o resultado do trabalho.

2.1.2. Consultoria de Orientação

Trata-se do processo de elaboração, publicação e divulgação de informativos, cartilhas, referenciais, orientações e qualquer outro tipo de divulgação de informações pela Unidade de Auditoria à administração.

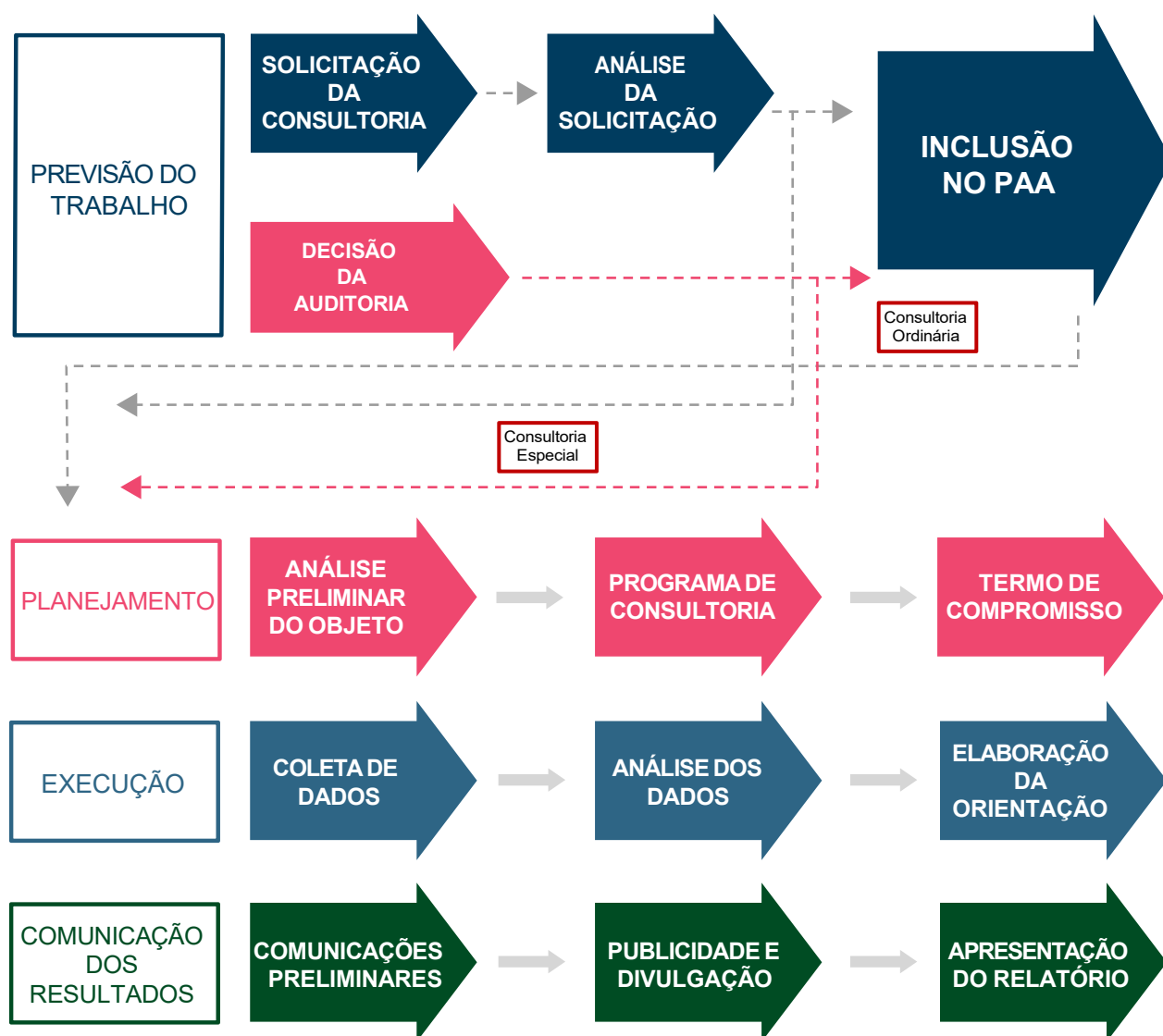


Figura 3 - Fluxograma Consultoria de Orientação / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

Nesse tipo de consultoria, não há, necessariamente, uma solicitação formal pela administração. A Unidade de AI pode decidir por si mesma oferecer o trabalho de orientação com base na experiência dos auditores ou em trabalhos de avaliação anteriores e até mesmo em um pedido da administração.

Quando a previsão do trabalho tem início por decisão da auditoria, presume-se que a avaliação da solicitação já foi realizada previamente à decisão, sendo o trabalho inserido no PAA para execução no exercício seguinte.

Quando a solicitação do trabalho partir da administração, há necessidade de uma análise da solicitação nos termos já relatados para a consultoria do tipo assessoramento.

A característica principal desse tipo de consultoria é a elaboração, a publicação e a divulgação de informativos, cartilhas, referenciais, orientações e qualquer outro tipo de divulgação de informações à administração, visando orientá-la em relação a assuntos associados aos processos de governança, gestão de riscos e controles internos da organização.

Vale registrar que para a comunicação dos resultados da consultoria do tipo orientativa, embora se trate da publicação de documentos específicos, ao final do trabalho, é recomendável a elaboração de um relatório para consignar os resultados apresentados.

Outro exemplo: a elaboração de uma cartilha, manual ou outro documento orientando sobre temas específicos, como segurança da informação, gestão de riscos, contratação, pesquisa de preços, política de acesso a cargos de gestão, ou qualquer assunto que se enquadre como governança, gestão de riscos ou controles internos da organização.

Observe que, nesse tipo de consultoria, como regra, não há uma solicitação por parte da Unidade Cliente, e o resultado do trabalho é um documento publicado ou disponibilizado à administração com informações relevantes sobre os processos de governança e gestão da organização.

Ressalta-se que a disponibilização pode ser por e-mail, ou por acesso a uma plataforma, na forma impressa e digital, ou qualquer outro mecanismo que permita acesso ao documento ou à informação produzida.

2.1.3. Consultoria de Treinamento

Consiste na atuação de servidores da Auditoria Interna como replicadores de informação e conhecimento, relacionados ao processo de governança, gestão de riscos e controles internos, aos gestores da organização.

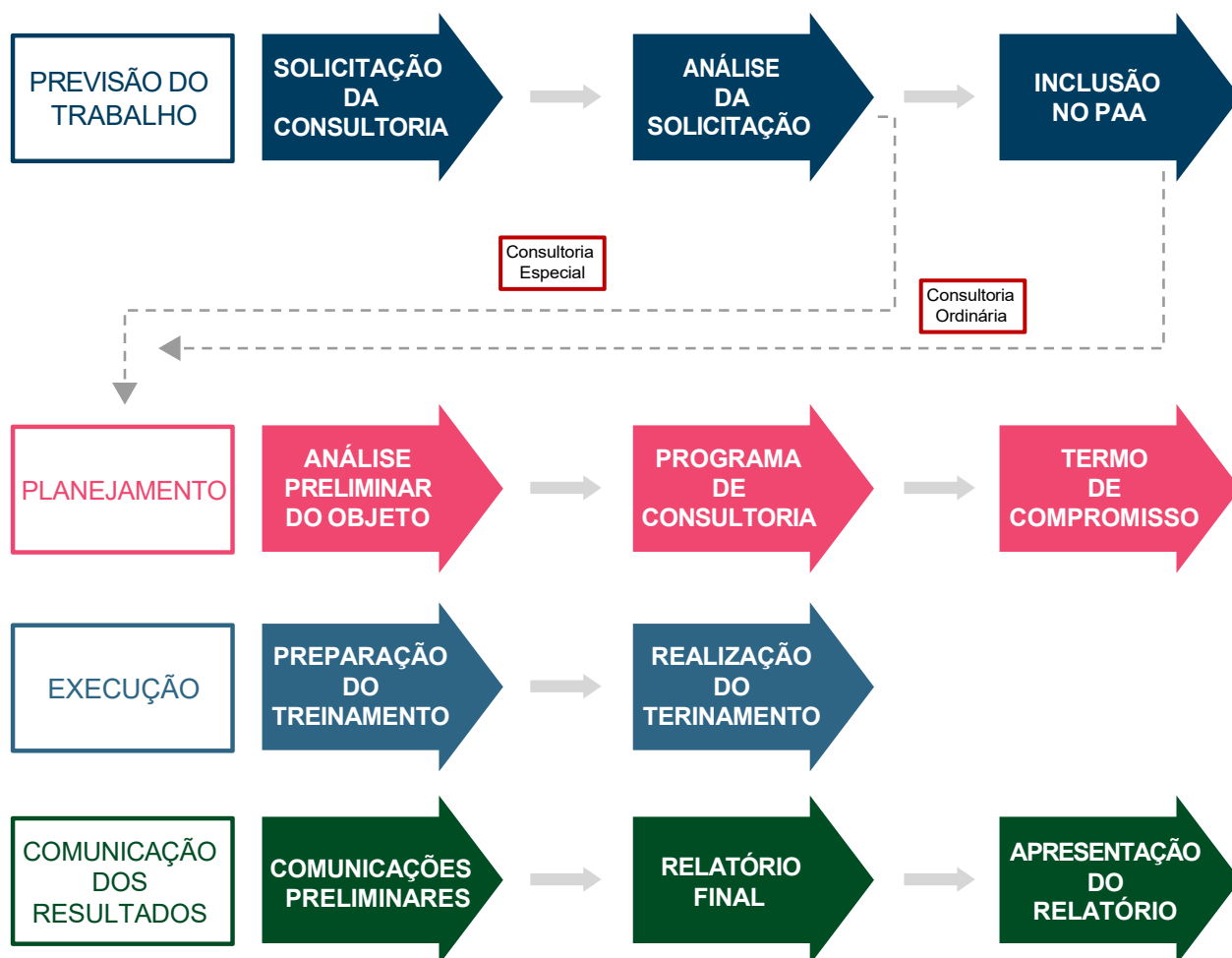


Figura 4 - Fluxograma Consultoria de Treinamento / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

A previsão do trabalho tem início com um pedido para que o servidor ou a equipe da unidade de AI atue como replicador de conhecimento em área ou assunto ao qual possua domínio e expertise.

Observação importante relacionada a esse tipo de atividade é que a consultoria é ofertada pela Unidade de Auditoria no desempenho de sua função.

Assim, se um servidor, como atividade extra, fora do horário de trabalho, atua como instrutor remunerado ou não, em uma ação de capacitação, não caracteriza uma ação de consultoria em auditoria do tipo treinamento, sendo, nesse caso, o auditor um prestador de serviço de capacitação como qualquer outro.

Ou seja, o repasse de conhecimento deve ocorrer dentro do processo de consultoria como um produto que compõe a prestação do serviço.

Dessa forma, consultoria é uma atividade de responsabilidade da Auditoria Interna, embora prestada por um ou vários de seus membros.

Vale registrar que, em uma consultoria do tipo assessoramento, orientativa ou facilitadora, é possível que a própria Unidade de Auditoria verifique a oportunidade de oferecimento de um repasse de conhecimento por servidor da Auditoria Interna. Nesse caso, o treinamento seria oferecido dentro de uma auditoria dos tipos acima especificados.

2.1.4. Consultoria de Facilitação

Tem como objetivo facilitar um processo de discussão relacionada à gestão de riscos, aos controles internos ou à governança da instituição sem que o Auditor assuma responsabilidade da administração.

Trata-se de facilitar um processo de discussão, em uma reunião estratégica, em um comitê/comissão ou no auxílio à administração em relação a demandas de órgãos de controle externo à organização. Ex. TCU, CNJ, CJP, CSJT, CGU, Câmara dos Deputados etc.

Por exemplo, quando um membro da auditoria participa de um comitê, nesse caso, está executando consultoria facilitadora; quando o representante da Unidade de Auditoria participa de uma mesa de discussão sobre assuntos estratégicos da organização, está executando consultoria de facilitação; quando algum membro da auditoria participa de uma reunião estratégica, ou a auditoria facilita uma resposta da administração a um órgão de controle externo, a exemplo de uma autoavaliação de controles internos, de uma avaliação da gestão de riscos ou de governança da organização ou de qualquer auxílio para que a organização responda de forma efetiva a uma solicitação externa.

A seguir, apresenta-se o fluxo geral para a consultoria do tipo facilitação:



Figura 5 - Fluxograma Consultoria de Facilitação /Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

A previsão do trabalho tem início com uma solicitação ou convite para que um membro da auditoria facilite um processo de discussão de tema proposto por comissão/comitê realizado em reunião estratégica ou formule uma resposta a um órgão de controle externo à organização, sempre em assuntos relacionados à governança, à gestão de riscos ou aos controles internos da instituição.

Após a solicitação, deverá haver a avaliação da solicitação por parte da unidade de auditoria, que consiste em verificar se o pedido ou convite atende a todos os requisitos para aceitação do trabalho.

A previsão do trabalho é consumada por meio de um ato que institui a participação do membro da Auditoria Interna no processo de facilitação da atividade.

O ato final poderá ser uma publicação no Diário Oficial, uma Portaria ou qualquer outro ato administrativo ou normativo que defina a participação de membro da Auditoria Interna na facilitação.

3. Consultoria - para que serve

Segundo a norma IPPF, os trabalhos de consultoria se destinam a adicionar valor à gestão, a indicar caminhos com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de governança, gerenciamento de riscos, bem como da avaliação de melhores práticas que visem a implementação e/ou aperfeiçoamento de controles internos.

Para Sant'Anna 2022² *enquanto, como regra, em um processo de avaliação, busca-se orientar a instituição quanto ao que fazer, na consultoria, objetiva-se auxiliar a administração no como fazer, sem que o auditor assuma responsabilidade alguma que não lhe seja própria.*

Ou seja, a consultoria busca auxiliar a gestão na implementação de soluções que aprimorem a governança, o gerenciamento de riscos e os controles da organização.

