



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

MANUAL
DE
CONSULTORIA
EM
AUDITORIA
GOVERNAMENTAL



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

MANUAL DE CONSULTORIA EM AUDITORIA GOVERNAMENTAL

EDMAR MOREIRA CAMATA

Secretário de Estado de Controle e Transparência

ARTUR ANTÔNIO MORAES MARQUES

Subsecretário de Estado de Controle

Equipe Técnica

ALTAMIRO ENÉSIO SCOPEL

Auditor do Estado

MAGALY GUIMARÃES LUCAS

Coordenador de Consultoria

VALBER PINHEIRO PADILHA

Coordenador de Qualidade

VANIA CRISTINA RAMOS

Auditor do Estado

Novembro, 2025



SUMÁRIO

1. Introdução.....	01
2. Serviços de Consultoria.....	02
3. Diretrizes para Serviços de Consultoria.....	07
4. Requisitos de Admissibilidade para Serviços de Consultoria.....	08
5. Planejamento de Consultoria.....	11
6. Execução da Consultoria.....	13
7. Comunicação de Resultados de Consultoria.....	16
8. Monitoramento de Consultoria.....	18
9. Papéis de Trabalho	18
Referências Bibliográficas.....	22
Anexos.....	23



1. INTRODUÇÃO

A Lei Complementar Estadual nº 856/2017 dispõe sobre a estrutura organizacional e competências da Secretaria de Controle e Transparência (Secont) que é o órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual. No art. 3º, inciso V da referida lei, está estabelecido a auditoria interna como uma atividade independente e objetiva de terceira linha para avaliação e consultoria, exercida exclusivamente pela Secont.

O Framework Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) organiza o corpo de conhecimento fidedigno, promulgado pelo Institute of Internal Auditors (IIA), para a prática profissional de auditoria interna. Nesse material foram estabelecidas as definições e diretrizes para exercício dos trabalhos de consultoria que é uma importante atividade de auditoria.

Segundo as Normas Globais de Auditoria Interna (IIA, 2024) auditoria interna é um serviço independente e objetivo de avaliação e de consultoria, criado para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Nesse sentido, a consultoria auxilia a organização a atingir seus objetivos, a partir de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle interno.

Com relação aos objetivos dos trabalhos de consultoria na Secont, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna, especifica que devem abordar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos na extensão previamente acordada e serem consistentes com valores, estratégias e objetivos da unidade Consultente.

As normas e diretrizes profissionais são essenciais para a credibilidade, a qualidade e o profissionalismo da auditoria interna governamental, motivo pelo qual este manual está aderente aos padrões de consultoria do IPPF e também ao Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), desenvolvido pelo IIA, ferramenta estratégica nacional recomendada aos membros do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), pelo Banco Mundial, com o objetivo de fortalecer a atividade de auditoria interna governamental no Brasil.

Assim, o presente documento visa estabelecer as diretrizes e os procedimentos específicos que serão adotados para realização dos trabalhos de consultoria, no âmbito da Secont tendo como beneficiários os órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual.

Nesse manual estão estabelecidos todos os requisitos e procedimentos para realização efetiva do serviço de consultoria pela Secont, com os seguintes objetivos:

- a) Padronizar a prestação do serviço de consultoria;
- b) Melhorar a operacionalização do processo de consultoria;
- c) Preservar a independência e objetividade da Secont;



- d) Agregar valor ao negócio da Secont;
- e) Fomentar o uso adequado dos recursos disponíveis, aumentando a produtividade;
- f) Melhorar continuamente a qualidade dos resultados das consultorias;
- g) Controlar os processos de consultoria;
- h) Fortalecer o reconhecimento da importância da execução dos serviços de consultoria; e
- i) Aprimorar o processo de comunicação entre os gestores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e a Secont.

A estrutura do manual está organizada de acordo com os diferentes tipos e fases do processo de consultoria, estabelecendo os requisitos para solicitação, a metodologia de planejamento, execução e comunicação dos resultados, monitoramento e avaliação dos resultados. Assim, a normatização da consultoria no âmbito da Secont torna-se relevante, uma vez que visa dar continuidade ao movimento de aprimoramento dos seus processos de trabalho em prol do melhor desempenho possível no cumprimento de seus objetivos institucionais.

As áreas técnicas da Secont devem cumprir todos os requisitos deste manual, a menos que, nas circunstâncias da consultoria, o requisito não seja relevante porque é condicional e a condição não exista. Se não forem cumpridos todos os requisitos relevantes, tal fato deve ser comunicado aos dirigentes do órgão, com as devidas explicações adicionais sobre suas consequências.

2. SERVIÇOS DE CONSULTORIA

2.1 - DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA

No âmbito da Secont, consultoria está definida como uma atividade de auditoria interna governamental com natureza de aconselhamento, cujo tipo (assessoramento, orientação, facilitação ou capacitação) e escopo são acordados previamente entre a Secont e o Consultante, visando adicionar valor e aperfeiçoar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, sem que o auditor assuma qualquer responsabilidade pela gestão.

Quanto ao escopo dos trabalhos de consultoria, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna especifica que os Auditores do Estado devem assegurar que esse seja suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados, zelando para que eventuais alterações ou restrições sejam apropriadamente discutidas e acordadas com a unidade auditada.



De acordo com o referencial citado acima, os serviços de consultoria representam atividades de assessoria e aconselhamento, realizados a partir da solicitação específica dos gestores públicos, devendo abordar assuntos estratégicos da gestão, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos e serem condizentes com os valores, as estratégias e os objetivos da unidade auditada. Ao prestar serviços de consultoria, a Secont não deve assumir qualquer responsabilidade que seja da Administração.

Dessa forma, não é possível a realização de serviços de consultoria em objetos que: decidam sobre um caso concreto; possam ser implementados pela própria administração independentemente da consultoria; tratem de mera interpretação normativa; comprometam a independência e a objetividade da unidade; e possam configurar cogestão administrativa.

Cada um dos tipos de consultoria tem suas peculiaridades com etapas necessárias e obrigatórias para o seu desenvolvimento que abrangem o planejamento, a execução, a comunicação dos resultados e o monitoramento, quando previsto.

Em que pese a natureza de oferecer assecuração do trabalho de avaliação ser distinta da natureza da consultoria que é de oferecer aconselhamento, ambas compartilham itens comuns, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Semelhanças entre serviços de consultoria e de avaliação

Itens em comum	Definição dos itens em comum
Requisitos éticos	Integridade, confidencialidade; proficiência e zelo profissional; e competência.
Objetos	Processos de governança, de gestão de riscos e de controles da organização.
Objetivos	Aumento e proteção do valor organizacional das instituições públicas.
Responsáveis pelos trabalhos	Servidores na função de auditores internos
Qualidade dos trabalhos	Planejamento, procedimentos, revisão, supervisão, avaliação dos trabalhos.
Forma de atuação	Autonomia técnica e objetividade na atuação.

Fonte: Sant'Anna, (2023) quadro 11



Entretanto, a consultoria possui algumas características próprias, distintas da avaliação conforme apresentado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Diferenças entre serviços de consultoria e de avaliação

Critério	Avaliação	Consultoria
Partes envolvidas	Responsável pelo objeto; Equipe de auditoria; Usuários do trabalho	Consulente; e Equipe de consultoria.
Natureza	Oferecer asseguração	Oferecer aconselhamento
Divulgação dos resultados	Como regra os resultados da avaliação são publicados.	Pode não ser publicada a consultoria em si, mas o resultado do trabalho por meio de um ato, uma decisão, ou uma solução resultada da atividade de consultoria.
Início da demanda	Privativa da Secont; decorre do planejamento realizado com base em riscos.	Como regra, a demanda parte de uma solicitação do Consulente, porém a Secont pode propor a realização de trabalhos de consultoria de orientação.
Definição da natureza, do objetivo e do escopo do trabalho	Realizado pela Secont na fase de planejamento da atividade.	Definido pela Secont em conjunto com o Consulente.
Forma de execução	Em geral realizada apenas pelos auditores, havendo participação da unidade auditada, quando devidamente provocada pela Secont.	Sempre, em parceria entre a equipe de consultoria e Consulente.
Apresentação dos resultados	Relatório de auditoria. Nota de auditoria.	Relatório de consultoria; nota de consultoria; ata de reunião; capacitação; documento orientativo (guia, cartilha, padrão, orientação, informativo); outras formas a depender dos tipos de consultoria e a necessidade do cliente.
Recomendações	Obrigatórias.	Discricionário (pode ou não compor o resultado do trabalho).
Monitoramento	Obrigatório.	Possível, quando previamente acordado com o Consulente.
Forma de agregação de valor	Recomendações emitidas	Soluções encontradas em parceria com o Consulente; servidores capacitados.

