

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



CONTROLE INTERNO

MCA 174-5

**MANUAL DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA
EM AUDITORIA INTERNA
GOVERNAMENTAL**

2024

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA AERONÁUTICA



CONTROLE INTERNO

MCA 174-5

**MANUAL DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA
EM AUDITORIA INTERNA
GOVERNAMENTAL**

2024



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA AERONÁUTICA

PORTARIA CENCIAR Nº 146/DFIS4, DE 4 DE ABRIL DE 2024.
Protocolo COMAER nº 67022.004407/2024-12

Aprova a edição do Manual da Atividade
de Consultoria em Auditoria Interna
Governamental.

**OCHEFE DO CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA
AERONÁUTICA**, no uso de suas atribuições previstas no inciso I do art. 18 do
Regulamento do Centro de Controle Interno da Aeronáutica, aprovado pela Portaria
GABAER nº 915/GC3, 3 de setembro de 2020, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição do MCA 174-5 “Manual da Atividade de
Consultoria em Auditoria Interna Governamental”.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maj Brig Int ALEXANDRE FALCONIERE DE TORRES
Chefe do CENCIAR

(Publicada no BCA nº , de de de 2024)

SUMÁRIO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	8
1.1 <u>FINALIDADE</u>	8
1.2 <u>COMPETÊNCIA</u>	8
1.3 <u>ÂMBITO</u>	8
1.4 <u>CONCEITUAÇÕES</u>	8
2 ASPECTOS GERAIS SOBRE A ATIVIDADE DE CONSULTORIA	9
3 TIPOS DE SERVIÇO DE CONSULTORIA	9
3.1 <u>CONSULTORIA DE FACILITAÇÃO</u>	10
3.2 <u>CONSULTORIA DE TREINAMENTO</u>	11
3.3 <u>CONSULTORIA DE ORIENTAÇÃO</u>	12
3.4 <u>CONSULTORIA DE ASSESSORAMENTO</u>	14
4 ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA CONSULTORIA	15
4.1 <u>PLANEJAMENTO</u>	15
4.2 <u>EXECUÇÃO</u>	22
4.3 <u>COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS</u>	28
4.4 <u>MONITORAMENTO</u>	32
4.5 <u>AVALIAÇÃO</u>	33
5 DISPOSIÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
Anexo A – Modelo de formulário de solicitação de consultoria em auditoria	35
Anexo B – Modelo de formulário de análise de solicitação de consultoria	36
Anexo C – Modelo de programa de consultoria	38
Anexo D – Modelo de termo de compromisso	40

PREFÁCIO

Este Manual foi concebido com a finalidade de estabelecer a metodologia aplicada pelo Comando da Aeronáutica (COMAER) na execução da atividade de consultoria no âmbito da Auditoria Interna.

A Auditoria Interna Governamental, pautada pela Instrução Normativa nº 03, de 9 de junho de 2017, da Secretaria Federal de Controle Interno, desempenha um papel crucial como atividade independente e objetiva, visando avaliação e consultoria para adicionar valor e aprimorar as operações de uma organização. Sob esse viés, este manual reflete o compromisso do Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR) em contribuir significativamente para o alcance dos objetivos institucionais do COMAER.

Como Unidade de Auditoria Interna Governamental, o CENCIAR, no contexto do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, assume a responsabilidade direta de atender aos anseios da sociedade. Isso demanda que os auditores internos governamentais adquiram novas habilidades, adotem estratégias inovadoras e ofereçam uma gama mais ampla de serviços.

Nesse cenário, aprimorar a realização de trabalhos de consultoria torna-se imperativo para agregar valor aos resultados das Organizações do COMAER. A padronização e estruturação da consultoria no âmbito da auditoria interna são fundamentais para impulsionar o alinhamento da metodologia de trabalho aos padrões internacionais, em consonância com as melhores práticas indicadas pela Controladoria Geral da União.

Este Manual de consultoria representa, portanto, um marco na busca contínua pela excelência, visando não apenas a conformidade com normativos, mas também a contribuição efetiva para a melhoria da eficácia e efetividade dos controles internos estabelecidos pela Gestão.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

O presente Manual tem por finalidade estabelecer a metodologia a ser aplicada no Comando da Aeronáutica para a execução da atividade de consultoria no âmbito da Auditoria Interna Governamental.

1.2 COMPETÊNCIA

Compete ao CENCIAR a elaboração e a revisão deste Manual.

1.3 ÂMBITO

O presente Manual aplica-se a todas as Organizações Militares (OM) do Comando da Aeronáutica.

1.4 CONCEITUAÇÕES

1.4.1 AVALIAÇÃO

A Avaliação é o exame e reporte sobre a eficácia sobre os processos de Governança, Gerenciamento de Riscos e Controles desenvolvidos para ajudar a Organização a alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.