Quadro 1 - Tipos, Objetivo e Exemplos de Consultoria / Fonte: Consultoria em Auditoria

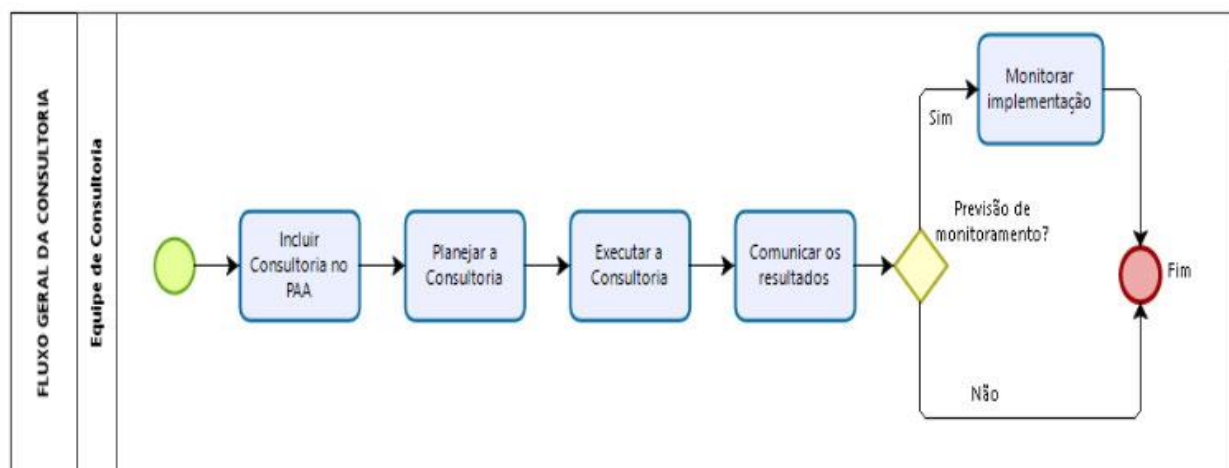
Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

TIPO DE CONSULTORIA	OBJETIVO	EXEMPLO
FACILITAÇÃO	Facilitar processo de discussão em um comitê, uma comissão, uma reunião ou um grupo específico tratando da governança, da gestão de riscos ou dos controles internos.	Participar como consultora do comitê estratégico de gestão de riscos ou de governança; facilitar uma discussão em reunião relacionada à governança, gestão de riscos ou controles internos. Facilitar uma autoavaliação de controles internos. Facilitar uma autoavaliação de governança. Facilitar um processo de avaliação de riscos. Facilitar na detecção de valores que geraram distorção de valor ou classificação na auditoria de contas anual.
TREINAMENTO	Atuar em um processo de consultoria como instrutor, treinador, palestrante, em ação relacionada à transferência de conhecimentos sobre governança gestão de riscos ou controles internos.	Atuar em uma consultoria como instrutor para transferência de conhecimento sobre elaboração do plano de riscos de governança de TI.
ORIENTAÇÃO	Orientar, como regra por iniciativa própria, a administração em temas relacionados à governança, gestão de riscos e controles.	Cartilha orientativa de segurança da informação; manual de orientação de pesquisa de preços; informativo semanal mensal ou anual de posicionamento dos órgãos de controle sobre um tema específico; cartilha orientativa sobre a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados; manual orientativo para implementação da nova Lei de Licitações e Contratos, política de gestão do conhecimento, gestão de estoques.
ASSESSORAMENTO	Assessorar a administração no desenvolvimento, na implementação ou no aprimoramento dos processos relacionados à governança, gestão de riscos e controles internos.	Consultoria de assessoramento para aprimoramento da gestão de riscos da organização; consultoria de assessoramento para implementação da Lei Geral de Proteção de Dados; consultoria de assessoramento para implementação de controles do processo de gestão e fiscalização de contratos; consultoria de assessoramento para aprimoramento dos controles do processo de contratação; consultoria de assessoramento para implementação da política de governança institucional; consultoria de assessoramento para implementação de controles internos em unidades que são abarcadas na auditoria de contas anual.

² SANT'ANNA, Diocésio. Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. 1ª Ed.

4. Consultoria - Como fazer

Nesse tópico serão abordados todos os elementos e aspectos necessários para a realização de consultoria, incluindo as etapas, os procedimentos, os papéis e os produtos que serão entregues.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 6 – Fluxograma Procedimentos de Consultoria / Fonte: STJ/AUD com adaptação

Etapas da Consultoria



A seguir será demonstrada cada etapa dos trabalhos de consultoria, abrangendo desde o seu planejamento até a comunicação dos resultados e o monitoramento quando necessário.



A etapa de planejamento se compõe das seguintes atividades:

- I –Previsão da realização do trabalho de consultoria no plano anual de auditoria; e*
- II –Planejamento do trabalho de consultoria.*

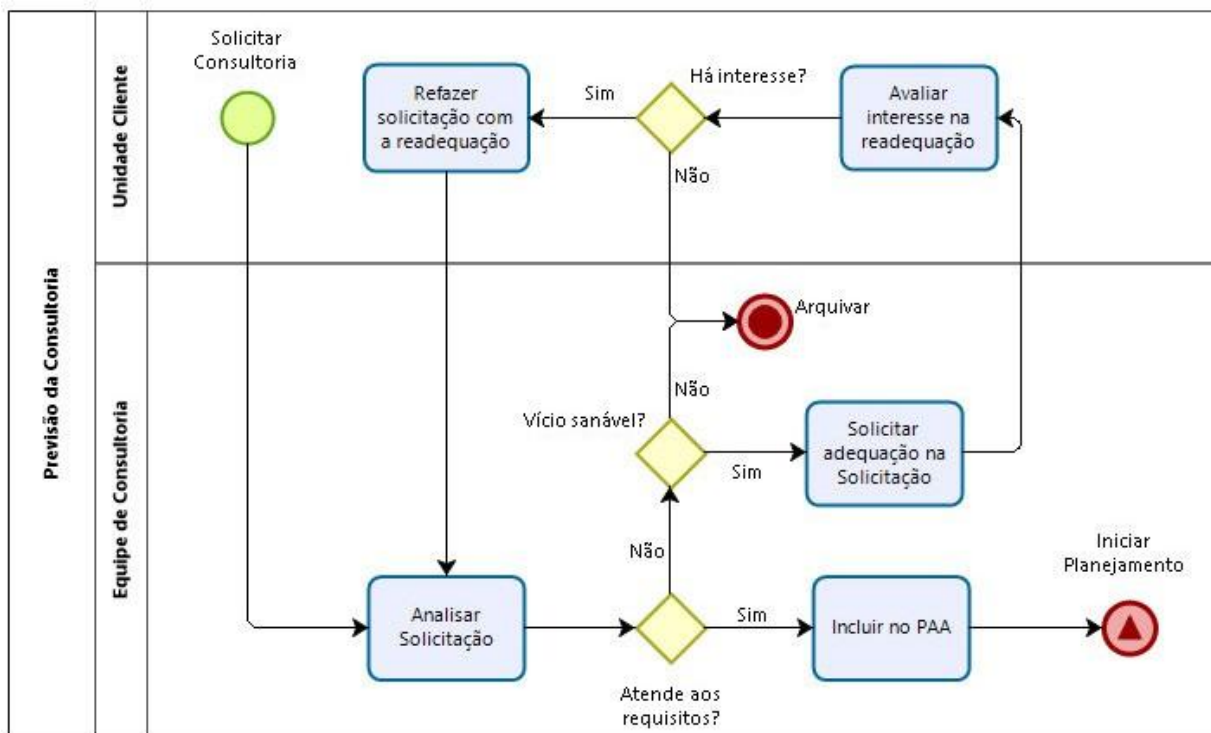
4.1.1. Previsão do Trabalho no PAA

A previsão do trabalho ocorre por meio do Plano Operacional da AUD, documento formal, que inclui o Plano Anual de Auditoria, aprovado pela autoridade competente e tem como objetivo planejar suas ações para o exercício, abrangendo as atividades de avaliação e consultoria e outras atípicas.

Assim, no que tange ao processo de consultoria, todas as atividades de aconselhamento aprovadas para o exercício deverão constar do referido plano, ou seja, como regra, as ações de consultoria são aprovadas e incluídas no plano anual de auditoria para execução, durante a vigência do plano.

Para inclusão de um trabalho de consultoria no plano anual, é necessária a devida solicitação pela autoridade competente e aprovação pelo Secretário de Auditoria Interna.

O fluxo a seguir representa as fases necessárias para uma devida previsão de trabalhos de consultoria.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 7 - Fluxograma Previsão da Consultoria no PAA / Fonte: STJ/AUD com adaptação

4.1.1.1. Solicitação da Consultoria

A solicitação é o requerimento formal efetuado pela autoridade competente, contendo os elementos necessários que possibilitem a avaliação quanto à adequação, à pertinência e à relevância do objeto de consultoria.

a) Dos Requisitos para Solicitação da Consultoria

São requisitos necessários para a solicitação da consultoria: competência requisitiva e adequação temática.

1. Competência requisitiva

A competência requisitiva está relacionada a quem pode solicitar os trabalhos de consultoria. No âmbito do STJ, têm competência para solicitar trabalhos de consultoria os titulares das unidades e seus substitutos integrantes da alta administração do órgão.

Quando a solicitação for efetuada por autoridade que não integra a alta administração, o referido pedido deverá ser encaminhado à autoridade competente para conhecimento e autorização, caso julgue pertinente.

A auditoria interna poderá fomentar, junto às unidades do tribunal, a solicitação de consul-

tórias específicas identificadas pela auditoria como sendo relevantes para prestação de aconselhamentos.

A unidade de auditoria poderá ainda realizar consultorias por iniciativa própria quando se tratar de trabalhos do tipo orientativo.

2. Adequação temática

A adequação temática se refere aos objetos passíveis de trabalhos de consultoria, que devem abordar assuntos estratégicos da gestão, vinculados necessariamente aos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Não são passíveis de trabalhos de consultoria os objetos que:

- I – decidam sobre um caso concreto;*
- II – possam ser implementados pela própria administração independentemente da auditoria;*
- III – tratem de mera interpretação normativa;*
- IV – comprometam a independência e a objetividade da unidade; e*
- V – possam configurar cogestão administrativa.*

As autoridades competentes poderão solicitar trabalhos de consultoria a qualquer tempo, entretanto, caso o referido trabalho seja aprovado, este será incluído no Plano Operacional de Auditoria para planejamento e execução no exercício seguinte.

Mediante as devidas justificativas respaldadas em critérios técnicos, o Secretário de Auditoria Interna poderá, excepcionalmente, autorizar a execução de consultoria sem a necessidade de inclusão prévia no plano anual de auditoria.

Assim, caso a autoridade seja competente para solicitar e, caso o objeto seja passível de trabalhos de consultoria, o pedido poderá ser efetuado.

SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA EM AUDITORIA	
UNIDADE SOLICITANTE:	SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
DATA DA SOLICITAÇÃO:	22/01/2023
OBJETO DA CONSULTORIA Não podem ser objetos de consultorias os casos que: a) decidam sobre um caso concreto; b) tratem de mera interpretação normativa; c) comprometam a independência e a objetividade da unidade; d) possam configurar cogestão administrativa e e) a própria administração possa implementar independentemente da auditoria.	Processo de Gestão de Riscos
OBJETO DE CONSULTORIA ESTÁ RELACIONADO AO SEGUINTE MACROPROCESSO:	☒ (X) Gestão de riscos ☐ () Governança ☐ () Controles internos
OBJETIVO DO CONSULTORIA:	Auxiliar a administração na implementação da gestão riscos na instituição.
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO:	Solicito o oferecimento de trabalho de consultoria, por parte da Auditoria Interna visando auxiliar a administração na implementação do processo de gestão de riscos na instituição.
PRODUTOS PREVISTOS:	Política de gestão de riscos; manual de gestão de riscos e repasso de conhecimento relacionado à gestão de riscos.
RESULTADOS ESPERADOS:	Como resultado da presente consultoria, espera-se o aprimoramento do processo de gestão de riscos na organização.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS: qualquer outro dado relevante e necessário para o devido entendimento e limitação do trabalho.	
ASSINATURA - RESPONSÁVEL PELA SOLICITAÇÃO	

4.1.1.2. Análise da Solicitação

A análise da solicitação ou de admissibilidade consiste em verificar se o pedido contém todos os requisitos necessários para prestação do serviço, sendo realizado pelo titular da Secretaria de Auditoria Interna, e, se aprovado, será incluído no plano anual da auditoria, conforme tratado no subitem 4.1.1.1

No âmbito do STJ deverão ser considerados os seguintes requisitos:



Figura 8 - Requisitos de Admissibilidade / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

1. Competência requisitiva

A competência está relacionada a quem pode solicitar os trabalhos de consultoria e já foi devidamente descrita no subitem 4.1.1.1.1

2. Adequação temática

A adequação temática se refere aos objetos passíveis de trabalhos de consultoria e já foi relatada no subitem 4.1.1.1.1

3. Capacidade técnica

A capacidade técnica da unidade está relacionada ao conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para a devida prestação do serviço.

Nesse sentido, a Norma IPPF 1210.C1 estabeleceu que o Secretário de Auditoria Interna deve declinar dos trabalhos de consultoria, ou obter competente aconselhamento e assistência, caso

os auditores internos não possuam os conhecimentos, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou parte do trabalho.

4. Capacidade operacional

Já a capacidade operacional se refere à disponibilidade de colaboradores comparada com a quantidade de atividades planejadas para a unidade, ou seja, se os profissionais são suficientes para realizar as tarefas já planejadas e o processo de consultoria sem comprometer os resultados da auditoria.

5. Potencial dos trabalhos

O potencial refere-se à capacidade de os resultados do trabalho contribuírem para o aprimoramento dos processos de gestão de riscos, controles e governança da instituição. Nesse sentido, a Norma IPPF 2010.C1 (2017) prescreve que o Secretário de Auditoria Interna deverá se basear, ao considerar a aceitação de propostas de trabalhos de consultoria, no potencial destes trabalhos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos, de adicionar valor e melhorar as operações da organização.

4.1.1.3. Inclusão no Plano Anual de Auditoria

Após avaliar esses cinco critérios, o Secretário de Auditoria Interna aprovará ou não a inclusão dos trabalhos no planejamento anual de auditoria.