Fonte: Adaptado de Sant'Anna, (2023) quadro 10

2.2 - TIPOS DE CONSULTORIA

Os trabalhos de consultoria desenvolvidos pela Secont incluem os seguintes tipos: “assessoria, orientação, facilitação e capacitação”, exemplificados no Quadro 3 abaixo e que serão detalhados no texto a seguir.



Quadro 3 – Tipos, objetivos e exemplos de consultoria

Tipo de Consultoria	Objetivo	Exemplos
Assessoramento	Auxiliar os órgãos e entidades na organização e na proposição de soluções para o aprimoramento dos processos relacionados à governança, gestão de riscos e controles internos.	Assessoria para melhoria de controles do processo de gestão e fiscalização de contratos. Assessoria para aperfeiçoamento do processo de gestão e governança. Assessoria para implantação de gestão de riscos.
Orientação	Orientar os órgãos e entidades em temas relacionados à governança, gestão de riscos e controles. Geralmente por iniciativa da própria Secont.	Elaboração de cartilha de aplicação de recursos oriundos de financiamentos externos. Elaboração de Instrução Normativa sobre prestação de contas de convênio.
Facilitação	Facilitar o processo de discussão em fóruns específicos (reuniões, comissões, comitês etc.), em assuntos relacionados ao aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos ou dos controles internos.	Participação como facilitador/colaborador em reunião relacionada à governança, gestão de riscos ou controles internos. Participação como facilitador/colaborador em reuniões de autoavaliação da unidade Consulente. Participação em processo de avaliação de riscos.
Capacitação	Ministrar curso, palestra, ou outra modalidade de capacitação para as unidades Consulentes, em ação relacionada à transferência de conhecimentos sobre governança, gestão de riscos ou controles internos.	Capacitação ministrada pela Secont para aperfeiçoamento das atividades das Unidades de Controle Interno – UECIs. Palestras da Secont sobre gestão de contratos.

Fonte: Adaptado de Sant’Anna, (2023) quadro 6

2.2.1 Consultoria de Assessoramento

Assessoramento é o tipo de consultoria em que a Secont auxilia com orientações em resposta a questões formuladas pela gestão do órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual para o aprimoramento dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

Nesse sentido, o assessoramento caracteriza-se pela proposição de possíveis soluções, em conjunto com o cliente, para organização, implementação ou aprimoramento do objeto de consultoria, de forma a aconselhar a atuação dos gestores, expondo riscos potenciais, sem emitir opinião sobre casos concretos.

A consultoria de assessoramento torna-se mais uma fonte informação para subsidiar a tomada de decisão do gestor Consulente não devendo ser confundida com assessoramento técnico e jurídico que são de responsabilidade dos setores técnico e jurídico dos órgãos e entidades.



Esse é o tipo de consultoria no qual todos os outros tipos (orientação, facilitação e capacitação) podem ser utilizados concomitantemente, exigindo maior habilidade e conhecimento dos auditores, além de geralmente requerer um período mais abrangente de atuação, sendo necessário um pouco mais de formalidade nos procedimentos.

2.2.2 Consultoria de Orientação

A característica principal da consultoria de orientação é a elaboração, a publicação e a divulgação de informativos, cartilhas, notas técnicas, orientações e qualquer outro tipo de divulgação de informações aos órgãos e entidades, visando orientá-los em relação a assuntos associados aos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

A Secont pode decidir por si mesma a necessidade de oferecer a consultoria de orientação com base em seus trabalhos de avaliação anteriores. Nesse caso, não haverá uma solicitação formal dos órgãos ou entidades e devem ser observadas as diretrizes específicas para aprovação do trabalho.

2.2.3 Consultoria de Facilitação

A característica principal desse tipo de consultoria é facilitar um processo de discussão relacionada à governança, gestão de riscos ou aos controles internos dos órgãos e entidades, colaborando com a administração dos mesmos.

Tem como objetivo facilitar um processo de discussão relevante para a organização, em um comitê, em uma comissão, em uma reunião estratégica ou ainda facilitar a resposta aos órgãos de controle externo à organização.

Mesmo que a facilitação seja um tipo de consultoria aparentemente mais simples, é importante que o escopo do trabalho seja definido de forma adequada, de modo que seja voltado para a discussão dos assuntos mais relevantes relativos ao tema, permitindo que os objetivos da unidade requisitante sejam alcançados.

2.2.4 Consultoria de Capacitação

A consultoria do tipo capacitação, consiste na atuação de auditores da Secont como instrutores, repassando, aos órgãos e entidades conhecimentos técnicos relacionados aos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

A consultoria é uma atividade de responsabilidade da Secont, embora prestada por um ou vários de seus membros. Portanto, a capacitação deve ocorrer dentro do processo de consultoria como um produto que compõe a prestação do serviço. As atividades de auditores atuando como instrutores, em atividades extras e fora do horário de trabalho, não são consideradas consultorias de capacitação da Secont.

Em qualquer dos tipos de consultoria anteriormente citados, pode surgir a necessidade de um repasse de conhecimento mais robusto pela Secont, na forma de capacitação, casos em que essa consultoria, dependendo da disponibilidade da Secont, poderá ser demandada.



É importante que seja feita uma formalização entre as partes para a capacitação, contemplando de forma objetiva o tema a ser abordado, cronograma, quantidade de participantes, e demais informações que possibilitem maior segurança do atendimento das necessidades do requisitante em busca do aperfeiçoamento de seus processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

3. DIRETRIZES PARA SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Os trabalhos de consultoria, a exemplo das avaliações, devem ser realizados com base em definições, princípios, padrões e diretrizes profissionais que permitam a execução completa e efetiva dessa relevante atividade da Secont.

Alinhado aos padrões internacionais adotados pelo IPPF e ao IA-CM, este Manual estabelece as seguintes diretrizes (salvaguardas) para realização dos serviços de consultoria pela Secont:

- a) O objetivo principal dos serviços de consultoria na Secont é agregar valor e aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, na extensão previamente acordada entre os gestores, de forma consistentes com seus valores, estratégias e objetivos, sendo de responsabilidade do gestor Consulente a adoção ou não de procedimentos que garantam a efetividade desses processos.
- b) A Secont deve considerar aceitar os serviços de consultoria propostos, de acordo com o potencial desses trabalhos de agregar valor e aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos dos órgãos e entidades.
- c) Os auditores devem assegurar que o escopo da consultoria seja suficiente para alcançar os objetivos previamente acordados. Caso sejam desenvolvidas restrições quanto ao escopo durante o trabalho, estas devem ser discutidas com os gestores Consulentes, para determinar se o trabalho irá continuar.
- d) A Secont deve recusar o serviço de consultoria, ou obter assessoria e assistência competentes, caso os auditores não possuam o conhecimento, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou de parte do trabalho de consultoria.
- e) A Secont deve obter garantia de que os gestores Consulentes estarão cientes de suas responsabilidades pelas decisões e/ou ações tomadas como resultado das proposições de soluções decorrentes das consultorias.
- f) As consultorias poderão ser realizadas em conjunto com trabalhos de avaliação da Secont de mesmo objeto desde que ocorram após o trabalho de avaliação. Em caso de proposição de consultoria pela própria Secont, deverá haver interação junto ao gestor Consulente, visando obter sua concordância para a imediata prestação do serviço ou inclusão no PAAC;



- g) Evitar a realização de auditoria no mesmo objeto, logo após uma consultoria, para preservar o princípio da confiança; exceto nos casos graves de fraude e irregularidades relevantes.
- h) Os auditores podem realizar consultorias em objetos nos quais já tenham sido responsáveis por avaliações anteriormente. No entanto, eles devem divulgar ao Consulente os possíveis prejuízos à independência ou à objetividade antes da aceitação do trabalho.
- i) Os auditores devem exercer o zelo profissional devido durante uma consultoria, levando em consideração: 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 necessárias para alcançar os objetivos; e o custo do trabalho de consultoria em relação aos potenciais benefícios.
- j) Questões relevantes de governança, gerenciamento de riscos e/ou de controles internos que forem identificadas durante uma consultoria devem ser comunicadas aos gestores Consulentes antes do término dos trabalhos.
- k) O Secretário da Secont será responsável por comunicar os resultados finais das consultorias aos gestores Consulentes.
- l) O Secretário da Secont poderá comunicar à Alta Administração do Poder Executivo os casos em que a natureza e a materialidade ou os resultados das consultorias apresentem riscos significativos à organização.
- m) A Secont fará o monitoramento do progresso da gestão em relação à implementação das soluções propostas no resultado final da consultoria, na extensão previamente acordada com os gestores Consulentes.