Caso o número de solicitações que atendam a todos os critérios de admissibilidade seja superior à capacidade da unidade, poderá ser adotado um método para selecionar os objetos a serem inseridos no plano anual. O referido método deve levar em consideração:

- I – O potencial dos trabalhos para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles (agregação de valor);*
- II – A capacidade técnica e operacional da equipe;*
- III – O risco envolvido ao não aprimorar o processo;*
- IV – O grau de transversalidade do processo; e*
- V – O alinhamento com o planejamento estratégico da organização.*

Em relação aos dois primeiros quesitos, esses já foram devidamente descritos nos itens anteriores do presente tópico.

No que tange aos riscos decorrentes do não aprimoramento do processo, deverão ser avaliados os possíveis impactos negativos na atividade ou na gestão do processo, caso não seja oferecida a referida ação de aconselhamento.

No que se refere ao grau de transversalidade do processo, deve ser avaliado se o processo abrange apenas uma área específica da organização, alguns setores ou todas as unidades da instituição, de forma a certificar-se do tamanho ou profundidade do impacto na instituição.

Já em relação ao alinhamento com o planejamento estratégico, deverá ser verificado se o objeto possui relação com a estratégia organizacional.

Após conclusão do exame de admissibilidade, a aceitação do trabalho deverá ser comunicada ao cliente do trabalho e incluído no plano anual de auditoria.

A seguir, apresenta-se modelo de formulário contendo exemplo prático de análise da solicitação de consultoria:

Quadro 3 -Modelo de Análise da Solicitação / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022 com adaptação

ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA	
UNIDADE SOLICITANTE	SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
OBJETO DA CONSULTORIA:	Processo de gestão de riscos
OBJETIVO DO CONSULTORIA:	Auxiliar a administração na implementação da gestão riscos na instituição.
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO:	Trata-se de solicitação da Secretaria de Gestão Estratégica para que esta Unidade de Auditoria preste os serviços de consultoria com o objetivo de auxiliar na implementação do processo de gestão de riscos na instituição.
PRODUTOS PREVISTOS PELA AUDITORIA:	a) Auxiliar no desenvolvimento de uma política de gestão de riscos; b) Auxiliar no desenvolvimento de um manual e guia de gestão de riscos; c) Fazer um repasse conhecimento sobre gestão de riscos para os envolvidos no processo; e d) Emitir um relatório constando o resultado do trabalho.
RESULTADOS ESPERADOS	Espera-se que a consultoria possa auxiliar a administração na efetiva implementação do processo de gestão de riscos no órgão, de modo que seja instituído um sistema de gestão dos riscos que permita e auxilie os gestores a identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos significativos, contribuindo assim para o atingimento dos objetivos institucionais.

Quadro 3 -Modelo de Análise da Solicitação (CONTINUAÇÃO)

AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO	
CAPACIDADE REQUISITIVA	A autoridade requisitante tem autoridade para solicitar trabalhos de consultoria? (X) Sim () Não
ADEQUAÇÃO TEMÁTICA	O tema do trabalho é passível de consultoria? (X) Sim () Não No caso de negativa, assinale a circunstância de enquadramento do objeto: () trata-se de caso concreto; () compromete a independência e objetividade da Unidade de Auditoria; () trata-se de cogestão; () trata-se de mera interpretação normativa; () a administração pode implementar a melhoria independente da Auditoria Interna; () o objeto não está associado à governança, riscos ou controles internos; () outra, justifique:
CAPACIDADE TÉCNICA:	A equipe de consultoria possui capacidade técnica para prestação do serviço? (X) Sim () Não
CAPACIDADE OPERACIONAL:	A Unidade de Auditoria tem capacidade de reservar força de trabalho necessária para prestação do serviço de consultoria? (X) Sim () Não
POTENCIAL DO TRABALHO	O resultado do trabalho tem potencial de agregar valor e aprimorar os processos da organização? (X) Sim () Não

Quadro 3 -Modelo de Análise da Solicitação (CONTINUAÇÃO)

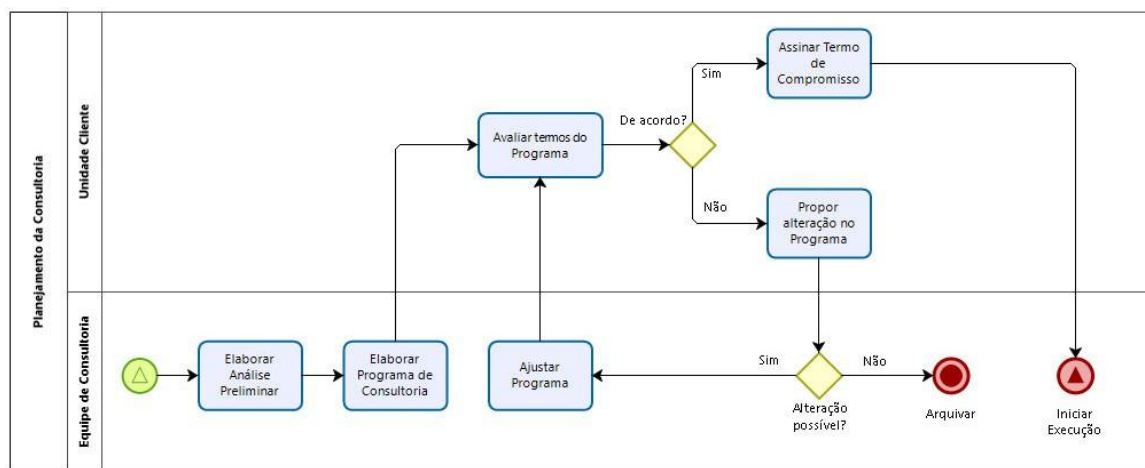
OPINIÃO DA AUDITORIA QUANTO À ADMISSIBILIDADE DO SERVIÇO:	O trabalho deve: (X) Ser admitido e inserido no plano anual de auditoria; ou () Ser admitido e executado ainda no presente exercício ou (...) Não deve ser admitido.
JUSTIFICATIVA DA ADMISSÃO OU NÃO DO TRABALHO	Considerando que a solicitação atende a todos os requisitos estabelecidos para prestação de serviço de natureza consultiva e ainda, que: a) não se trata de processo em curso (caso concreto); b) não se refere a análise jurídica ou interpretação normativa; c) os assuntos tratados têm relação direta com o planejamento estratégico do órgão, com grande potencial de agregar valor e melhorar os processos organizacionais, melhorando seus controles; d) a natureza do trabalho não resultará na perda de objetividade do auditor, por não se tratar de atos de gestão; e e) o objeto está relacionado à gestão de riscos, objeto de análise obrigatória da auditoria. Admite-se o presente trabalho, que deverá ser incluído no planejamento anual de auditoria para que possa ser planejado e executado no próximo exercício.
ASSINATURA RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO	

A solicitação de consultoria deverá ser avaliada pela equipe de consultoria e aprovada pelo Secretário de Auditoria, observando os critérios de admissibilidade, devendo seu resultado ser comunicado à Unidade Consulente.

4.1.2. Planejamento do Trabalho de Consultoria

O planejamento do trabalho de consultoria visa estabelecer seu objetivo, delimitar o escopo, definir a estratégia metodológica a ser adotada e estimar os recursos, os custos e os prazos necessários à sua realização; além de estabelecer os principais riscos envolvidos e os resultados esperados.

O planejamento da ação de consultoria é concluído com a elaboração e apresentação do documento denominado “programa de consultoria” e com a assinatura do termo de compromisso.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 9 – Fluxograma Planejamento da Consultoria / Fonte: STJ/AUD com adaptação

4.1.2.1. Análise Preliminar do Objeto

A análise preliminar do objeto consiste no levantamento e na análise de informações relativas ao objeto da consultoria, de forma a proporcionar ao auditor o entendimento adequado, necessário e suficiente para a definição dos objetivos, do escopo, dos produtos, dos resultados, dos papéis e responsabilidades e dos recursos necessários para o trabalho.

O propósito dessa etapa é garantir que os auditores consultores compreendam de forma razoável o objeto do aconselhamento e o ambiente no qual ele está inserido.

Na análise preliminar podem ser incluídos, dentre outros, os seguintes tópicos:

- a) aspectos gerais do cliente da consultoria (objetivos estratégicos, missão, visão, meios pelos quais a unidade monitora seu desempenho, política de gestão de riscos, principais riscos, processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles);
- b) aspectos gerais do objeto do aconselhamento (descrição, objetivos, riscos, controles, apetite a risco, relação com a estratégia da unidade e estruturas de governança, gerenciamento de riscos e controles);
- c) legislação e normativos aplicáveis, incluindo jurisprudência relacionada;
- d) frameworks, padrões e boas práticas sobre o assunto;
- e) mapeamento do processo;
- f) trabalhos anteriores de avaliação ou consultoria (histórico de achados, situação de monitoramento das recomendações e estudos diversos realizados sobre o objeto de auditoria);
- g) aspectos orçamentários (programas/ações orçamentários, materialidade, entre outros);
- h) política pública relacionada (partes interessadas, beneficiários, critérios de seleção, divulgação, resultados alcançados e boas práticas);
- i) elaboração do documento denominado Análise Preliminar do Objeto contendo as informações relativas ao entendimento do objeto do trabalho e seu contexto.

4.1.2.2. Programa de Consultoria

No âmbito do STJ, o programa de consultoria é um documento formal, elaborado pela Unidade de Auditoria Interna e aceito pelo cliente, composto no mínimo pelos seguintes elementos:

- I – objeto da consultoria;*
- II – objetivo;*
- III – informações preliminares do objeto;*
- IV – papéis e responsabilidades;*
- V – escopo;*
- VI – não escopo;*
- VII – tipo de consultoria;*
- VIII – benefícios esperados;*
- IX – recursos necessários;*
- X – critérios aplicáveis;*
- XI – metodologia/estratégia de atuação;*
- XII – produtos previstos;*
- XIII – formas de comunicação dos resultados;*
- XIV – matriz de riscos da consultoria;*
- XV – cronograma; e*
- XVI – equipe responsável (equipe de consultoria).*

a) Objeto da Consultoria

Objeto da consultoria refere-se ao tema central sobre o qual recairá o aconselhamento. Por exemplo, ao efetuar uma consultoria sobre o processo de gestão de riscos da organização, o objeto ou o tema central será exatamente o processo de gestão de riscos da organização.

Lembrando que os três macro-objetos para trabalhos de consultoria são: processos de governança, processos de gestão de riscos e processos de controles. Entretanto, é possível a extração de objetos parciais, sempre tendo como fonte os três antes relacionados.

b) Objetivo

O objetivo é a razão de ser da atividade, é aquilo que se pretende atingir com a execução desse tipo de trabalho, é seu alvo, sua finalidade, seu propósito.

c) Informações Preliminares do Objeto

Informações preliminares do objeto consistem em levantar os dados mais relevantes relacionados ao objeto da consultoria, com objetivo de melhor estabelecer o escopo e a abrangência do objeto a ser examinado, a metodologia e os procedimentos necessários a serem utilizados na execução de uma consultoria eficiente.

Assim, as informações preliminares devem conter dados como: conceituação do objeto, prin-

principais requisitos requeridos pelas leis, regulamentos e frameworks específicos, resumo da visão

da doutrina e órgãos de controle, além de observar as boas práticas adotadas pela administração pública.

d) Papéis e Responsabilidades

Esse é um dos principais itens de um programa de consultoria, uma vez que é nessa oportunidade que se registram os papéis e responsabilidades das partes envolvidas.

Nesse item, deve constar que o auditor não assume qualquer responsabilidade que seja do gestor.

Deve-se registrar ainda que o trabalho de consultoria se consolida como um aconselhamento opinativo, devendo o gestor decidir pela adoção ou não do aconselhamento ou resultado apresentado pela equipe de auditoria.

Pode destacar também que a realização da consultoria não é impeditiva para que esse processo consultado seja objeto de uma ação de avaliação pela Unidade de Auditoria, posteriormente.

Esse item poderá prever, ainda, se possíveis recomendações elaboradas após a conclusão do exame por parte da unidade serão objetos de monitoramento futuro.

Além dos exemplificados acima, o documento deve conter todos os papéis e responsabilidades relevantes para o processo específico de consultoria.

Entre os papéis e responsabilidades poderão ser estabelecidos os seguintes:

Das responsabilidades da Auditoria Interna:

- a) executar os serviços consultivos de acordo com os entendimentos estabelecidos com a Unidade Cliente e com a devida proficiência e zelo profissional;*
- b) entregar os resultados na forma e no prazo estipulado neste termo de compromisso ou em outro documento ajustado, mantendo a unidade informada sobre a ocorrência de qualquer situação que possa impactar o planejamento estabelecido;*
- c) prestar o aconselhamento, por meio do auxílio para o desenvolvimento dos produtos previstos no programa de consultoria;*
- d) promover o repasse de conhecimentos na forma ajustada e registrada no programa de consultoria.*

A Auditoria Interna reserva-se o direito a:

- a) estabelecer as técnicas de auditoria que entender necessárias à adequada realização dos serviços de consultoria;*
- b) comunicar à Alta Administração da unidade quando a natureza e a materialidade ou os resultados dos trabalhos representarem riscos significativos à organização;*

c) interromper ou suspender o trabalho no caso de identificação de atos ou fatos inquinados

de ilegais ou irregulares que impactem a execução dos serviços de consultoria, bem como sua eventual apuração; e

- d) futuramente, ter a possibilidade de promover ação de avaliação no processo objeto da consultoria, não sendo argumento válido, em sede de avaliação ou outra atividade, a informação de que determinado ato ou fato tenha sido ou deixado de ser executado em função do processo de consultoria oferecido pela Auditoria Interna. Isso porque a responsabilidade pela implementação dos controles é sempre da administração da organização.*

Das responsabilidades da administração:

- a) responsabilizar-se pela disponibilização tempestiva de acesso às informações, aos ativos e ao pessoal necessários à execução dos trabalhos;*
- b) responsabilizar-se pela coordenação do processo objeto da consultoria. Sendo a auditoria interna responsável apenas por auxiliar a unidade coordenadora na implementação dos mecanismos necessários para um efetivo aprimoramento do processo;*
- c) responsabilizar-se pela elaboração de possíveis minutas, fazendo ou não uso dos aconselhamentos oferecidos pela auditoria durante a execução do trabalho consultivo;*
- d) decidir pela implementação ou não dos aconselhamentos decorrentes do processo de consultoria oferecido;*
- e) responsabilizar-se pelas decisões e/ou ações tomadas como resultados dos aconselhamentos decorrentes do serviço de consultoria;*
- f) responsabilizar-se pela implementação de todo e qualquer controle, visando garantir efetividade do processo de gestão de riscos.*

e) Escopo

No programa de consultoria elaborado pela Unidade de Auditoria Interna, o escopo deve ser o mais detalhado possível, de forma a definir claramente a abrangência e os limites do trabalho.

A definição do escopo é tarefa relevante dentro do processo de planejamento, pois mitiga uma série de eventos de riscos inerentes à atividade.

Assim, ao definir o escopo, deve ficar claro o alcance do trabalho, o que está abrangido, inclusive quanto ao aspecto temporal, na atividade e tudo o mais que for necessário para estabelecer o adequado limite de atuação, de forma a não comprometer, principalmente, a independência e a objetividade da unidade.

f) Não Escopo

Outra parte relevante do programa de consultoria se refere ao não escopo, ou seja, aquilo que não será objeto de análise para fins de aconselhamento. Ou seja, embora faça parte do objeto, será excepcionalizado nos exames.

O não escopo é aquilo que, dado o objeto de consultoria, poderia levar ao entendimento de

que está contemplado no trabalho, mas, por incapacidade técnica, operacional, ou por não ser oportuno, não será tratado no aconselhamento. Na verdade, o não escopo é um esforço de delimitação das expectativas dos dois lados com o trabalho a ser realizado.

g) Tipo de Serviço de Consultoria

Os tipos de consultoria já foram detalhadamente abordados no item 2.1, motivo pelo qual não serão abordados nesse momento.

h) Benefícios Esperados

Os benefícios esperados são aquilo que se espera com a implementação do aconselhamento, o que se pretende atingir com o oferecimento do trabalho. Os benefícios possuem relação direta com a agregação de valor e, conseqüentemente, com o atingimento do objetivo da consultoria. Assim, por exemplo, uma consultoria para aprimorar o processo de contratação de uma organização poderia trazer como benefício maior rapidez nas contratações, levando a uma economia financeira, ou uma melhor utilização da força de trabalho, evitando retrabalho e demora na finalização do processo. Ou, ainda, pode proporcionar contratações mais eficientes, livres de distorções relevantes provocadas por erro ou fraude.

i) Recursos Necessários

Especificação dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos ou qualquer outro necessário para a devida prestação do serviço de consultoria.

j) Critérios Aplicáveis

Critério em consultoria é o estado requerido ou desejado do objeto do trabalho, ou seja, é a norma, o padrão, a política, a boa prática ou qualquer mecanismo utilizado como parâmetro para propor uma solução de aprimoramento do objeto consultado.

Assim, uma consultoria sobre o processo de gestão de riscos, por exemplo, poderia ter como critérios: a Norma NBR ISO 31000, ou o Modelo COSO ERM, ou uma política de gestão de riscos de um órgão específico identificada como sendo uma boa prática.

Critério em um processo de avaliação não diverge na essência daquele utilizado em um processo de consultoria. A diferença está na forma de abordagem. Enquanto em um processo de avaliação, o critério é utilizado, em regra, para identificar uma inconsistência, divergência, inadequação etc.; em uma consultoria, o critério é utilizado como parâmetro para proposição de soluções, ou seja, o COSO ERM pode ser utilizado para identificar uma oportunidade de melhoria em um processo de avaliação e, ao mesmo tempo, ser a oportunidade de melhoria em um processo de consultoria.

k) Metodologia/Estratégia de Atuação

Metodologia é o estabelecimento da forma de execução do trabalho, desde o planejamento até a entrega dos resultados, e compreende todos os métodos a serem empregados na coleta e avaliação de informações, na realização de *benchmarking* e de entrevistas, na utilização de ferramentas e *frameworks* ou de qualquer outro método que possa ser utilizado durante o trabalho de consultoria.

Além da metodologia, poderá ser estabelecida a estratégia de atuação da unidade como, por exemplo, sobre a apresentação do resultado, se parcial, no decorrer dos exames, ou apenas ao final dos trabalhos, tipos de consultoria, se serão adotados vários tipos ou tipo único, específico e, ainda, qual a forma de interação e contribuição da Unidade Cliente; ou qualquer outra estratégia que a Unidade de Auditoria Interna pretenda usar durante a prestação do serviço que não se encontram entre as mencionadas.

l) Cronograma

O cronograma é a ferramenta na qual se estabelecem a força de trabalho reservada para prestação dos trabalhos, as etapas, os respectivos prazos e os responsáveis por cada atividade.

m) Produtos Planejados

Nesse item se especificam os produtos e subprodutos a serem entregues ao final do trabalho. Conforme já tratado anteriormente, o produto pode ser um relatório, um treinamento, uma orientação, um documento aconselhativo, um informativo, um plano, um programa, um guia, um mapa, ou qualquer outro previamente ajustado com a Unidade Cliente do trabalho.

Esse item também dialoga fortemente com o ajuste de expectativas entre as partes, o que poderá moldar o escopo e o não escopo, de forma a deixar claro o que se pretende com a realização do trabalho.

n) Formas de Comunicação dos Resultados

A forma de comunicação dos resultados possui relação direta com o tipo e com os resultados esperados e gerados pela consultoria.

Esse tema será melhor detalhado no subitem 4.3, que trata especificamente da forma de comunicação dos resultados dos trabalhos de consultoria.

Nesse manual será apresentado um modelo de programa de consultoria contendo todos os tópicos especificados no subitem 4.1.2.2

o) Matriz de Riscos da Consultoria

Cada trabalho de consultoria deve conter o levantamento, a avaliação e o tratamento dos riscos específicos do trabalho.

Assim, o planejamento de cada trabalho de consultoria deve conter a devida matriz de riscos com os respectivos eventos e a avaliação do impacto e probabilidade de sua ocorrência, bem como os controles a serem implementados para mitigar aqueles identificados como sendo de maior relevância.

Vale ressaltar que a matriz especificada no parágrafo anterior se refere aos riscos do trabalho de consultoria naquele objeto específico.

Assim, ao realizar uma consultoria visando aprimorar o processo de gestão de riscos da organização, por exemplo, deverá ser elaborada matriz de riscos contendo os eventos de riscos a que aquele trabalho está sujeito.

Não se trata assim de risco do objeto de consultoria, mas sim de risco do oferecimento do trabalho para aquele objeto específico.

Quadro 4 – Modelo de Programa de Consultoria / Fonte: STJ/AUD com adaptação.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

[Apresentação do que se trata o documento, do tipo de trabalho, quem solicitou e quem aprovou o oferecimento da consulta, preferencialmente referenciando os respectivos atos]

INFORMAÇÕES PRELIMINARES DO OBJETO

[As informações preliminares devem conter dados como: conceituação do objeto, principais requisitos requeridos pelas leis, regulamentos e frameworks específicos, resumo da visão da doutrina e órgãos de controle. Por fim, deve ser apresentada uma visão do objeto no órgão do objeto consultado]

OBJETIVO

[Especificar o objetivo da atividade, que nada mais é que a razão de ser do trabalho solicitado, é aquilo que se pretende atingir a partir da execução da atividade e dos resultados apresentados]

ESCOPO E NÃO ESCOPO DA CONSULTORIA

[O escopo deve detalhar o alcance do trabalho, o que está abrangido na atividade e tudo o mais que for necessário para estabelecer o adequado limite de atuação, de forma a não comprometer, principalmente, a independência e objetividade da unidade.

O não escopo é aquilo que, dado o objeto de consultoria, poderia levar ao entendimento de que está contemplado no trabalho, mas, por incapacidade técnica, operacional, ou por não ser oportuno, não

Quadro 4 – Modelo de Programa de Consultoria (CONTINUAÇÃO)

será tratado no aconselhamento. Na verdade, o não escopo é um esforço de delimitação das expectativas dos dois lados com o trabalho a ser realizado]

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

[Nesse item, deve constar que o auditor não assume qualquer responsabilidade que seja do gestor. Deve prever ainda que o trabalho de consultoria se trata de um aconselhamento opinativo, devendo o gestor decidir pela adoção ou não do aconselhamento ou resultado apresentado. Pode referenciar também que a realização da consultoria não é impeditiva para que o processo consultado seja objeto de uma ação de avaliação pela Unidade de Auditoria. Esse item poderá prever, ainda, se possíveis recomendações da unidade serão objetos de monitoramento futuro. Além dos exemplificados anteriormente, o documento deve conter todos os papéis e responsabilidades relevantes para o processo específico de consultoria]

METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

[Nesse tópico deverá ser estabelecida a forma de execução do trabalho desde o planejamento até a entrega dos resultados e compreende todos os métodos a serem empregados na coleta e avaliação de informações, na realização de benchmarking e de entrevistas, na utilização de ferramentas e frameworks ou de qualquer outro método que possa ser utilizado durante o trabalho de consultoria. Além da metodologia, poderá ser estabelecida a estratégia de atuação da unidade, se o resultado será apresentado apenas ao final ou parcialmente, se serão adotados vários tipos de consultoria ou um tipo único específico e, ainda, qual a forma de interação e contribuição da Unidade Cliente, ou qualquer outra estratégia que a Unidade de Auditoria pretenda usar durante a prestação do serviço]

CRITÉRIOS

[Aqui deve ser estabelecida a norma, o padrão, a política, a boa prática ou qualquer mecanismo que será utilizado como parâmetro para propor soluções que aprimorem o objeto consultado]

RESULTADOS ESPERADOS

[Nesse item devem ser demonstrados os resultados esperados e os produtos que serão entregues ao final da atividade]

PRODUTOS PREVISTOS

[Nesse item, especificam-se os produtos e subprodutos a serem entregues ao final do trabalho]

FORMA DE COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

[Nesse item se especifica a forma de comunicação dos resultados do trabalho. Se por meio de um relatório, atas de reunião, notas de consultoria, treinamento, guias, referenciais, cartilhas ou outros mecanismos adequados, podendo ser um ou mais de forma combinada]

Quadro 4 – Modelo de Programa de Consultoria (CONTINUAÇÃO)

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

[Nesse item deve ser inserida a matriz de riscos e controles específicos do trabalho de consultoria]

CRONOGRAMA

[Nesse item devem ser inseridas informações relacionadas ao cronograma a ser executado, devendo contemplar as fases de planejamento, execução e comunicação dos resultados. Devendo abranger os períodos e responsáveis por cada etapa]

EQUIPE DE CONSULTORIA:

[Nesse item se especifica os membros que integram a equipe de consultoria, devendo ser informado o papel de cada um na atividade, como supervisão, coordenação e membro consultivo]

Após a elaboração do programa de consultoria, deverá ser firmado um termo de compromisso com a Unidade Cliente, uma vez que o processo de consultoria é um acordo entre as partes e, caso a área demandante não esteja de acordo com os termos estabelecidos pela Unidade de Auditoria, o programa deverá ser ajustado em comum acordo ou o trabalho não poderá ser realizado.

A seguir, é apresentado modelo de formulário contendo exemplo de termo de compromisso após elaboração do programa de consultoria:

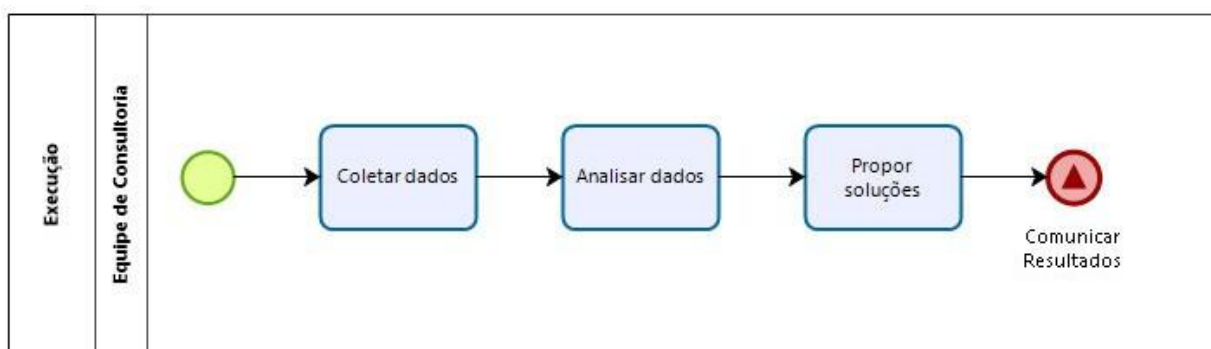
Quadro 5 - Modelo de Termo de Compromisso / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

TERMO DE COMPROMISSO – PROGRAMA DE CONSULTORIA	
UNIDADE SOLICITANTE	SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
OBJETIVO DO TRABALHO:	Auxiliar a administração na implementação da gestão riscos na instituição.
DECLARAÇÃO DE ACEITE DOS TERMOS DO PROGRAMA DE CONSULTORIA:	O programa de consultoria apresentado estabeleceu o objeto, definindo o escopo, os objetivos do trabalho, os resultados esperados e os produtos a serem entregues, de acordo com o tipo de consultoria definido, o cronograma das atividades e, principalmente, os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, ficando claro o que cabe à auditoria e o que é de responsabilidade exclusiva do gestor, no que tange ao trabalho planejado. Dessa forma, esta unidade gestora se manifesta de acordo com os termos propostos e especificados no referido programa de consultoria.
ASSINATURA RESPONSÁVEL PELA SOLICITAÇÃO	

4.2. EXECUÇÃO

O processo de execução consiste na aplicação da metodologia e dos procedimentos estabelecidos no programa e deve guardar conformidade com os diferentes tipos de consultoria: facilitação, orientação, assessoramento e treinamento.