A supervisão do trabalho de consultoria deverá ser realizada em consonância com o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade (PAMQ).

4. REQUISITOS DE ADMISSIBILIDADE PARA SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Em conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna do IIA, o Secretário da Secont deve considerar para a não admissibilidade do objeto de consultoria, a ocorrência dos seguintes casos:

- Quando se tratar de um caso concreto;
- Quando o próprio Consulente puder implementar independentemente da consultoria;
- Quando se tratar de mera interpretação normativa;
- Quando comprometer a independência e a objetividade da Secont; e
- Quando possa configurar cogestão administrativa.



4.1 FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA.

4.1.1 Solicitação da Consultoria

Como regra, o trabalho de consultoria se inicia com uma demanda prévia do gestor Consulente. A Secont avalia o pedido e o aprova ou não, considerando a pertinência, a adequação e a sua capacidade em atender. Se aprovada, a consultoria é incluída no Plano Anual de Auditoria e Controles (PAAC) para execução durante a vigência do plano, caracterizando como uma consultoria de rito ordinário.

Entretanto, é possível a execução de consultoria que não esteja previamente incluída no PAAC desde que seja uma excepcionalidade, devidamente aprovada pelo Secretário da Secont, mediante as devidas justificativas respaldadas em critérios técnicos, caracterizando assim uma consultoria de rito especial.

De acordo com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna, a aceitação de trabalhos de consultoria decorrentes de oportunidades identificadas no decurso de um trabalho de avaliação depende de prévia inclusão no PAAC.

Excepcionalmente nos casos em que a Secont decida por si mesma a necessidade de oferecer uma consultoria do tipo orientação, com base em ações de controle anteriormente realizadas ou informações que justifiquem essa medida, não haverá uma solicitação prévia vinda dos órgãos ou entidades e a demanda entrará no PAAC como ordinária.

Caso o nível tático do Consulente queira requerer um serviços de consultoria, deve solicitar a aprovação da alta administração que é a detentora dessa competência.

A solicitação deve conter os elementos necessários que possibilitem a avaliação quanto à adequação, à pertinência e à relevância do objeto de consultoria, com vistas à agregar valor e aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos do Consulente, conforme modelo definido no Anexo I deste Manual.

Para que as solicitações das consultorias dos tipo assessoramento, orientação e capacitação sejam avaliadas pela Secont, é necessário que o documento contenha, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) Unidade solicitante: informação necessária para avaliar se a autoridade responsável pelo requerimento possui competência para essa atividade;
- b) Data da solicitação: informação importante para controle de prazos;
- c) Descrição da solicitação: formalização do pedido da consultoria;
- d) Objetivo da consultoria: o que se pretende atingir com a execução da consultoria requerida;
- e) Objeto da consultoria: refere-se ao tema central sobre o qual o aconselhamento se concentrará, ou seja, é o processo que se pretende agregar valor e aprimorar, voltado para governança, gestão de riscos ou controle interno.



- f) Produtos previstos: tudo que será produzido pela equipe de consultoria e entregue ao Consulente; e
- g) Resultados esperados: estabelecimento do que se pretende atingir com a execução do trabalho que está sendo solicitado.

Na consultoria do tipo facilitação, devido a sua especificidade, é possível que o processo de solicitação seja simplificado de forma a não se exigir todos os requisitos do parágrafo anterior. Entretanto, é importante a existência de uma formalização, ainda que uma comunicação por e-mail, despacho ou outro mecanismo considerado suficiente e adequado.

4.1.2 Avaliação da Solicitação da Consultoria

A avaliação quanto à admissibilidade da solicitação de consultoria consiste em verificar se o pedido contém todos os elementos mencionados no item 4.1.1, bem como se o documento de formalização atende os requisitos da adequação, da pertinência e da relevância do objeto, devendo ser considerados, no mínimo, os seguintes:

Competência para solicitação: está relacionada a quem pode solicitar os trabalhos de consultoria que é o gestor Consulente;

Adequação do tema: se refere aos objetos passíveis de trabalhos de consultoria que são os processos relacionados à governança, gestão de riscos e controles internos;

Capacidade técnica: está relacionada ao conjunto de habilidades, conhecimentos e outras competências dos auditores que serão necessários para a devida prestação de todo ou parte do trabalho;

Capacidade operacional: se refere à disponibilidade de auditores para realizar os trabalhos já programados e a consultoria, sem comprometer as metas da Secont.

Resultados potenciais: refere-se à capacidade potencial de os resultados do trabalho contribuir para adicionar valor e aperfeiçoar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos do Consulente.

Após avaliar todos esses critérios, caso o Secretário da Secont aprove a solicitação, o trabalho será incluído no PAAC (consultoria ordinária) ou será emitida a ordem para seu planejamento (consultoria especial).

Caso o número de solicitações que atendam a todos os critérios de admissibilidade seja superior à capacidade operacional da Secont, deverá ser adotado um método para selecionar os objetos a serem inseridos no PAAC.

O método de seleção de consultoria deve levar em consideração:

- a) Maior potencial dos trabalhos para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles;



- b) As melhores condições técnicas e operacionais da Secont para realizar o trabalho;
- c) O risco envolvido ao não aprimorar o processo (possíveis impactos negativos);
- d) O grau de abrangência do processo no órgão ou entidade;
- e) Importância estratégica do processo no órgão ou entidade.

No Anexo II consta o modelo de formulário de Avaliação da Solicitação de Consultoria.

5. PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA

Para dar início ao planejamento do trabalho, é emitida a Ordem de Planejamento de Consultoria, conforme modelo definido no Anexo III deste manual.

Para que o planejamento da consultoria seja realizado de forma adequada, é necessário um conhecimento razoável sobre o Consulente, bem como do objeto do trabalho.

Nesse sentido, é importante que haja uma interação constante com o demandante na busca de informações mais precisas que servirão de base para delimitar o escopo do trabalho, além de definir as ações que serão executadas.

5.1 ABERTURA DO PLANEJAMENTO

O início do planejamento da consultoria é marcado pela reunião de abertura que tem como objetivo principal a apresentação dos envolvidos no trabalho e melhor entendimento do objetivo e escopo.

A pauta da reunião abordará uma explanação geral sobre o tipo de consultoria que será realizado, enfatizando a natureza de aconselhamento do trabalho que é diferente de uma avaliação.

A reunião será conduzida pela equipe de consultoria e deve contar com a participação do gestor Consulente (sempre que possível), do responsável pela área envolvida e do Coordenador da Unidade Executora de Controle Interno (UECI) do Consulente.

No caso de consultoria de orientação aberta pela própria Secont, o Subsecretário de avaliação a necessidade de participação de órgãos/ entidades considerados como impactantes no trabalho.

5.2 ANÁLISE PRELIMINAR DO OBJETO

O início do planejamento de um trabalho de consultoria se dá na análise preliminar do objeto que 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 dos objetivos, do escopo, dos produtos, dos resultados, dos papéis e responsabilidades e dos recursos necessários para o trabalho.