Vale ressaltar que, durante essa fase, é possível a adaptação do programa, de modo a incluir ou remover procedimentos que possibilitem conferir maior eficiência ao processo de consultoria.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 10 - Fluxograma Geral da Execução da Consultoria / Fonte: STJ/AUD com adaptação

4.2.1. Execução de Consultoria do Tipo Assessoramento

Para o melhor entendimento da consultoria do tipo assessoramento, replica-se a seguir o fluxo desse tipo de trabalho de auditoria:



Figura 11 – Fluxograma Execução da Consultoria de Assessoramento / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

Conforme demonstrado no fluxo, a execução desse tipo de consultoria tem três fases distintas: coleta de dados, análise de dados e proposição de soluções.

A coleta de dados em consultoria não diverge daquela utilizada em trabalhos de avaliação, trata-se de obter as informações necessárias para o entendimento do objeto e para a proposição efetiva de soluções. Para tanto, são utilizadas técnicas específicas de auditoria, que serão devidamente esclarecidas ainda neste tópico.

No que se refere à análise de dados, trata-se da aplicação de técnicas, visando retirar dos dados coletados as informações necessárias para a proposição de soluções efetivas que garantam o cumprimento do objetivo do trabalho de consultoria, técnicas essas que serão oportunamente descritas e definidas.

Antes, porém, replica-se aqui exemplo de consultoria já consignada no subitem 2.1.1, mas que permite uma melhor compreensão sobre a forma de execução desse tipo de consultoria.

Trata-se do exemplo de consultoria de assessoramento para aprimoramento do processo de gestão de riscos da organização, já mencionado no mesmo subitem acima citado.

Nessa atividade, a auditoria poderia, inicialmente, levantar todas as informações relevantes sobre o processo de gestão de riscos nas organizações, tais como: normas, padrões, modelos, frameworks, fluxos, processos, mapas, boas práticas e tudo o que for necessário para o conhecimento e a proposição de soluções efetivas da equipe de trabalho, inclusive a operacionalização desse processo de trabalho no âmbito do tribunal, se for o caso.

De posse dessas informações, cabe aos auditores analisá-las e compreendê-las, de forma que estejam prontos para discutir e propor soluções de melhoria, de acordo com os seguintes passos, por exemplo.

Em relação aos produtos a serem gerados pela consultoria, a equipe pode, a partir dos estudos e entendimento do objeto, auxiliar a organização no desenvolvimento ou na atualização do mapeamento dos principais processos ou macroprocessos organizacionais.

Segundo, pode fazer um repasse de conhecimentos para os servidores envolvidos com o processo de gestão de riscos por meio de ações de treinamento, se for o caso.

Terceiro, a auditoria pode auxiliar na identificação de boas práticas, como: políticas, planos, manuais e ferramentas que poderiam ser adotados pelo órgão.

Por fim, a auditoria pode assessorar a organização no desenvolvimento da política de gestão de riscos e do manual de gestão de riscos, auxiliando e orientando a elaboração do referido documento em cada uma de suas fases.

Vale registrar que a responsabilidade pela elaboração das minutas é da gestão, a unidade de auditoria interna apenas facilita, orienta, auxilia e direciona a administração a construir o produto.

Frisa-se que o fato de a gestão ser a responsável pela elaboração das minutas não impede a Auditoria Interna de sugerir tópicos, modelos, textos e tudo mais que julgar pertinente para composição das minutas.

Cabe à administração decidir se os aconselhamentos propostos farão ou não parte das minutas a serem desenvolvidas.

Ao final do trabalho, pode ser gerado um relatório de consultoria, visando registrar todos os aconselhamentos propostos pela equipe de trabalho.

Observe que nesse exemplo, no mínimo, cinco produtos poderiam ser gerados: auxílio para mapeamento de processos; repasse de conhecimento; apresentação de modelos de políticas e manuais; auxílio para elaboração da política de gestão de riscos e do manual de procedimentos de gestão de riscos; e relatório final de consultoria.

Sendo ainda possível a visualização de múltiplos outros produtos, como: fomento para criação de uma estrutura de gestão de riscos; facilitação no comitê de gestão de riscos; auxílio no desenvolvimento de ferramentas de identificação, análise, tratamento e reporte de riscos; e a produção de algum documento orientativo que dê continuidade ao aprimoramento da solução trabalhada.

Deve-se destacar que a situação descrita acima é meramente exemplificativa, sendo possível e plausível a visualização de inúmeras formas e estratégias para execução de auditoria do tipo assessoramento, devendo em cada caso e, em concordância com o cliente do trabalho, serem definidos,

a partir dos resultados pretendidos, quais produtos serão gerados pela equipe de consultoria.

O exemplo anterior pode ser replicado e espelhado para diversos objetos de consultoria, sempre relacionados à governança, à gestão de riscos e aos controles internos, atendidos o objetivo de cada consultoria e a especificidade de cada objeto.

4.2.1.1. Técnicas de Consultoria

Conforme já visto em tópico anterior, a consultoria do tipo assessoramento é a mais complexa dessa atividade de auditoria, o que possibilita a utilização de vasta diversidade de técnicas de consultoria.

As principais técnicas passíveis de utilização em trabalhos de consultoria desse tipo apresentam correlação com as utilizadas em serviços de avaliação, sendo, porém, necessários os devidos ajustes e adaptações.

Registra-se que não constitui objetivo do presente manual explicar taxativamente a forma de utilização de cada uma das técnicas aqui elencadas, mas, sim, exemplificar as diversas técnicas passíveis de utilização dentro de um processo de consultoria.

A figura a seguir exemplifica as técnicas de consultoria:



Figura 12 – Exemplos Técnicas de Consultoria / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

4.2.2. Execução de Consultoria do Tipo Orientativa

A consultoria do tipo orientativa tem início com um pedido da organização ou com a decisão da Unidade de Auditoria de fornecer o trabalho. Normalmente, a decisão de ofertar serviços orientativos decorre de trabalhos de avaliação ou do conhecimento ou expertise do auditor.

Em relação à execução da consultoria orientativa a figura a seguir apresenta os passos relevantes do processo.



Figura 13 – Fluxograma Execução da Consultoria Orientativa / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

Conforme demonstrado na figura 13, as fases de coleta e análise de dados na execução da consultoria do tipo orientativa é muito similar àquela do tipo assessoramento, diferenciando-se apenas no que tange à discussão de proposições. Enquanto na orientação se discute o que conterá no documento orientativo, no assessoramento se discutem quais são as possíveis soluções a serem propostas.

O resultado do trabalho da consultoria do tipo orientação é a elaboração de algum documento orientativo, seja ele uma cartilha, um guia, um referencial orientativo, uma revista informativa, uma nota orientativa ou qualquer outro documento que tenha como objetivo orientar a administração no caso abstrato.

Importante consignar aqui que, no caso da consultoria do tipo orientativa, a responsabilidade pela elaboração do documento é da equipe de consultoria, diferente de um trabalho de assessoramento, em que a responsabilidade pela elaboração da norma é da administração, cabendo à unidade de auditoria interna apenas auxiliar o processo.

Retomando à situação utilizada de consultoria de gestão de riscos, um exemplo de orientação seria a elaboração pela equipe de consultoria de um guia de orientação sobre o levantamento, a análise e o reporte de riscos, entre outros.

No referido guia, poderia constar, a título ilustrativo, a visão das normas e dos principais órgãos de controle sobre o assunto; os principais erros existentes no levantamento, na análise e no reporte de riscos; os principais modelos e exemplos de ferramentas; ou um passo a passo para um efetivo levantamento de análise e reporte de riscos.

Veja que se trata de orientação em abstrato que vale para toda a gestão de riscos sem se envolver com o caso concreto.

Para tanto, na consecução de trabalhos de consultoria do tipo orientativa, é possível utilizar qualquer das técnicas elencadas no subitem 4.2.1.1., ou qualquer outra previamente definida pela Unidade de Auditoria.

4.2.3. Execução de Consultoria do Tipo Facilitação

Consultoria do tipo facilitação tem como objetivo facilitar um processo de discussão relevante para a organização, em um comitê, em uma comissão, em uma reunião estratégica ou facilitar a resposta aos órgãos de controle externo à organização.

Assim, ao participar de uma reunião, de um grupo, de uma comissão ou de um comitê em que o aconselhamento do Secretário de Auditoria Interna ou de qualquer outro membro da equipe é utilizado no processo de discussão, essa situação caracteriza-se como consultoria facilitadora, ou seja, nesse caso, o representante da Unidade de Auditoria está “facilitando” o processo decisório por meio de aconselhamentos específicos relacionados ao tema da discussão.

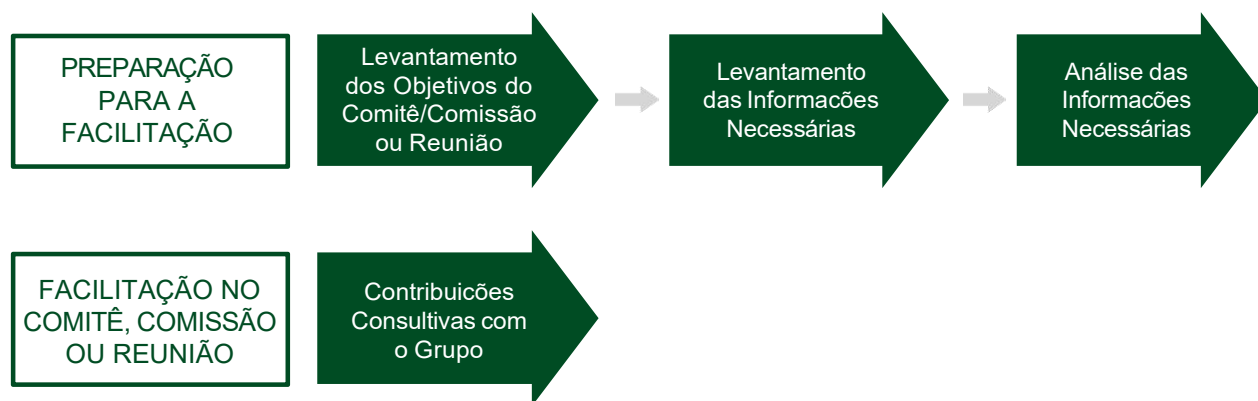


Figura 14 - Fluxograma da Execução de Facilitação / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

A figura demonstra que a execução da facilitação é mais simples que os demais tipos de consultoria, sendo necessário inicialmente se preparar para o processo de consultoria e, em seguida, oferecer a contribuição da forma mais eficiente possível.

O oferecimento do aconselhamento nesse tipo de consultoria como regra é registrado em ata de reunião; entretanto, os resultados podem ser registrados de diversas outras formas, a exemplos daqueles elencados quando da tratativa da consultoria do tipo assessoramento.

Veja que a diferença básica entre a o tipo facilitação e o tipo assessoramento é que neste o processo é mais amplo, enquanto que naquele, é mais simples e direto, objetivando facilitar um processo de discussão em uma reunião ou em um comitê/comissão.

a)Facilitação em Reuniões

O principal desafio a ser enfrentado, quando da facilitação em reuniões estratégicas, refere-se ao risco de perda da independência e objetividade da Auditoria Interna devido à pressão muitas vezes existentes para que a auditoria se manifeste no caso concreto.

Nesse caso, visando mitigar o referido risco, uma possível técnica a ser utilizada é a identificada como de aconselhamento com base em riscos.

A referida técnica consiste em levantar riscos e pontos positivos de cada uma das possibilidades de decisão.

Assim, inicialmente, faz-se uma espécie de brainstorming dos principais riscos envolvidos em cada uma das possibilidades de decisão e, após, levantam-se os principais ganhos para organização, ao se decidir por uma ou outra forma.

Portanto, nesse caso, para cada possibilidade de decisão haverá um conjunto de riscos e de pontos positivos, de forma a permitir que o gestor tome a decisão com base em informações relevantes do processo (riscos e ganhos).

O ponto positivo da utilização dessa técnica por auditores é que não há aconselhamento quanto a qual decisão tomar, mas apenas um levantamento dos riscos e pontos positivos da decisão, e o gestor tem desembaraço para decidir, ao verificar os riscos envolvidos em cada uma das opções.

b)Facilitação para Responder a Órgãos de Controle Externo

Exemplo desse tipo de trabalho é quando a auditoria facilita para que a administração responda a uma solicitação de um órgão de controle externo, a exemplo de uma autoavaliação de controles internos, ou de gestão de riscos da organização ou ainda qualquer resposta em que a

Unidade de Auditoria esteja facilitando o trabalho da administração.

c)Facilitação em Comitês ou Comissões Estratégicas

Outro exemplo típico de consultoria do tipo facilitação é a participação de auditores em comitês e comissões em que é possível a participação da auditoria.

Cabe lembrar que a participação de representantes da auditoria em comissões e comitês específicos e estratégicos é amplamente aconselhada pelas boas práticas e frameworks relacionados à Auditoria Interna.

Entretanto, alguns comitês ou comissões não são passíveis de participação de auditores, a exemplo de comitês com objetivo de apuração de responsabilidade (sindicância ou PAD) ou cujo objetivo é a execução administrativa de procedimentos, como a Comissão Permanente de Licitação ou a Comissão de Recebimento Provisório ou Definitivo de Bens e Serviços Contratados.

Dessa maneira, para avaliar se uma comissão específica é passível de participação de representantes da AI, é necessário verificar se esse grupo tem como objetivo fornecer aconselhamento que conduza ao aprimoramento dos processos de gestão de riscos, controles e governança ou se apenas visa executar um ato já previamente definido, como os exemplos acima especificados. Vale ressaltar que, para subsidiar o auditor na manifestação do aconselhamento em uma consultoria do tipo facilitação, pode ser utilizada qualquer uma das técnicas de consultoria elencadas no subitem 4.2.1.1.

4.2.4. Execução de Consultoria do Tipo Treinamento

Consultoria do tipo treinamento é a de mais fácil percepção pelos envolvidos no processo. Ela ocorre quando participantes da Unidade de Auditoria Interna atuam como instrutores de uma ação de capacitação.

A referida ação poderá ser em qualquer modalidade (EaD ou presencial) e poderá ser uma ação formal ou meramente um repasse de conhecimento, desde que ocorra respeitando os requisitos específicos do processo de consultoria.

Para ser enquadrada como trabalho de consultoria do tipo treinamento, a ação deve envolver assuntos relacionados à governança, à gestão de riscos ou aos controles da organização.