Essa etapa inicial do planejamento visa proporcionar aos auditores maior compreensão do órgão solicitante do trabalho, do objeto da consultoria e do contexto no qual está inserido. Ao final, é elaborado o documento denominado Análise Preliminar do Objeto (Anexo IV) contendo informações relativas ao entendimento do objeto, tais como:

- a) aspectos gerais do Consulente (objetivos estratégicos, missão, visão, meios pelos quais 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 da consultoria (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 e situação do monitoramento das recomendações);
- 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).

A Análise Preliminar do Objeto será elaborada pela Equipe de Consultoria em conjunto com o Coordenador da Equipe de Consultoria, visando a verificação de sua adequação ao objetivo do trabalho.

5.3 PROGRAMA DE CONSULTORIA

Com base nas informações obtidas a partir da Análise Preliminar do Objeto, referente aos objetivos para o serviço de consultoria estabelecido entre o Consulente e a Secont, é feito o planejamento do trabalho que consiste na elaboração do Programa de Consultoria.

O conteúdo do Programa de Consultoria, cujo modelo encontra-se no Anexo V deste manual, poderá variar de acordo com o tipo (assessoria, orientação, facilitação e capacitação) e escopo do trabalho a ser realizado, constando os seguintes elementos, quando aplicável: tipo de consultoria; objeto; objetivo; papéis e responsabilidades; escopo; não escopo; benefícios esperados; recursos necessários; critérios aplicáveis; metodologia/estratégia de atuação; produtos previstos; formas de comunicação dos resultados; matriz de riscos da consultoria; cronograma; e equipe responsável pela consultoria.

No Anexo VI consta um modelo para Matriz de Riscos da Consultoria, que será elaborada para cada trabalho, contendo os respectivos eventos e avaliação do impacto e probabilidade de sua ocorrência, bem como os controles a serem implementados para mitigar aqueles identificados como sendo de maior relevância naquele objeto específico.



O Programa de Consultoria será aprovado pelo Coordenador da Equipe de Consultoria e Subsecretário de Controle, e encaminhado ao Consulente para análise do gestor visando a verificação de sua adequação ao objetivo que se pretende alcançar com o trabalho.

Uma vez que o processo de consultoria tem caráter de aconselhamento, caso necessário, o programa deverá ser ajustado em comum acordo entre as partes, condição indispensável para que trabalho seja realizado.

Após a conclusão do Programa de Consultoria, é firmado um Termo de Compromisso de Consultoria entre a Secont e o Consulente, para formalização do aceite do serviço estabelecido no programa. Esse documento tem a função de registrar o entendimento das partes com relação ao que será realizado na consultoria, as responsabilidades de cada uma, enfatizando a responsabilidade da gestão do Consulente pelas decisões ou ações tomadas como resultado das proposições de soluções decorrentes do trabalho.

Para serviços de consultorias de menor porte o conteúdo do Programa de Consultoria poderá vir de forma resumida no próprio Termo de Compromisso de Consultoria. Dessa forma, no Anexo VII consta um modelo de termo originário de um serviço com Programa de Consultoria a parte e no Anexo VIII o Termo de Compromisso de Consultoria contendo o programa.

Os auditores devem garantir que o escopo da consultoria seja adequado para alcançar os objetivos previamente acordados. Sendo assim, caso eventualmente haja alguma alteração significativa no contexto do trabalho, durante a execução da consultoria, os auditores deverão discuti-las e repactuá-las com o Consulente, ajustando o planejamento.

6. EXECUÇÃO DA CONSULTORIA

No momento da efetiva realização do trabalho, é emitida a Ordem de Serviço de Consultoria, conforme modelo definido no Anexo IX desse manual, para dar início às atividades específicas da consultoria.

O processo de execução vai depender do tipo de consultoria a ser prestada (assessoramento, orientação, facilitação ou capacitação) e consiste na aplicação da metodologia e dos procedimentos estabelecidos no Programa de Consultoria pactuado.

Ressalta-se que durante essa fase, o Programa de Consultoria pode ser ajustado e repactuado, de acordo com a necessidade, para possibilitar maior eficiência ao processo de consultoria

6.1 ABERTURA DO TRABALHO

O início da execução dos trabalhos de consultoria é marcado pela reunião de abertura que tem como objetivo principal a apresentação do Termo de Compromisso de Consultoria assinado pelas partes, e informar o prazo de execução do trabalho e a data prevista para entrega do produto final, conforme estipulado na Ordem de Serviço de Consultoria.



A reunião será conduzida pela equipe de consultoria e deve contar com a participação do gestor Consulente (sempre que possível), do responsável pela área envolvida e do Coordenador da Unidade Executora de Controle Interno (UECI) do Consulente.

No caso de consultoria de orientação aberta pela própria Secont, o Subsecretário de avaliação avalia a necessidade de participação de órgãos/ entidades considerados como impactantes no trabalho.

6.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento de dados compreende a coleta de todas as informações relevantes sobre os processos de governança, gestão de riscos e controles internos do Consulente relacionados ao objeto da consultoria (normas, procedimentos formais e informais, padrões adotados, modelos de formulários, métodos gerenciais, fluxos, estruturas, processos, boas práticas, entre outros), conforme especificado no Programa de Consultoria, de acordo com o tipo de trabalho que está sendo executado (assessoramento, orientação, facilitação ou capacitação).

Com esses dados coletados, os auditores farão a análise da situação encontrada, em relação aos processos de governança, gestão de riscos e controles internos do Consulente, para viabilizar o cumprimento do objetivo proposto ao trabalho.

O Quadro 4, apresentado a seguir, descreve algumas das técnicas de análise que poderão ser utilizadas em trabalhos de consultoria realizados pela Secont.

Quadro 4 – Técnicas de análise de dados em serviços de consultoria

Técnica	Finalidade
Análise documental	Análise da estrutura, tecnologia, métodos e processos, a partir dos documentos coletados.
Entrevista	Obtenção de informações mais específicas, direto das fontes relacionadas ao objeto sob análise.
Observação direta	Obtenção de constatações a partir de observações visuais do próprio auditor em relação ao funcionamento dos processos sob análise.
Grupo focal	Produção de informações relevantes para o trabalho, a partir de reuniões e discussões em grupo.
Método de Análise e Solução de Problemas – MASP (ou QC-Story)	Facilitar a análise das características do problema, a determinação de suas causas principais e a elaboração de um plano de ação para eliminá-las. Tem como base principal a padronização e melhoria de processos.
Análise SWOT	Identificação das forças e fraquezas do ambiente interno do objeto da consultoria e das oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Análise Stakeholder	Identificação dos principais grupos de interesse, conflitos e opiniões relevantes sobre objeto da consultoria.
Mapa de processos	Conhecimento do fluxo dos processos de trabalho do objeto da consultoria; identificação das boas práticas e oportunidades de melhoria.
Análise RECI	Identificação das relações de poder e responsabilidades e oportunidades para racionalização e aperfeiçoamento de estruturas.

Fonte: Autoral



6.3 ETAPAS DE EXECUÇÃO DA CONSULTORIA

O processo de execução da consultoria vai depender do tipo de serviço a ser prestado (assessoramento, orientação, facilitação e capacitação) e consiste na aplicação da metodologia e dos procedimentos estabelecidos no Programa de Consultoria.

Durante a execução é possível fazer algumas alterações no Programa de Consultoria, de forma pactuada entre as partes, para adequações de procedimentos visando possibilitar maior eficiência ao processo de consultoria.

6.3.1 Etapas de execução da Consultoria de Assessoramento

A execução da consultoria de assessoramento envolve as etapas de levantamento de dados, análise dos dados e proposição de soluções.

Após o levantamento e análise dos dados, a equipe de consultoria fará a proposição de soluções efetivas que visem agregar valor aos processos e governança, gestão de riscos e controles internos do Consulente, em sintonia com os objetivos e resultados esperados definidos no Termo de Compromisso de Consultoria.

Importante esclarecer junto ao gestor Consulente que as soluções propostas no trabalho de consultoria são de caráter de aconselhamento, cabendo a ele a responsabilidade pela decisão de aceitá-las ou não.

Nesse tipo de consultoria, podem ocorrer entregas de resultados parciais (ata de reunião, nota de consultoria, treinamento, entre outros) sendo elaborado o Relatório de Consultoria como produto final do trabalho.