Outro requisito já enfocado anteriormente, mas que se torna relevante relembrar, é que o repasse de conhecimento é de responsabilidade da Unidade de Auditoria, ou seja, se um servidor, fora do horário de trabalho, como atividade extra, atua como instrutor remunerado ou não em uma ação de capacitação, não estaremos diante de uma consultoria em auditoria do tipo treinamento, sendo, nesse caso, o auditor um prestador de serviço de capacitação como qualquer outro.

Para que seja enquadrada como consultoria de treinamento, deverá ser uma atividade planejada pela Auditoria Interna, e não uma iniciativa exclusiva de um servidor atuando fora das responsabilidades da auditoria.

Portanto, o repasse de conhecimento deve ocorrer dentro do processo de consultoria como um produto que compõe a prestação do serviço.

A figura a seguir apresenta o fluxo sintético da execução da consultoria do tipo treinamento.

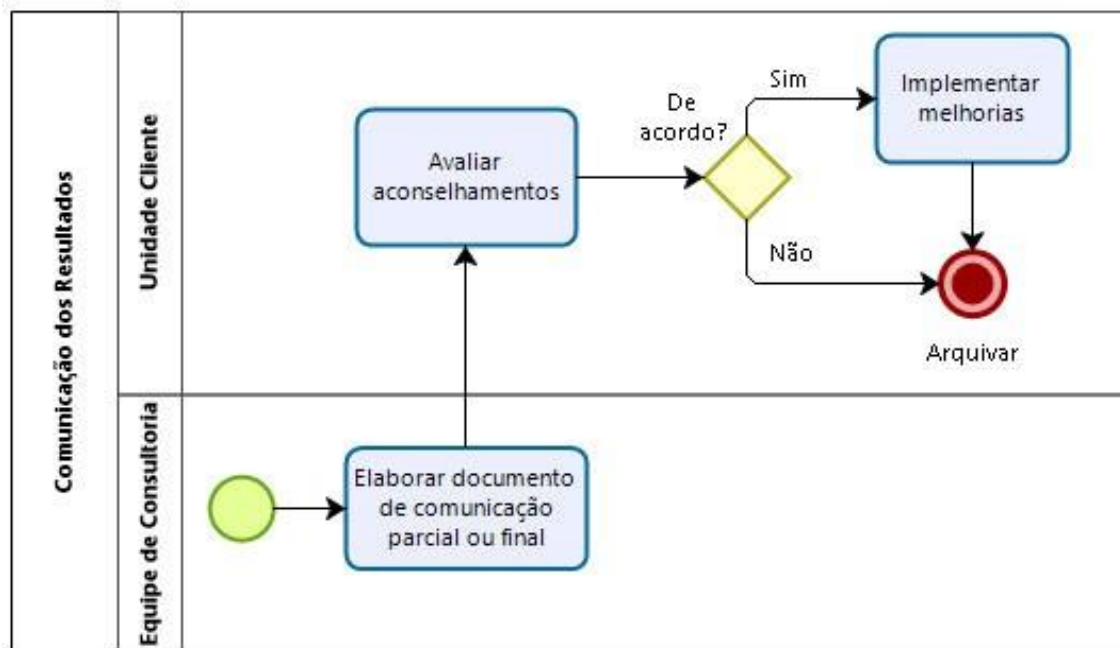


Figura 15 – Fluxograma Execução da Consultoria de Treinamento / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

Conforme demonstrado na figura 15, a execução da consultoria do tipo treinamento é simples e consiste em se preparar para o repasse de conhecimento e efetivamente oferecer a capacitação.



Comunicação dos resultados em consultoria refere-se ao processo de levar ao conhecimento dos stakeholders os aconselhamentos oferecidos e o resultado do trabalho executado, ou seja, é por meio dessa comunicação que o aconselhamento é formalizado e divulgado à unidade demandante.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 16 - Fluxograma Geral da Comunicação dos Resultados / Fonte: STJ/AUD com adaptação

Inicialmente, é importante frisar que o principal motivo da comunicação é propor soluções visando implementar ou aprimorar o objeto da consultoria.

Outra informação relevante refere-se à diferença existente entre um relatório de trabalho de avaliação e de um trabalho de consultoria.

Na realização de trabalhos de avaliação, o relatório é o próprio resultado do trabalho, uma vez que contém os achados de auditoria, as conclusões e as respectivas recomendações de melhorias necessárias. Já na consultoria, os aconselhamentos são efetuados, como regra, ainda na fase de execução, oportunidade em que pode ser emitida nota de consultoria, elaborada Ata de Reunião ou outros documentos que entregam e encaminham os aconselhamentos da equipe. Dessa forma, o relatório de consultoria não é o resultado, pois trata-se de documento que relata todo o processo desenvolvido e consolida as informações e os resultados já entregues, em momento anterior.

Ou seja, as proposições de soluções vão sendo efetuadas com o caminhar da consultoria.

No nosso exemplo proposto, ainda durante a execução, a equipe auxilia e propõe os padrões a serem utilizados, auxilia no mapeamento do processo, aconselha sobre o conteúdo das minutas da política e do manual de gestão de riscos. E apenas ao final elabora relatório registrando tudo que foi produzido na fase executiva da atividade.

Observe que, nesse caso, o relatório não será o resultado, ele apenas registra o que já foi efetuado durante a execução do trabalho.

Claro que existem exceções, podendo haver relatório que seja o próprio resultado, mas esta não é a regra quando se trata de trabalhos consultivos.

Questão relevante a ser respondida nesse momento é: qual documento utilizar para efetuar aconselhamentos durante o processo de consultoria?

Para iniciar a resposta ao questionamento, vamos avaliar o quadro a seguir, que descreve os principais passos da comunicação de resultados em consultoria.

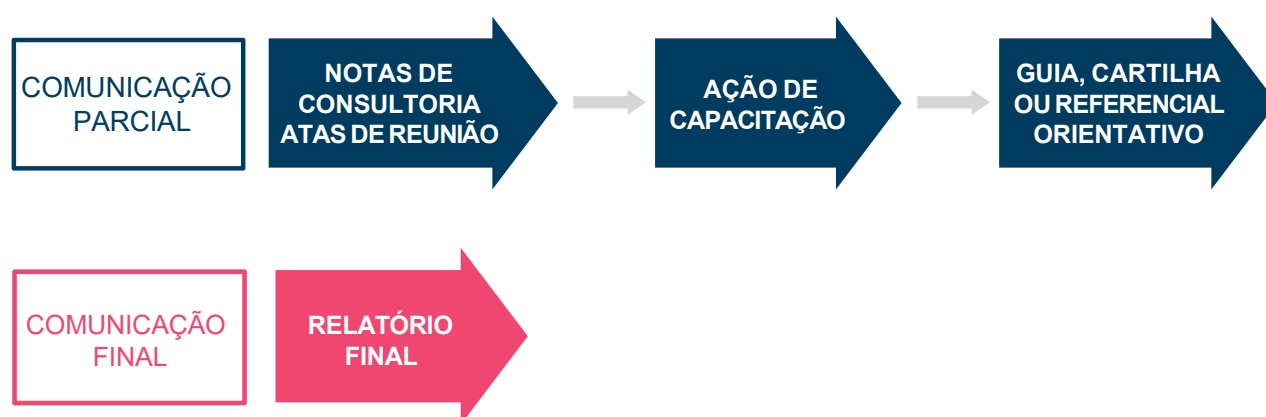


Figura 17 - Fluxograma Comunicação dos Resultados / Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum, 2022

Pela análise da figura 17, verifica-se que o processo de consultoria requer duas formas de comunicação de resultado, uma parcial e uma final.

A comunicação parcial tem como objetivo oferecer aconselhamentos ainda durante a execução do trabalho, ou seja, antes da finalização da consultoria.

Respondendo o questionamento inicial, a verdade é que, em consultoria, há uma liberdade muito grande em relação ao ato utilizado para formalização do aconselhamento, podendo ser: em uma reunião de facilitação em que o aconselhamento é registrado em uma ata de reunião; um treinamento em que a própria ação é relacionada ao aconselhamento; um documento orientativo como um guia, uma cartilha, uma nota orientativa; ou uma nota de consultoria ou qualquer documento que a equivalha.

Os principais documentos ou atos de comunicação parcial utilizados ainda na fase de execução dos trabalhos são:

I – nota de consultoria;

II – ata de reunião;

III – ação de capacitação;

IV – guia orientativo, orientação consultiva, cartilha orientativa, referencial orientativo, revista orientativa, orientação informativa; e

V – Relatório Final de Consultoria.

4.3.1. Nota de Consultoria

Nota de consultoria é o documento utilizado pela Unidade de Auditoria Interna para comunicar parte do resultado antes da finalização do trabalho. Em outras palavras, se houver necessidade de comunicar parcialmente o resultado, isso deve ocorrer por meio de uma nota de consultoria.

Entre as vantagens de se utilizar a nota de consultoria configura-se como excelente instrumento para comunicar resultados parciais. Isso porque, a depender do tipo de consultoria, diversos produtos podem ser entregues por meio da NC e, no final, o relatório emitido será meramente informativo, consolidando todas as informações sobre o objeto analisado, os produtos já entregues e os resultados obtidos.

Assim, retomando ao exemplo de consultoria, para aconselhar em relação à política de gestão de riscos, poderia ser utilizada uma nota de consultoria contendo tudo aquilo que a equipe de consultoria julgasse relevante conter no normativo.

A nota de consultoria normalmente é utilizada em trabalhos do tipo assessoramento, porém, pode ser adotada em outros tipos de trabalhos, como orientação, facilitação e treinamento.

Por sua relevância segue modelo de nota de consultoria.

Quadro 6 - Modelo de Nota de Consultoria / Fonte: Consultoria em Auditoria Interna

Governamental

Introdução

[Apresentação do que se trata o trabalho incluindo seu tipo, quem solicitou e quem aprovou o oferecimento da consulta, preferencialmente referenciando os respectivos atos.

Especificar o objetivo da nota de consultoria que nada mais é que a razão de ser do documento]

Aconselhamentos propostos

[Nesse item devem ser propostos os aconselhamentos parciais necessários para atingimento do objetivo da consultoria]

[A apresentação dos resultados deverá conter, no mínimo: a situação encontrada do objeto, as soluções possíveis e os aconselhamentos propostos]

Conclusão

[A conclusão deve ser sucinta, porém deve retratar todos os aspectos relevantes do trabalho. Dessa forma, esse item tem por propósito descrever o problema apresentado, as soluções propostas, os principais benefícios alcançados e a síntese de tudo o que for julgado relevante e pertinente na prestação do serviço de consultoria]

Equipe de consultoria

[Relacionar os membros da equipe de trabalho]

Anexos

[Textos ou documentos criados por terceiros e utilizados pela equipe de consultoria na composição do trabalho]

[Apenas anexar se for relevante para o entendimento do trabalho]

Apêndices

[Textos ou documentos criados pela própria equipe de consultoria, julgados como relevantes para entendimento do trabalho]

[Apenas apensar se for relevante para o entendimento do trabalho]

4.3.2. Ata de reunião

Ata de reunião é um documento sucinto que registra os assuntos relevantes tratados durante a reunião ocorrida entre a Unidade Consulente e a Unidade de Auditoria que presta o serviço de consultoria.

Assim, o referido documento deve conter as proposições, os debates, as deliberações e as decisões ocorridas no encontro.

A comunicação por meio de ata de reunião é típica de trabalhos de consultoria do tipo facilitação. É importante que todos os encontros e interações tenham algum tipo de registro, sendo a ata um instrumento adequado para tal. Importante, ainda, registrar que o auditor está atuando na qualidade de consultor ou prestando serviço de consultoria.

4.3.3. Ação de capacitação

Ação de capacitação é a forma de comunicação dos resultados da consultoria do tipo treinamento.

Trata-se da utilização da expertise e experiência dos auditores internos na transferência de conhecimentos aos servidores da organização por meio de treinamentos relacionados à governança, à gestão de riscos e aos controles da instituição.

4.3.4. Guia Orientativo, Orientação Consultiva, Cartilha Orientativa, Referencial Orientativo, Revista Orientativa e Orientação Informativa

Trata-se de exemplos de formas de comunicação da consultoria do tipo orientação ativa, em que a consultoria é ofertada sem necessariamente haver uma apresentação de solução por parte da administração.

Explica-se: com objetivo de orientar a organização, a unidade de AI – a pedido, ou por iniciativa própria – emite orientações por meio de guias, manuais de orientação, cartilhas, informativos, orientações consultivas ou qualquer outro meio que forneça orientação em abstrato de qualquer assunto relacionado a governança, gestão de riscos e controles da organização.

Exemplos de consultoria do tipo orientação ativa são: manual de orientação sobre pesquisa de preços, cartilha – segurança da informação, guia de consulta rápida –, contratação de soluções em TI³.

Vale registrar que os tipos de comunicação de resultados acima são meramente exemplificativos, não possuindo o condão de exaurir a lista.

No que tange à comunicação final dos resultados, esta ocorre por meio do documento denominado relatório de consultoria.

4.3.5. Relatório de Consultoria

Relatório de consultoria é a forma clássica de comunicar os resultados do trabalho. Esse tipo de documento é utilizado principalmente quando da realização de trabalhos de consultoria do tipo assessoramento, porém pode ser adotado ao final de qualquer atividade de consultoria.

Vale registrar que constitui boa prática a elaboração de relatório final de consultoria apenas como forma de registro dos resultados de trabalhos de outros tipos, como orientação, facilitação e treinamento, que já foram comunicados por outros instrumentos de divulgação, como nota de consultoria, atas de reunião, guias orientativos entre outros.

Em relação à consultoria do tipo facilitação, são trabalhos realizados durante todo o ano e que, devido às suas características e especificidades, nem sempre geram um relatório final a cada trabalho de facilitação. Exemplo, em uma facilitação no comitê de gestão de riscos, em uma autoavaliação de controles ou na participação de reuniões estratégicas, pode não haver necessidade de produção de um relatório ao final do trabalho. Entretanto, é relevante e recomendado que, ao final de um período, no mínimo anual, seja elaborado um relatório com objetivo de registrar os resultados desses trabalhos executados durante o exercício.

³ Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Institucional/auditoria-interna/Manuais-e-orientacoes>.

Essa prática é interessante uma vez que muitas vezes a Unidade de Auditoria Interna realiza diversos trabalhos de facilitação, mas não registra esses resultados nos relatórios de atividades. Ou seja, é um trabalho que não se contabiliza para a AUD.

Assim, por exemplo, ao final de uma ação de capacitação, a Unidade de Auditoria Interna poderá elaborar um relatório com objetivo de registrar e comunicar todas as fases e os resultados do trabalho.

Ou ainda, ao final de um exercício, poderá ser elaborado relatório visando registrar e comunicar aos stakeholders os resultados dos trabalhos de consultoria do tipo facilitação, orientação, assessoramento ou treinamento, realizados naquele exercício.

Mesmo no caso do exemplo da consultoria de assessoramento em que os produtos foram entregues durante sua execução, ao término do trabalho, um relatório é requerido para o devido registro das atividades desempenhadas pela auditoria.

Um relatório de consultoria deve ser o mais sucinto possível e, de preferência, utilizar recursos como gráficos, tabelas, infográficos, organogramas, fluxogramas, mapas e quaisquer outros que contribuam para a apresentação clara e objetiva dos resultados dos trabalhos.

O relatório de consultoria deve retratar, no mínimo, os seguintes tópicos:

- 1. Introdução*
- 1.1 Apresentação;*
- 1.2. Objetivo;*
- 1.3. Produtos;*
- 1.4. Metodologia;*
- 1.5. Síntese da visão geral do objeto;*
- 1.6. Limitações e restrições;*
- 2. Resultados obtidos;*
- 3. Recomendações (se previstas);*
- 4. Conclusão;*
- 5. Equipe de Consultoria;*
- 6. Anexos e Apêndices.*

Os tópicos relacionados à introdução já foram estudados no subitem 4.1.1., que trata do planejamento, e deverão ser adaptados do programa, lá detalhado, para o relatório de consultoria.

Vale registrar que a introdução deverá ser sucinta, preferencialmente, um ou dois parágrafos para cada subitem.

Os demais tópicos serão detalhados a seguir.

a) Resultados Obtidos

Esse tópico é responsável por efetivamente demonstrar o resultado do trabalho, retratando os aconselhamentos propostos durante na fase executiva.

O tópico “resultados” possui a mesma finalidade que o tópico “achados de auditoria”, quando da realização de trabalhos de avaliação.

Porém, na realização de atividades de consultoria não existe um achado de auditoria, mas, sim, um ou mais problemas apresentados pelo gestor com vistas a obter aconselhamentos de soluções possíveis por parte do auditor.

Assim, a apresentação dos resultados deverá conter, no mínimo: a situação encontrada do objeto, as soluções possíveis e os aconselhamentos propostos.

b) Situação Encontrada

Situação encontrada é a forma como se encontra o problema apresentado para prestação do serviço, ou seja, é o relato sucinto e objetivo da situação atual do objeto consultado, antes da implementação das soluções propostas.

c) Possíveis Soluções e Aconselhamentos Propostos

Diferentemente de um processo de avaliação em que a auditoria define “o que” deve ser feito, em trabalhos de consultoria, a unidade apresenta o “como” pode ser feito, ou seja, auxilia a organização a encontrar a solução do problema apresentado.

Sendo assim, esse item do relatório deve especificar as possíveis soluções encontradas para a questão apresentada na consultoria e os aconselhamentos propostos.

É possível que a Unidade de Auditoria Interna apresente mais de uma solução possível, cabendo ao gestor definir aquela que melhor atenda às necessidades da organização.

É comum, em um processo de consultoria que, quando da elaboração do relatório, a solução já tenha sido implementada concomitantemente à execução do trabalho.

Nesse caso, a Unidade de Auditoria Interna poderá relatar as soluções apresentadas e qual foi a escolhida e implementada para aprimoramento do objeto consultado.

d) Conclusão

A conclusão deve ser sucinta, porém deve retratar todos os aspectos relevantes do trabalho.

Dessa forma, esse item tem por propósito descrever o problema apresentado, as soluções propostas, os principais benefícios a serem alcançados e a síntese de tudo o que for julgado

relevante e pertinente na prestação do serviço de consultoria.

A seguir, apresenta-se um modelo de relatório de consultoria.

Sumário executivo

[Resumo das informações mais importantes do trabalho]

[Preferencialmente resumido em uma página]

Sumário

Introdução

- a) *Apresentação do que se trata o relatório, do tipo de trabalho, quem solicitou e quem aprovou o oferecimento da consulta, preferencialmente referenciando os respectivos atos.*
- b) *Especificar o objetivo da atividade, que nada mais é que a razão de ser do trabalho solicitado, é aquilo que se pretende atingir com a execução da atividade.*
- c) *Produtos da consultoria.*
- d) *Metodologia (como): deverão ser registradas (de forma sintética) a natureza dos dados examinados, a forma de coleta e a de tratamento desses dados, referenciais técnicos ou legais utilizados como base para a realização dos trabalhos etc. Caso seja necessário um maior detalhamento da metodologia empregada, esse deverá ser realizado no anexo (Detalhamento da metodologia).*
- e) *Síntese da visão geral do objeto: conceituação do objeto, funcionalidade do objeto e como o objeto se encontra no órgão.*
- f) *Limitações/restrições: essa declaração só deve ocorrer se houver limitações ou restrições ao trabalho, como, por exemplo, a recusa do gestor em apresentar informações ou mesmo a sua impossibilidade (exemplo: o documento XX não foi disponibilizado para análise porque estava passando pelo processo de digitalização).*

Resultados apresentados

[Nesse item deve ser demonstrado o resultado do trabalho, propondo ou retratando as soluções adequadas visando aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles da organização.

O tópico “resultados” possui a mesma finalidade que o tópico “achados de auditoria”, quando da realização de trabalhos de avaliação.

Porém, na realização de atividades de consultoria não existe um achado de auditoria, mas, sim, um ou mais problemas apresentados pelo gestor com vistas a obter aconselhamentos de soluções possíveis, por parte do auditor.

Assim, a apresentação dos resultados deverá conter, no mínimo: a situação encontrada do objeto, as soluções possíveis e os aconselhamentos propostos]

- a) *Parágrafo introdutório (contextualização): deve(m)-se apresentar o(s) objetivo(s) específico(s) do trabalho, devidamente contextualizado(s) com informações sintéticas sobre o objeto analisado, os riscos e os controles envolvidos.*
- b) *Resultados: considerando que o relatório de consultoria como regra não é o resultado do trabalho, mas contém o resultado que foi desenvolvido durante a execução da atividade, devem ser apresentados os produtos entregues pela equipe de consultoria ou as soluções propostas visando atender o objetivo do trabalho.*

Recomendações

[Inicialmente vale ressaltar que somente haverá recomendações/aconselhamentos quando pertinente ao trabalho e desde que previamente acordado com a Unidade Cliente. Isso porque pode ocorrer de o relatório de consultoria comunicar os resultados que já foram implementados com o auxílio da consultoria.

Assim, caso a solução já tenha sido implementada, faz-se o registro do aconselhamento e da forma de adoção pela Unidade Consulente, ou seja, como ocorreu a implementação durante o processo de consultoria]

Conclusão

[A conclusão deve ser sucinta, porém deve retratar todos os aspectos relevantes do trabalho. Dessa forma, esse item tem por propósito descrever o problema apresentado, as soluções propostas, os principais benefícios alcançados e a síntese de tudo o que for julgado relevante e pertinente na prestação do serviço de consultoria]

Equipe de consultoria

Anexos

[Textos ou documentos criados por terceiros e utilizados pela equipe de consultoria na composição do trabalho]

[Apenas anexar se for relevante para o entendimento do trabalho]

Apêndices

[Textos ou documentos criados pela própria equipe de consultoria, julgada como relevante para entendimento do trabalho]

[Apenas anexar se for relevante para o entendimento do trabalho.]



4.4.1. Monitoramento da consultoria

A Norma IPPF 2500.C1 prescreve que a atividade de Auditoria Interna deve monitorar a disposição dos resultados dos trabalhos de consultoria na extensão previamente acordada com o cliente. Isso significa que o monitoramento dos resultados da consultoria deve guardar conformidade com o acordo firmado com a Unidade Consulente.

Vale relembrar que o acordo relacionado aos papéis e responsabilidades, dentro de um processo de consultoria (que inclui o monitoramento), é registrado no programa de consultoria.

Dessa forma, o referido documento deverá registrar se os resultados serão ou não objeto de monitoramento e, em caso afirmativo, a extensão e periodicidade desse processo.

A extensão da consultoria refere-se à forma e à abrangência acordada com o gestor demandante. Nesse aspecto, devem ser especificados critérios como: serão monitorados todos os aconselhamentos ou apenas os mais relevantes? Será verificado apenas se a administração implementou o aconselhamento ou será avaliada a qualidade e o resultado da implementação? Será possível ou não a emissão de novo aconselhamento durante o monitoramento?

No que tange à periodicidade, o acordo deverá prever quanto tempo após a realização do trabalho ocorrerá o monitoramento e por quanto tempo será monitorado o processo de consultoria.

Registre-se que, em serviços de consultoria, diferentemente de trabalhos de avaliação, como regra, não são emitidas recomendações, mas sim aconselhamentos em relação a possíveis soluções relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles da organização.

Desse modo, não há obrigatoriedade de monitoramento dos resultados, o que somente será feito se acordado previamente com a Unidade Consulente.

Apesar da não obrigatoriedade de monitoramento do trabalho de consultoria, é importante a adoção de algum tipo de acompanhamento da implementação da consultoria para fins de contabilização de benefícios, sejam eles financeiros ou não financeiros.

4.5. Avaliação

No que tange à avaliação de qualidade, a Norma IPPF 1300 especifica que o titular da unidade de Auditoria Interna deve desenvolver e manter um programa de garantia de qualidade e melhoria que compreenda todos os aspectos da atividade de Auditoria Interna.

Assim, todas as atividades da auditoria devem ser submetidas a um processo de avaliação.

Sendo a consultoria importante atividade de Auditoria Interna, também deve ser submetida a um processo de avaliação contínua.

Por conseguinte, todos os trabalhos de consultoria devem ser submetidos a um processo de avaliação, que inclua, no mínimo:

- I – a equipe de consultoria;*
- II – o supervisor da consultoria e*
- III – a Unidade Consulente.*

A referida avaliação tem como objetivo fornecer feedback à Unidade de Auditoria Interna, de modo a oferecer um diagnóstico da qualidade dos trabalhos oferecidos e desenvolvidos, além de adotar providências necessárias para o aprimoramento da atividade.

5. BIBLIOGRAFIA

Brasil. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 308, de 11 de março de 2020.

Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado190525202109296154b8f5e4315.pdf>> Acesso em: 09 fev. 2023.

_____. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução nº 309, de 11 de março de 2020.

Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado192215202109296154bce76f8ce.pdf>> Acesso em: 09 fev. 2023.

_____. Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA). Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: < <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/normasinternaci-ippf-00000001-02042018191815.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 23.

_____. Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA). Normas e Orientações – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF). Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: < <https://iiabrasil.org.br/ippf>>. Acesso em: 09 fev.23.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. Estatuto da Auditoria Interna. Resolução STJ GP n. 7, de 17 de março de 2021

_____. Controladoria-Geral da União (CGU). Orientação Prática: Serviços de Auditoria. Disponível em< https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68936/3/OP_Servicos_de_Auditoria> . Acesso em: 09 fev.23.

SANT'ANNA, Diocésio. *Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer*. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

APÊNDICE A - DA GESTÃO DE RISCOS DO PROCESSO DE CONSULTORIA

A implementação da consultoria requer um gerenciamento de riscos em pelo menos dois momentos distintos: um relacionado ao processo de consultoria em si e outro relacionado ao trabalho específico da consultoria. Nesse momento apresenta-se a matriz de riscos e controles da implementação do processo de consultoria no STJ.

Matriz de riscos e controles

1. . Evento de Risco: Perda da Independência e Objetividade da Auditoria

1.1. Risco (R#01) – Os conflitos de interesses, a inexistência de normas e diretrizes, a não compreensão dos papéis e responsabilidades, a incapacidade técnica da equipe de consultores e uma inadequada estrutura de governança podendo levar a uma perda da independência e objetividade da auditoria com consequente prejuízo à atividade de auditoria, desconfiguração das atribuições da auditoria, danos à imagem da unidade de auditoria interna e da organização

1.2. Controles Existentes – Avaliação prévia de possíveis conflitos de interesses antes da realização da consultoria. Utilização das normas de consultoria atualmente disponíveis na administração pública (Estatuto de Auditoria do STJ, Resolução CNJ 309/2020 e MOT CGU/2017). Papéis e responsabilidades estabelecidos nesse programa de consultoria e no estatuto de auditoria interna, Servidores experientes e capacitados. Estrutura de governança adequada inclusive com duplo grau de report.

1.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,4	10	baixo

1.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo para o presente trabalho não há necessidade de controles adicionais, porém, o ideal é que os papéis e responsabilidades sejam estabelecidos em um manual de consultoria específico para o STJ ou para o Poder Judiciário.

2. Evento de Risco: Não Agregar Valor ao Negócio do Tribunal

2.1. Risco (R#04) Equipe de consultoria inexperiente ou sem capacitação, inexistência de diretrizes e procedimentos apropriados levando a um trabalho que não agrega valor com consequente prejuízo a imagem da unidade de auditoria interna, desmotivação dos auditores, retrabalho, prejuízo ao erário.

2.2. Controles Existentes - Consultores experientes e capacitados com diretrizes estabelecidas pelo Estatuto de Auditoria do STJ, pela Resolução CNJ 309/2020 e pelo MOT CGU/2017, além da utilização de metodologia de trabalho estabelecida no Programa de Consultoria.

2.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,2	5	baixo

2.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo para o presente trabalho não há necessidade de controles adicionais.