6.3.2 Etapas de execução da Consultoria de Orientação

A execução da consultoria de orientação envolve as etapas de levantamento de dados, análise dos dados e discussão do conteúdo das orientações a serem propostas ao Consulente referentes aos procedimentos, boas práticas e demais assuntos relacionados aos processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

O produto final desse tipo de consultoria é geralmente a elaboração, a publicação e a divulgação de informativos, cartilhas, notas técnicas e qualquer outro tipo de divulgação de informações ao Consulente, visando orientá-los com base nos objetivos e resultados esperados definidos no Termo de Compromisso de Consultoria.

6.3.3 Etapas de execução da Consultoria de Facilitação

A execução da consultoria de facilitação refere-se à participação do auditor em uma reunião, grupo, comissão ou comitê como facilitador no intuito de auxiliar o gestor Consulente a tomar decisões através de aconselhamentos específicos para agregar valor e aprimorar os processos na área de governança, gestão de riscos e controles internos.



Dessa forma, da preparação do auditor até a participação nesse tipo de consultoria, estão envolvidas as seguintes etapas: levantamento dos objetivos do comitê, comissão ou reunião; levantamento das informações relacionadas aos temas e objetivos propostos; análise das informações coletadas; e participação na facilitação.

A participação efetiva do auditor na facilitação deve ser com contribuições consultivas para o grupo em questão, da forma mais eficiente possível, de acordo com os objetivos e resultados esperados que foram definidos no Termo de Compromisso de Consultoria.

Em regra, o aconselhamento oferecido nesse tipo de consultoria é registrado em ata de reunião como produto final do trabalho executado.

6.3.4 Etapas de execução da Consultoria de Capacitação

A execução da consultoria de capacitação se dá quando a Secont atua como instrutora do Consolente de forma planejada.

Nesse caso, o auditor faz o levantamento das informações referentes aos objetivos da capacitação e material didático necessário ao tema a ser abordado, cronograma, quantidade de participantes, e demais dados que possibilitem maior segurança no atendimento das necessidades do requisitante em busca do aperfeiçoamento de seus processos de governança, gestão de riscos e controles internos.

Com base nas informações coletadas, o auditor se prepara para o repasse de conhecimento, que poderá ser na modalidade presencial ou Ensino à Distância (EaD), faz o agendamento e efetivamente executa a capacitação.

O repasse de conhecimento feito nesse tipo de consultoria é registrado em uma lista de presença assinada pelos participantes do treinamento executado.

7. COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS DE CONSULTORIA

Na consultoria, a finalidade da comunicação de resultados é encaminhar para o gestor Consolente os produtos (aconselhamentos e proposições de soluções) do trabalho realizado, seja durante a execução da consultoria, seja ao seu final.

Os resultados do trabalho de consultoria deverão ser comunicados de forma precisa, objetiva, clara, concisa, construtiva, completa e tempestiva, com base nas análises dos dados realizadas pela equipe, nas informações e nos esclarecimentos prestados pela gestão, bem como nas possíveis soluções discutidas com os envolvidos no trabalho.

Tendo em vista que a natureza dos serviços consultivos é de oferecer aconselhamento, ao longo da execução do trabalho será feita a comunicação dos resultados parciais com proposição de soluções pela equipe de consultoria na medida em que as análises dos dados coletados e discussões com os envolvidos vão sendo efetuadas.



As comunicações sobre o andamento e os resultados dos trabalhos de consultoria podem variar na forma e no conteúdo, conforme o tipo do trabalho e as necessidades do Consulente, devendo limitar-se ao escopo acordado.

Para cada reunião referente às atividades de consultoria da Secont será elaborada a respectiva Ata de Reunião, conforme modelo no Anexo X desse manual. O referido documento registra os assuntos relevantes tratados durante a reunião e deve conter as proposições, os debates, as deliberações e as decisões ocorridas no encontro.

A Nota de Consultoria é o documento utilizado pela Secont para comunicar ao Consulente resultado parcial do trabalho de consultoria ou fato que possa ser relevante para o objetivo da consultoria. Normalmente é utilizada em trabalhos do tipo assessoramento, podendo também ser adotada em outros tipos de trabalhos, como orientação, facilitação e capacitação. No Anexo XI desse manual consta um modelo adotado de Nota de Consultoria.

Nas consultorias do tipo assessoramento, que podem envolver todos os demais tipos, geralmente há comunicações parciais dos resultados ao longo da sua execução e ao final do trabalho é elaborado o Relatório de Consultoria

Para apresentação do resultado final de uma consultoria de assessoramento ou do produto final de uma consultoria de orientação, é feita uma reunião de encerramento dos trabalhos, conduzida pela equipe de consultoria, contando sempre que possível com a participação do gestor Consulente, do responsável pela área envolvida e do Coordenador da Unidade Executora de Controle Interno (UECI) do Consulente.

Nessa apresentação será enfatizada a natureza de aconselhamento do trabalho, sendo de responsabilidade do gestor Consulente a implantação das soluções propostas pela equipe de consultoria.

No caso de consultoria de orientação aberta pela própria Secont, o Subsecretário de Controle avalia a necessidade de participação na reunião de encerramento de órgãos/ entidades considerados como impactantes no trabalho.

7.1 RELATÓRIO DE CONSULTORIA

No caso das consultorias do tipo orientação, facilitação e capacitação, que já tiveram seus resultados comunicados através de atas de reuniões, notas de consultoria, guias orientativos, entre outros, a Secont emitirá um relatório interno como forma de registro e contabilização dos trabalhos executados no exercício anual.

Já para os trabalhos de consultorias do tipo assessoramento, ao final do trabalho será elaborado o Relatório de Consultoria, nos moldes do Anexo XII desse manual, constando, no mínimo, os seguintes itens:

- a) Apresentação (contextualização, objetivo, metodologia e limitações ao trabalho);



- b) Resultados obtidos (a situação encontrada do objeto, produtos entregues e os aconselhamentos propostos);
- c) Conclusão (resumo dos resultados em relação aos objetivos do trabalho e e da gestão).

Nos casos em que as soluções propostas pela Secont já tenham sido implementadas durante a execução do trabalho, as soluções apresentadas, bem como as escolhidas e implementadas para aprimoramento do objeto consultado deverão constar do relatório final.

8. MONITORAMENTO DE CONSULTORIA

É recomendável que a Secont sempre pactue algum tipo de acompanhamento da implementação das soluções propostas pela consultoria, para fins de contabilização dos benefícios relacionados à governança, à gestão de riscos e controles internos dos órgãos ou entidades.

Durante o planejamento da consultoria, a Secont informa ao Consulente que há possibilidade de realização do monitoramento das proposições de soluções previstas para o trabalho realizado. A opção do Consulente pela previsão ou não do monitoramento é documentada no Programa de Consultoria para pactuação no Termo de Compromisso de Consultoria.

Na reunião de encerramento dos trabalhos de assessoramento, os auditores devem deixar claro para o gestor Consulente a importância do monitoramento das ações para implementação das soluções propostas pela consultoria em caráter de aconselhamento.

Nessa reunião, a Secont confirma, em conjunto com o Consulente, se haverá monitoramento das proposições de soluções provenientes do trabalho realizado, a forma e a periodicidade que será feito, documentando adequadamente em ata.

9. PAPÉIS DE TRABALHO

Os papéis de trabalho devem ser elaborados e organizados de tal forma que mesmo um consultor que não tenha participado da consultoria, possa entender o trabalho realizado, chegar às mesmas conclusões obtidas com os documentos que as suportam.

Os papéis de trabalho possuem funções distintas em cada fase da consultoria:

Na fase de planejamento: auxiliar na documentação das informações relacionadas ao objeto de consultoria e orientar a execução da técnica a ser empregada;

Na fase de execução: auxiliar na documentação dos produtos elaborados, assegurar o alinhamento com os objetivos da consultoria, fornecer segurança de que o previsto no planejamento foi cumprido;



Na fase de relatoria: auxiliar na apresentação do resultado do trabalho e na formulação das propostas desoluções que serão apresentadas ao Consultante.

Ao término de cada fase (planejamento, execução e relatoria), a equipe deverá estar com todos os papéis de trabalhos prontos, revisados e organizados de modo a demonstrar que o trabalho foi desenvolvido com consistência técnica, que seguiu o planejamento estipulado e que as conclusões e os resultados da consultoria estão adequadamente documentados.

9.1 PAPÉIS DE TRABALHO E DOCUMENTAÇÃO DA CONSULTORIA

A equipe de consultoria documentará em papéis de trabalho as análises realizadas e os produtos gerados na realização do trabalho.

Os documentos devem estar organizados e referenciados apropriadamente, constituindo informações suficientes, confiáveis, fidedignas, relevantes e úteis, de modo a suportar as conclusões expressas na comunicação dos resultados dos trabalhos.

Dentre os tipos de papéis de trabalho temos:

- i. Papéis de trabalhos produzidos pelo próprio consultor - são aqueles elaborados durante a realização do trabalho, como atas de reuniões, tabelas de coletas de dados, registros de entrevistas e treinamento, entre outros.
- ii. Papéis de trabalho coletados pelo consultor – são aqueles produzidos por terceiros e coletados pelo consultor, podendo ser cópias ou arquivos digitais.
- iii. Papéis de trabalho não coletados pelo consultor - são aqueles produzidos por terceiros e não coletados pelo auditor, como citações a documentos externos disponíveis para consulta em sistemas corporativos e publicações em diário oficial.

9.2 NOMENCLATURA E REFERENCIAÇÃO DE PAPÉIS DE TRABALHO

Para viabilizar os processos de análise, de revisão e de guarda dos papéis de trabalho, é necessário que sejam estabelecidos padrões de nomenclatura e de referenciação apropriados, considerando o tipo e a finalidade do documento, bem como a fase da consultoria (planejamento, execução e relatoria).

A utilização de nomenclaturas padronizadas tem impacto positivo direto na qualidade dos trabalhos e possibilita que o revisor e/ou outro consultor, que não integre a equipe de consultoria, entenda e localize facilmente as informações de suporte dos trabalhos.

Dessa forma, deve-se utilizar o seguinte padrão de nomenclatura dos arquivos relativos aos papéis de trabalhos nas 3 (três) fases da consultoria:

- i. Papel de Trabalho da fase de planejamento = PT.P-n, onde:

PT	Sigla para designar papéis de trabalho
P	Fase de Planejamento
n	Nº sequencial de papel de trabalho



ii. Papel de Trabalho da fase de execução = PT.E-n, onde:

PT	Sigla para designar papéis de trabalho
E	Fase de Execução
n	Nº sequencial de papel de trabalho

iii. Papel de Trabalho da fase de relatoria = PT.R-n, onde:

PT	Sigla para designar papéis de trabalho
R	Fase de Relatoria
n	Nº sequencial de papel de trabalho

A utilização desse padrão resulta em uma estrutura de documentos prontamente identificáveis, referenciáveis e rastreáveis.

Para adequada organização e facilitação da supervisão, da revisão e da posterior recuperação dos papéis de trabalho, a equipe de consultoria deve apresentar os índices gerais de papéis de trabalho, para cada fase da auditoria, elaborados segundo a nomenclatura padrão descrita acima e modelos apresentados nos Anexos XIII, XIV e XV deste manual.

Nesse sentido, é necessário que seja feita a referenciação dos dos diversos papéis de trabalho de forma a associá-los entre si para dar suporte às análises realizadas na consultoria.

9.3 ARMAZENAMENTO DOS PAPÉIS DE TRABALHO

Os procedimentos a serem adotados para armazenamento ou guarda dos papéis de trabalho devem garantir a preservação e a integridade desses documentos, necessárias para a supervisão, a revisão ou a realização de consultas posteriores.

Nesse sentido, é necessário que o consultor organize a documentação e instrua o processo administrativo de montagem do arquivo final tempestivamente após conclusão da consultoria.

Nas consultorias realizadas pela Secont, determina-se que os papéis de trabalho serão armazenados preferencialmente em meio digital, por meio de juntada ao processo de consultoria autuado no e-Docs e/ou salvamento nas pastas da respectiva coordenação responsável conforme o seguinte critério:

- Papel de trabalho produzido pelo auditor ou coletado** – será salvo em PDF na pasta da coordenação com a utilização da nomenclatura padronizada a seguir e, no caso dos anexos desse manual, entranhado ao processo de consultoria no e-Docs.
- Papel de trabalho NÃO coletado** – quando apropriado, será referenciado nos documentos produzidos.



Para atender a regra prevista acima para salvamento dos papéis de trabalho deverá ser adotado o padrão de organização descrito a seguir, inclusive de nomenclatura, para as pastas de arquivamento de toda documentação de consultoria:

SIGLA DA COORDENAÇÃO - XXXX (ano)

1. Ações de Controle

1.1. Consultorias

1.1.1. OPC N° XXX; OSC N° XXX – CONSULENTE

1.1.1.1. Admissibilidade

1.1.1.1.1. Solicitação (formalização da solicitação e respectiva análise)

1.1.1.2. Planejamento

1.1.1.2.1. OPC (todas as versões e ofício ao Consulente)

1.1.1.2.2. Papéis de Trabalho – Fase do Planejamento

1.1.1.2.3. Análise Preliminar do Objeto

1.1.1.2.4. Pactuação (Programa de Consultoria e Termo de Compromisso de Consultoria)

1.1.1.3. Execução

1.1.1.3.1. OSC (todas as versões e ofício ao Consulente)

1.1.1.3.2. Papéis de Trabalho – Fase de Execução

1.1.1.3.3. Entregas parciais (e-mail, ata de reunião, nota de consultoria, ação de capacitação, guias, cartilhas ou outros tipos de referenciais orientativos)

1.1.1.4. Relatoria

1.1.1.4.1. Papéis de Trabalho – Fase de Relatoria

1.1.1.4.2. Relatório de Consultoria de Assessoramento ou Produto final da Orientação Resultado da Facilitação ou Capacitação

1.1.1.5. Monitoramento (quando acordado)

1.1.1.5.1. OSCM (todas as versões)

1.1.1.5.2. Papéis de Trabalho – Fase de Monitoramento

1.1.1.5.3. Relatório de Monitoramento.

Ficará dispensado o armazenamento dos papéis de trabalho nas pastas das coordenações, quando da disponibilização de sistema de consultoria com a funcionalidade de armazenamento da documentação.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) / Controladoria Geral da União (CGU).- Estudo Comparativo entre os Requisitos do IA-CM e as Normas Internacionais para a Prática da Auditoria Interna. Brasília, 2023.

_____. Controladoria-Geral da União/ CGU. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal – 2016. https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_Conjunta_MP-CGU_n%C2%BA_01,_de_10_de_maio_de_2016

Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA). IPPF – Guia Prático Independência e Objetividade. 2011 <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/ippf/downloads/independenciaeo-ippf-00000001-24012018102750.pdf>

Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA) - Normas Globais de Auditoria Interna. 2024.

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

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Manual de Consultoria. Secretaria de Auditoria Interna. Brasília, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.