3. Evento de Risco: Atuar em Cogestão ao Realizar o Trabalho de Consultoria

3.1. Risco (R#04) Falta de diretrizes, não estabelecimento dos papéis e responsabilidades, não avaliação de admissibilidade do objeto de consultoria, Equipe de consultoria inexperiente ou sem capacitação, levando a uma atuação em cogestão da unidade de auditoria com consequente prejuízo a atividade de auditoria, descumprimento das normas de auditoria e comprometimento da independência e objetividade da auditoria.

3.2. Controles Existentes - Diretrizes estabelecidas pelo Estatuto de Auditoria do STJ, pela Resolução CNJ 309/2020 e pelo MOT CGU/2017. Papéis e responsabilidades estabelecidos nesse programa de consultoria. Consultores experientes e capacitados. Avaliação da admissibilidade com base em critérios previamente definidos.

3.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,2	5	baixo

3.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo, entende-se que os controles existentes são suficientes para mitigar o risco apresentado, não sendo necessária a implementação de controles adicionais.

4. Evento de Risco: Inclusão Indevida do Trabalhos de Consultoria no PAA

4.1. Risco (R#03) – Inexistência de diretrizes e procedimentos, falta de treinamento, falta de revisão do PAA, podendo levar à inclusão indevida de Trabalhos de Consultoria no PAA, com consequente danos à imagem da auditoria, perda da independência e objetividade, falta de agregação de valor, retrabalho, falha no planejamento.

4.2. Controles Existentes– Diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ 309/2020, pelo Plano Diretor da Auditoria e pelo estatuto da auditoria interna do STJ. Procedimentos estabelecidos neste Manual de Consultoria. Auditores treinados e experientes. PAA desenvolvido por equipe experiente com base em procedimentos previamente estabelecidos em manual. PAA submetido a revisões dos Coordenadores e aprovado pelo Secretário de Auditoria Interna e pelo Conselho de Administração do órgão.

4.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	20	0,2	4	baixo

4.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo, entende-se que os controles existentes são suficientes para mitigar o risco apresentado, não sendo necessária a implementação de controles adicionais.

5. Evento de Risco: Planejamento Indevido da Consultoria

5.1. Risco (R#04) – Inexistência de diretrizes e procedimentos, inexistência de modelos de planejamentos, falta de treinamento, auditores inexperientes, auditores em número insuficiente, podendo levar ao Planejamento indevido da Consultoria, com consequente perda da independência e objetividade da unidade, prejuízo a imagem da unidade de auditoria interna, desmotivação dos auditores, falta de agregação de valor, retrabalho e prejuízo ao erário.

5.2. Controles Existentes - Diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ 309/2020, pelo Plano Diretor da Auditoria e pelo Estatuto da Auditoria Interna do STJ. Procedimentos estabelecidos neste Manual de Consultoria. Auditores treinados, experientes e em número suficiente. Planejamento desenvolvido com base em modelos previamente estabelecidos constante de manual específico sobre o assunto. Unidade de auditoria independente, inclusive com duplo grau de reporte, mandato do titular definido, critérios técnicos estabelecidos para preenchimento dos cargos executivos.

5.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,2	5	baixo

5.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo, entende-se que os controles existentes são suficientes para mitigar o risco apresentado, não sendo necessária a implementação de controles adicionais.

6. Evento de Risco: Execução Inadequada da Consultoria

6.1. Risco (R#01) – Inexistência de diretrizes e procedimentos, falta de treinamento, auditores inexperientes, auditores em número insuficiente, inexistência de supervisão, falta de revisão, podendo levar à execução inadequada da consultoria, com consequente perda da independência e objetividade da unidade, prejuízo à imagem da auditoria, desmotivação dos auditores, falta de agregação de valor, retrabalho e prejuízo ao erário.

6.2. Controles Existentes – Diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ 309/2020, pelo Plano Diretor da Auditoria e pelo Estatuto da Auditoria Interna do STJ. Procedimentos estabelecidos neste Manual de Consultoria. Auditores treinados, experientes e em número suficiente, técnicas de execução da consultoria previstas neste manual e constante do programa de consultoria de cada trabalho, todo trabalho conta com um coordenador com um supervisor do trabalho e aprovação do Secretário de Auditoria Interna.

6.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,2	5	baixo

6.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo para o presente processo de trabalho, não há necessidade de controles adicionais.

7. Evento de Risco: Comunicação Inadequada dos Resultados

7.1. Risco (R#01) – Inexistência de diretrizes e procedimentos, falta de treinamento, auditores inexperientes, auditores em número insuficiente, inexistência de supervisão, falta de revisão podendo levar à comunicação inadequada dos resultados, com consequente perda da independência e objetividade da unidade, prejuízo a imagem da unidade de auditoria interna, desmotivação dos auditores, falta de agregação de valor, retrabalho e prejuízo ao erário.

7.2. Controles Existentes – Diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ 309/2020, pelo Plano Diretor da Auditoria e pelo Estatuto da Auditoria Interna do STJ. Procedimentos estabelecidos neste Manual de Consultoria. Auditores treinados, experientes e em número suficiente, técnicas de comunicação dos resultados constantes neste manual e também no programa de consultoria de cada trabalho, toda atividade é submetida à revisão do coordenador e do supervisor do trabalho além da aprovação do Secretário de Auditoria Interna.

7.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
4	5	20	0,2	4	baixo

7.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo para o presente processo de trabalho, não há necessidade de controles adicionais.

8. Evento de Risco: Monitoramento Indevido da Consultoria

8.1. Risco (R#01) – Inexistência de diretrizes e procedimentos, falta de termo compromisso, falta de treinamento, auditores inexperientes, auditores em número insuficiente, inexistência de supervisão, falta de revisão, podendo levar ao monitoramento indevido da consultoria, com consequente perda da independência e objetividade da unidade, prejuízo a imagem da auditoria, desmotivação dos auditores, falta de agregação de valor, retrabalho e prejuízo ao erário.

8.2. Controles Existentes – Diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ 309/2020, pelo Plano Diretor da Auditoria e pelo Estatuto da Auditoria Interna do STJ. Procedimentos estabelecidos neste Manual de Consultoria. Termo de Compromisso previsto nesse manual de consultoria e requerido em todo trabalho de consultoria. Auditores treinados, experientes e em número suficiente, previsão ou não de monitoramento prevista no termo de compromisso de cada trabalho, monitoramento submetido a revisão do coordenador e do supervisor do trabalho além de ser aprovado pelo Secretário de Auditoria Interna.

8.3 Avaliação do Risco

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Risco de Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
4	4	16	0,2	3,2	baixo

8.4. Controles Adicionais Necessários – Tendo em vista que o risco residual foi avaliado como baixo para o presente processo de trabalho, não há necessidade de controles adicionais.

APÊNDICE B - PRINCIPAIS SALVAGUARDAS

Na implementação da consultoria pela unidade de auditoria interna do STJ deverão ser adotadas as seguintes salvaguardas para mitigação dos riscos inerentes à atividade:

- a) observação das diretrizes estabelecidas nas Resoluções 308 e 309/2020 do Conselho Nacional de Justiça, no estatuto de auditoria interna do STJ, no Manual de Auditoria do STJ e do Poder Judiciário, neste manual de procedimentos de consultoria e outros que os substituírem;*
- b) capacitação dos auditores na temática de consultoria e sempre que necessário nos assuntos objetos do trabalho consultivo;*
- c) treinamento de gestores, incluída a Alta Administração, em temas relacionados à consultoria;*
- d) levantamento, avaliação e tratamento dos riscos relevantes da implementação da consultoria, bem como os riscos específicos de cada trabalho de consultoria;*
- e) estabelecimento dos papéis e responsabilidades no programa de consultoria;*
- f) formalização pela unidade cliente do termo de compromisso após a elaboração do programa de consultoria; especialmente no que se refere aos papéis e responsabilidades e escopo e abrangência dos trabalhos;*
- g) gerenciamento do conflito de interesses para cada trabalho de consultoria;*
- h) avaliação contínua quanto à adequação da estrutura de governança da unidade de auditoria interna, e comunicação ao conselho de administração no caso de necessidade.*

APÊNDICE C - PRINCIPAIS SALVAGUARDAS

1. Normas IPPF para trabalhos de consultoria

1.4. Diretrizes

Os auditores internos podem prestar serviços de consultoria relativos às operações pelas quais tenham sido responsáveis por avaliar anteriormente. IPPF 1130.C1 (2017).

O auditor pode efetuar trabalho de consultoria em objetos pelos quais foi responsável anteriormente. IPPF 1130.C1 (2017).

Caso os auditores internos tenham potenciais prejuízos à independência ou à objetividade com relação aos serviços de consultoria propostos, o cliente do trabalho de auditoria deve ser informado antes de o trabalho ser aceito. IPPF 1130.C2 (2017).

O Secretário de Auditoria Interna deve declinar dos trabalhos de consultoria, ou obter competente aconselhamento e assistência, caso os auditores internos não possuam os conhecimentos, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou parte do trabalho. IPPF 1210.C1 (2017).

Os auditores internos devem exercer o zelo profissional devido durante um trabalho de consultoria, levando em consideração IPPF 1220.C1 (2017):

- *As necessidades e as expectativas dos clientes, incluindo a natureza, o prazo e a comunicação dos resultados do trabalho.*
- *A complexidade relativa e a extensão do trabalho necessária para alcançar os objetivos do trabalho.*
- *O custo do trabalho de consultoria em relação aos potenciais benefícios.*

O Secretário de Auditoria deve se basear, ao considerar a aceitação de propostas de trabalhos de consultoria, no potencial destes trabalhos para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos, de adicionar valor e de melhorar as operações da organização. Os trabalhos aceitos devem ser incluídos no planejamento. IPPF 2010.C1

Durante os trabalhos de consultoria, os auditores internos devem endereçar os riscos de forma consistente com os objetivos do trabalho e estar alertas à existência de outros riscos significativos. IPPF 2120.C1 (2017).

Os auditores internos devem incorporar os conhecimentos sobre riscos, adquiridos nos trabalhos de consultoria, à sua avaliação dos processos de gerenciamento de riscos da organização. IPPF 2120.C2

Os auditores internos devem incorporar o conhecimento dos controles, adquirido em trabalhos de consultoria, na avaliação dos processos de controle da organização. IPPF 2130.C1 (2017).

Os auditores internos devem estabelecer um entendimento com os clientes dos trabalhos de consultoria quanto aos objetivos, ao escopo e às respectivas responsabilidades e a outras expectativas do cliente. Para trabalhos significativos, este entendimento deve ser documentado. IPPF 2201.C1 (2017).

Os objetivos dos trabalhos de consultoria devem endereçar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles na extensão previamente acordada com o cliente. IPPF 2210.C1 (2017).

Os objetivos de trabalho de consultoria devem ser consistentes com os valores, estratégias e objetivos. IPPF 2210.C2 (2017).

Nos casos de oportunidades de trabalhos de consultoria significativos surgirem durante um trabalho de avaliação (assurance), um entendimento por escrito específico dos objetivos, do escopo, das respectivas responsabilidades e de outras expectativas que deveriam ser atendidas, assim como os resultados do trabalho de consultoria, deveriam ser comunicados em conformidade com as normas de consultoria. IPPF 2220.A2 (2017).

Ao executar trabalhos de consultoria, os auditores internos devem assegurar que o escopo do trabalho seja suficiente para endereçar os objetivos previamente acordados. Caso os auditores internos desenvolvam restrições quanto ao escopo durante o trabalho, estas restrições devem ser discutidas com o cliente para se determinar se o trabalho irá continuar. IPPF 2220.C1 (2017).

Durante os trabalhos de consultoria, os auditores internos devem endereçar os controles de forma consistente com os objetivos do trabalho e estarem alertas para pontos significativos de controle. IPPF 2220.C2 (2017)

Os programas de trabalho para trabalhos de consultoria podem variar na forma e no conteúdo, dependendo da natureza do trabalho. IPPF 2240.C1 (2017).

O Secretário de Auditoria Interna deve desenvolver políticas para reger a custódia e retenção de registros de trabalhos de consultoria, bem como sua liberação para partes internas e externas. Estas políticas devem ser consistentes com as diretrizes da organização e quaisquer exigências regulatórias ou outros requerimentos pertinentes. IPPF 2230.C1 (2017).

A comunicação sobre o progresso e os resultados de um trabalho de consultoria irá variar na forma e no conteúdo, dependendo da natureza do trabalho e das necessidades do cliente. IPPF 2410.C1 (2017).

O Secretário de Auditoria Interna é o responsável por comunicar os resultados finais de trabalhos de consultoria aos clientes. IPPF 2440.C1 (2017).

Durante os trabalhos de consultoria, pontos relativos à governança, gerenciamento de riscos e controles podem ser identificados. Toda vez que esses pontos forem significativos para a organização, devem ser comunicadas à alta administração e ao conselho. IPPF 2440.C2 (2017).

A atividade de auditoria interna deve monitorar a disposição dos resultados dos trabalhos de consultoria na extensão previamente acordada com o cliente. IPPF 2500.C1 (2017).

1.5. Vedações

No que tange ao processo de consultoria é vedado aos auditores e ao titular da unidade de auditoria interna:

- I – Oferecer trabalhos de consultoria em assuntos ou objetos que decidam sobre um caso concreto;*
- II – Exercer qualquer atividade típica de gestão que possa comprometer a independência e objetividade da unidade de auditoria ou que possa configurar cogestão administrativa;*
- III – Oferecer trabalhos de consultoria que trate de mera interpretação normativa ou que a própria administração possa implementar independentemente da auditoria;*
- IV – Aceitar trabalhos de consultoria que não apresentem potencial para aperfeiçoar o gerenciamento de riscos, de adicionar valor e de melhorar as operações da organização, em atendimento a norma IPPF 2010.C1;*
- V – Aceitar trabalhos de consultoria cujos objetos não se enderecem aos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles na extensão previamente acordada com o cliente. IPPF 2210.C1;*
- VI – Aceitar trabalhos de consultoria, ou não obter competente aconselhamento e assistência, caso os auditores internos não possuam os conhecimentos, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou parte do trabalho. IPPF 1210.C1; e*
- VII – Participar de comissão de sindicância ou de processo administrativo disciplinar, comissão de licitação, equipe de apoio ou quaisquer atividades que possam influir na independência das ações da Secretaria de Auditoria Interna.*



STJ

Secretaria de
Auditoria Interna