LISTA DE ANEXOS

Anexo I	Formulário para Solicitação de Consultoria
Anexo II	Formulário para Avaliação de Solicitação de Consultoria
Anexo III	Formulário para Ordem de Planejamento de Consultoria
Anexo IV	Modelo de Análise Preliminar do Objeto
Anexo V	Modelo de Programa de Consultoria
Anexo VI	Modelo de Matriz de Riscos de Consultoria
Anexo VII	Modelo de Termo de Compromisso de Consultoria - Com Programa de Consultoria a parte
Anexo VIII	Modelo de Termo de Compromisso de Consultoria - Com Programa de Consultoria incluído
Anexo IX	Formulário para Ordem de Serviço de Consultoria
Anexo X	Modelo de Ata de Reunião
Anexo XI	Modelo de Nota de Consultoria
Anexo XII	Modelo de Relatório de Consultoria
Anexo XIII	Modelo de Índice Geral de Papéis de Trabalho – Fase de Planejamento
Anexo XIV	Modelo de Índice Geral de Papéis de Trabalho – Fase de Execução
Anexo XV	Modelo de Índice Geral de Papéis de Trabalho – Fase de Relatoria



Anexo I - Formulário para Solicitação de Consultoria

	SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA	
Órgão/entidade solicitante:		Responsável pela solicitação:
Data da solicitação:		Telefone: E-mail:
Tipo de serviço/ objeto*: Processos de governança () Gestão de riscos () Controles internos () *Não são passíveis de trabalhos de consultoria os objetos que: decidam sobre um caso concreto; possam ser implementados pela própria administração independentemente da consultoria; tratem de mera interpretação normativa; comprometam a independência e a objetividade da unidade; e possam configurar cogestão administrativa.		
Descrição sucinta da solicitação: Objetivo: Produtos esperados: Resultados esperados: 		
Responsável pela solicitação (assinado eletronicamente)		



Anexo II - Formulário para Avaliação de Solicitação de Consultoria

	AVALIAÇÃO DE SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA
Órgão/entidade solicitante:	
Tipo de consultoria solicitada:	
Descrição sucinta dos serviços solicitados e produtos/resultados previstos:	
Avaliação dos requisitos de admissibilidade	
O demandante tem competência para solicitação? sim () não () A equipe de consultoria tem a capacidade técnica necessária? sim () não () A Secont tem capacidade operacional para atendimento da demanda? sim () não () O resultado do trabalho tem potencial de agregar valor e melhorar os processos de governança, gestão de riscos e controles da organização? sim () não () O trabalho de consultoria está em harmonia com os valores, as estratégias e os objetivos da organização demandante? sim () não () O objeto é compatível com as salvaguardas* do manual de consultoria? sim () não () *Não são passíveis de trabalhos de consultoria os objetos que: decidam sobre um caso concreto; possam ser implementados pela própria administração independentemente da auditoria; tratem de mera interpretação normativa; comprometam a independência e a objetividade da unidade; e possam configurar cogestão administrativa.	
Opinião do coordenador sobre a viabilidade da solicitação	
Pode ser atendida de imediato: sim () não () Pode ser inserida no PAAC: sim () não () Não deve ser atendida () Justificativas:	
Responsável pela avaliação:	
Coordenador da Equipe de Consultoria (assinado eletronicamente)	
Aprovação:	
Subsecretário de Controle (assinado eletronicamente)	



Anexo III - Formulário para Ordem de Planejamento de Consultoria

		ORDEM DE PLANEJAMENTO DE CONSULTORIA – OPC N° ____/ano	
Origem: [Planejada ou Especial]		Tipo: [Assessoramento, Orientação, Facilitação ou Capacitação] Subtipo: [Exemplo: apoio à implantação de gerenciamento de riscos].	
Órgão/entidade Consulente: [nome do órgão/entidade]			
Objeto: [Especifica as áreas, os macroprocessos, programas, projetos e/ou atividades que serão objeto de consultoria]			
Período do Planejamento		Data para apresentação do Planejamento:	Total de dias úteis para Planejamento:
Início dd/mm/aaaa	Fim dd/mm/aaaa	[dd/mm/aaaa]	[n° de dias]
Componentes da Equipe de Consultoria:			
Auditores:	Cargo:	Matrícula:	
[nome do auditor]	Auditor do Estado	[n° da mat.]	
[nome do auditor]	Auditor do Estado	[n° da mat.]	
[nome do auditor]	Auditor do Estado	[n° da mat.]	
Coordenador da Equipe de Consultoria (assinado eletronicamente)			
Aprovação:			
Subsecretário de Controle (assinado eletronicamente)			
Secretário da Secont* (assinado eletronicamente)			

* É necessário aprovação do Secretário da Secont somente para consultoria de rito especial.



Anexo IV - Modelo de Análise Preliminar do Objeto

	ANÁLISE PRELIMINAR DO OBJETO
Auditor/ Equipe	
Órgão/entidade solicitante:	

1 – ASPECTOS GERAIS DO ÓRGÃO/ENTIDADE:

[Descrição dos objetivos estratégicos, missão, visão, meios pelos quais monitora seu desempenho, política de gestão de riscos, principais riscos, processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles]

2 – ASPECTOS GERAIS DO OBJETO DA CONSULTORIA

[Descrição, objetivos, riscos, controles, apetite a risco, relação com a estratégia da unidade e estruturas de governança, gerenciamento de riscos e controles.]

3 – ESTUDO DO TEMA

[Descrição da legislação e normativos aplicáveis, incluindo jurisprudência relacionada; frameworks, padrões e boas práticas sobre o assunto.]

4 – MAPEAMENTO DO PROCESSO

[Descrição das etapas existentes no processo.]

5 – TRABALHOS ANTERIORES

[Descrição dos trabalhos anteriores de avaliação ou consultoria com histórico de achados e situação do monitoramento das recomendações];

6- POLÍTICA PÚBLICA RELACIONADA

[Identificação das partes interessadas, beneficiários, critérios de seleção, divulgação, resultados alcançados e boas práticas]

7 – EQUIPE DE CONSULTORIA

[Especificação dos auditores envolvidos nos trabalhos de elaboração, revisão e aprovação para assinatura eletrônica no sistema E-DOCs.]



Anexo V - Modelo de Programa de Consultoria

	PROGRAMA DE CONSULTORIA
Auditor/ Equipe	
Órgão/entidade solicitante:	

1 - APRESENTAÇÃO

[Descrição sucinta da Secont e de suas atribuições de controle interno e consultoria, dos principais requisitos requeridos pelo Manual de Consultoria da Secont para admissibilidade do trabalho, e informações sobre o objeto do trabalho, tipo da consultoria e do serviço.]

2 – OBJETIVO DA CONSULTORIA

[Especificação do que se pretende atingir a partir da execução da atividade e apresentação de seus resultados.]

3 – ESCOPO E NÃO ESCOPO

[Detalhamento do 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 Secont. Especificação do não escopo, ou seja, aquilo que poderia levar ao entendimento de que está contemplado no trabalho, mas, por incapacidade técnica, operacional, ou por não ser oportuno, não será tratado no trabalho.]

4 – PRODUTOS PREVISTOS

[Especificação dos produtos e subprodutos a serem entregues na execução do trabalho.]

5 – RESULTADOS ESPERADOS

[Demonstração dos resultados esperados com a execução do trabalho e os produtos apresentados.]

6 – METODOLOGIA DE TRABALHO E CRITÉRIOS A SEREM ADOTADOS

[Descrição 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, 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 do órgão/entidade Consulente, ou qualquer outra estratégia que a Secont pretenda usar durante a prestação do serviço. 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.]

7 – RESPONSABILIDADE DAS PARTES

A descrição deve conter todos os papéis e responsabilidades relevantes das partes para o processo específico de consultoria. Deve constar ainda que o auditor não assume qualquer responsabilidade que seja do gestor Consulente e que o trabalho de consultoria se trata de um aconselhamento, devendo o gestor Consulente decidir pela adoção ou não do aconselhamento apresentado. Importante também prever se as possíveis recomendações da unidade serão objetos de monitoramento futuro pela Secont.



8 – COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

[Descrição da 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].

9 – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES ESPECÍFICOS DO TRABALHO DE CONSULTORIA

[Elaboração da matriz de riscos contendo os eventos de riscos a que o trabalho de consultoria estará sujeito].

10 – CRONOGRAMA

[Especificação das etapas do trabalho, os respectivos prazos e os responsáveis por cada atividade].

11 – EQUIPE DE CONSULTORIA

[Especificação dos auditores envolvidos nos trabalhos de elaboração, revisão e aprovação para assinatura eletrônica no sistema E-DOCs].



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo VI - Modelo de Matriz de Riscos de Consultoria

MATRIZ DE RISCOS DE CONSULTORIA										
OPC N°:										
Consulente:										
Objeto:										
Evento de Risco	Causas	Consequências	Gestor do Risco	Nível de Impacto (NI)		Nível de Probabilidade (NP)		Risco Inerente (RI = NI x NP)		Exemplo de controle interno
Risco 1										
Risco 2										
Risco 3										
Risco n										
Valores e referência a serem considerados para avaliação de riscos: Nível de Impacto (NI): 4- Muito Alto (consequências relevantes em processos e atividades prioritários) 3 - Alto (consequências relevantes em processos e atividades secundários ou menores em processos e atividades prioritários); 2 - Moderado (consequências menores em processos e atividades secundários); 1 – Baixo (consequências insignificantes caso o evento ocorra). Nível de Probabilidade (NP): 4 - Muito provável (ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes); 3 - Provável (o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer); 2 - Pouco provável (o evento ocorre raramente); 1 Raro (baixíssima possibilidade de o evento ocorrer). Classificação do risco por faixa de nível: Extremo $\geq 12,01$; Alto $\geq 8,01$ e ≤ 12; Médio $\geq 3,01$ e ≤ 8; Baixo ≤ 3										



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo VII - Modelo de Termo de Compromisso de Consultoria

	TERMO DE COMPROMISSO DE CONSULTORIA Nº ____/ano (com Programa de Consultoria a parte)
Órgão/entidade solicitante:	
Tipo de consultoria solicitada:	
Objetivo do trabalho:	
Declaração de aceite dos termos do Programa de Consultoria	
O programa de consultoria, anexo ao presente documento, estabelece o objeto, definindo o escopo, a metodologia e critérios, os objetivos do trabalho, os resultados esperados e os produtos a serem entregues, de acordo com o tipo de consultoria definido e 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 Consulente, no que tange ao trabalho planejado. Dessa forma, os signatários, consultor e Consulente, se manifestam de acordo com os termos propostos e especificados no referido programa.	
Secretário da Secont (assinado eletronicamente)	
Gestor Consulente (assinado eletronicamente)	



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo VIII - Modelo de Termo de Compromisso de Consultoria

	TERMO DE COMPROMISSO DE CONSULTORIA Nº ____/ano (com Programa de Consultoria incluído)
Órgão/entidade solicitante:	
Tipo de consultoria solicitada:	
Objetivo do trabalho:	
Tipo de Consultoria:	
Escopo e não escopo:	
Produtos previstos:	
Resultados esperados:	
Metodologia de trabalho e critérios a serem adotados:	
Responsabilidades das partes:	
Comunicação dos resultados:	
Matriz de riscos da consultoria:	
Relatório conterá proposição de soluções?	
Previsão de monitoramento:	
Cronograma:	
Secretário da Secont (assinado eletronicamente)	
Gestor Consulente (assinado eletronicamente)	



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo IX - Formulário para Ordem de Serviço de Consultoria

	ORDEM DE SERVIÇO DE CONSULTORIA – OSC N° ____/ano		
Origem: [Planejada ou Especial]		Tipo: [Assessoramento, Orientação, Facilitação ou Capacitação] Subtipo: (Exemplo: apoio à implantação de gerenciamento de riscos).	
Órgão/entidade Consultente: [nome do órgão/entidade]			
Objeto: [Especifica as áreas, os macroprocessos, programas, projetos e/ou atividades que serão objeto de consultoria]			
Período de consultoria: [período contemplado pela consultoria]			
Prazo de Execução		Data para Apresentação do Relatório Final	Total de Dias Úteis para Execução da Consultoria
Início	Fim		
[dd/mm/aaaa]	[dd/mm/aaaa]	[dd/mm/aaaa]	[nº de dias]
Componentes da Equipe de Consultoria:			
Nome:		Cargo:	Matrícula:
[nome do auditor]		Auditor do Estado	[nº da mat.]
[nome do auditor]		Auditor do Estado	[nº da mat.]
[nome do auditor]		Auditor do Estado	[nº da mat.]
Coordenador da Equipe de Consultoria (assinado eletronicamente)			
Aprovação: Subsecretário de Controle (assinado eletronicamente)			



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo X - Modelo de Ata de Reunião

 ATA DE REUNIÃO			
Participantes:			
Nome		Órgão / Setor	Contato
Local	Data ____/____/____	Início ____ (horas)	Término ____ (horas)
Objetivo da reunião:			
Pontos de pauta (temas):			
Orientações/sugestões da Secont:			
Principais encaminhamentos:			
Documentos utilizados como referência (se for o caso):			
Assinatura dos participantes via E-DOCs			



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Anexo XI - Modelo de Nota de Consultoria

	NOTA DE CONSULTORIA Nº ____/ano - OSC nº ____/ano
---	---

Órgão/entidade Consulente:

Termo de Compromisso Nº ____/ano

1 - 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. Descrição do objetivo da nota de consultoria.]

2 – ACONSELHAMENTOS PROPOSTOS

[Descrição detalhada da situação encontrada do objeto, as soluções possíveis e os aconselhamentos parciais necessários para atingimento do objetivo da consultoria.]

3 – 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.]

4 – ANEXOS /APÊNDICES

[Textos ou documentos criados por terceiros (ou pela própria equipe de consultoria) e utilizados pela equipe de consultoria na composição do trabalho (apenas se julgados relevantes para o entendimento do trabalho).]

5 – EQUIPE DE AUDITORIA

[Especificação dos auditores envolvidos nos trabalhos de elaboração, revisão e aprovação para assinatura eletrônica no sistema E-DOCs.]

Relatório de Consultoria nº. 0XX/20XX

Unidade Consulente – Secretaria de Estado da Saúde

Consultoria de Gestão de Riscos no Processo de Trabalho de Licitação e Contratos



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

Relatório de Consultoria nº. 0XX/20XX

XXXXXXXXXXXX

Secretário de Estado de Controle e Transparência

XXXXXXXXXXXX

Subsecretário de Estado de Controle

Equipe de Consultoria:

XXXXXX XXXXX XXXX

Auditor(a) do Estado

XXXXXX XXXXX XXXX

Auditor(a) do Estado

XXXXXX XXXXX XXXX

Auditor(a) do Estado

Coordenador da Equipe de Consultoria

Órgão/entidade Consultante: Secretaria de Estado xx
Tipo de consultoria: Assessoramento
Objeto: Gerenciamento de riscos em aquisições públicas na Secont.
Nº da Ordem de Serviço: 001/2024

Ao Senhor,
[Nome do destinatário]
[Cargo do destinatário]

Em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço de Consultoria nº 0xx/20xx, apresentamos os resultados do trabalho de consultoria realizado junto à _____, nos períodos de _____ a _____, nos processos de trabalho relacionados à _____.

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

- [a) Apresentação do que se trata o relatório (objeto), do tipo de consultoria, quem solicitou e quem aprovou o oferecimento da consulta, se foi previsto monitoramento e como será realizado, preferencialmente referenciando os respectivos atos (ordem de serviço).
- b) Especificação dos objetivos do trabalho (aquilo que se pretendeu atingir com a execução da atividade).
- c) Resumo da metodologia empregada (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 em anexo.
- d) Síntese da visão geral do objeto: conceituação do objeto, funcionalidade do objeto e como o objeto se encontra no órgão Consultante.
- e) Limitações/restrições (essa declaração só deve ocorrer se houve limitações ou restrições ao trabalho).]

2- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

[Apresentação dos produtos entregues pela equipe de consultoria e/ou as soluções propostas visando atender o objetivo do trabalho.]

3 – CONCLUSÃO

[A conclusão deve ser sucinta, porém deve retratar todos os aspectos relevantes do trabalho (descrever os principais benefícios alcançados e a síntese de tudo o que for julgado relevante e pertinente na prestação do serviço de consultoria).]

4 – ANEXOS /APÊNDICES

[Textos ou documentos criados por terceiros (ou pela própria equipe de consultoria) e utilizados pela equipe de consultoria na composição do trabalho (apenas se julgados relevantes para o entendimento do trabalho).]

5 – EQUIPE DE CONSULTORIA

[Especificação dos auditores envolvidos nos trabalhos de elaboração, revisão e aprovação para assinatura eletrônica no sistema E-DOCs.]

Anexo XIII - Modelo de Índice Geral de Papéis de Trabalho – Fase de Planejamento

Ordem de Planejamento de Consultoria n°:

Consulente:

Consultor:

Data:

[illegible]

**Ordem de Serviço de Consultoria n°:**

Consultor:

[illegible]

**Ordem de Serviço de Consultoria nº:**

Consultor:

[illegible]