1.4.2 AUDITORIA

A Auditoria é uma técnica de trabalho que visa avaliar a gestão pública sob o enfoque dos seus processos e dos resultados gerenciais.

1.4.3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

A Auditoria Interna Governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, com o propósito de aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco.

1.4.4 CONSULTORIA

Consultoria é uma atividade de assessoria e aconselhamento, sem a avocação de qualquer responsabilidade, realizada pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG), por solicitação específica de gestor público e condizente com os valores, as estratégias e os objetivos da Unidade Gestora auditada, abordando assuntos estratégicos da Gestão, tais como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

1.4.5 CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Os controles internos da gestão são o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, dentre outros, operacionalizados de forma integrada pela alta administração e pelo

corpo de servidores públicos, militares e empregados dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais sejam alcançados.

1.4.6 GESTÃO DE RISCOS

Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

1.4.7 GOVERNANÇA PÚBLICA

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

1.4.8 RISCO

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a impactar o cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade.

2 ASPECTOS GERAIS SOBRE A ATIVIDADE DE CONSULTORIA

Segundo as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (*International Professional Practices Framework – IPPF*) do Instituto dos Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors – IIA*), 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 (2022) 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.

Observa-se que independentemente da fonte utilizada para definição da consultoria, a atividade é descrita como tendo natureza de aconselhamento, diferentemente da avaliação, cuja natureza é oferecer assecuração.

3 TIPOS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Os serviços de consultoria, desenvolvidos no âmbito dos trabalhos de Auditoria Interna do Comando da Aeronáutica, 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.

3.1 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, CJF, CSJT, CGU, Câmara dos Deputados etc.

Fluxo da Consultoria de Facilitação

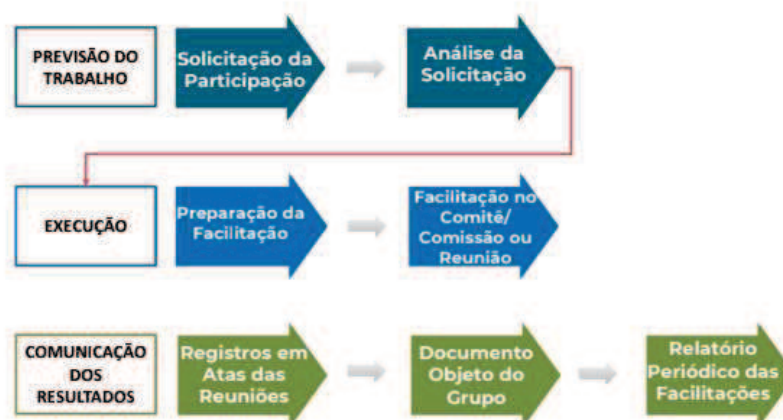


Figura 2 – Fluxograma Consultoria de Facilitação/ Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum. 2022.

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 do CENCIAR, 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.

3.2 CONSULTORIA DE TREINAMENTO

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



DIOCESIS SANT'ANNA, 2022

Figura 3 – 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 a equipe do CENCIAR atue como replicadora 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 pelo CENCIAR no desempenho de sua função, 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.

Ressalta-se que, em uma consultoria do tipo assessoramento, orientativa ou facilitadora, é possível que o próprio CENCIAR verifique a oportunidade de oferecimento de um repasse de conhecimento por meio de seus auditores. Nesse caso, o treinamento seria oferecido dentro de uma auditoria dos tipos acima especificados.

3.3 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 pelo CENCIAR à administração.



DIODCESIO SANT'ANNA, 2022

Figura 4 – 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. O CENCIAR pode decidir 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 Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) para execução no exercício seguinte.

Quando a solicitação do trabalho partir da administração, há necessidade de uma análise da solicitação nos termos que serão 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.

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.

3.4 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, ao CENCIAR 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 5 – 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 Solicitante que requer, por exemplo, um trabalho de consultoria para aprimorar o processo de gestão de riscos da organização.

O CENCIAR avalia o pedido e o aprova ou não, considerando a pertinência, a adequação e a capacidade da auditoria. Se aprovado, é incluído no PAINT, 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 PAINT para execução posterior, estaremos diante de uma consultoria considerada de rito ordinário. Quando o trabalho é iniciado sem estar previsto no PAINT, 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 Solicitante.

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.

4 ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA CONSULTORIA

4.1 PLANEJAMENTO

A etapa de planejamento se compõe das seguintes atividades:

- a) previsão da realização do trabalho de consultoria no PAINT; e
- b) planejamento do trabalho de consultoria.

4.1.1 PREVISÃO DO TRABALHO NO PAINT

No que tange ao processo de consultoria, todas as atividades de aconselhamento aprovadas para o exercício deverão constar no PAINT, 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 Chefe do CENCIAR.

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

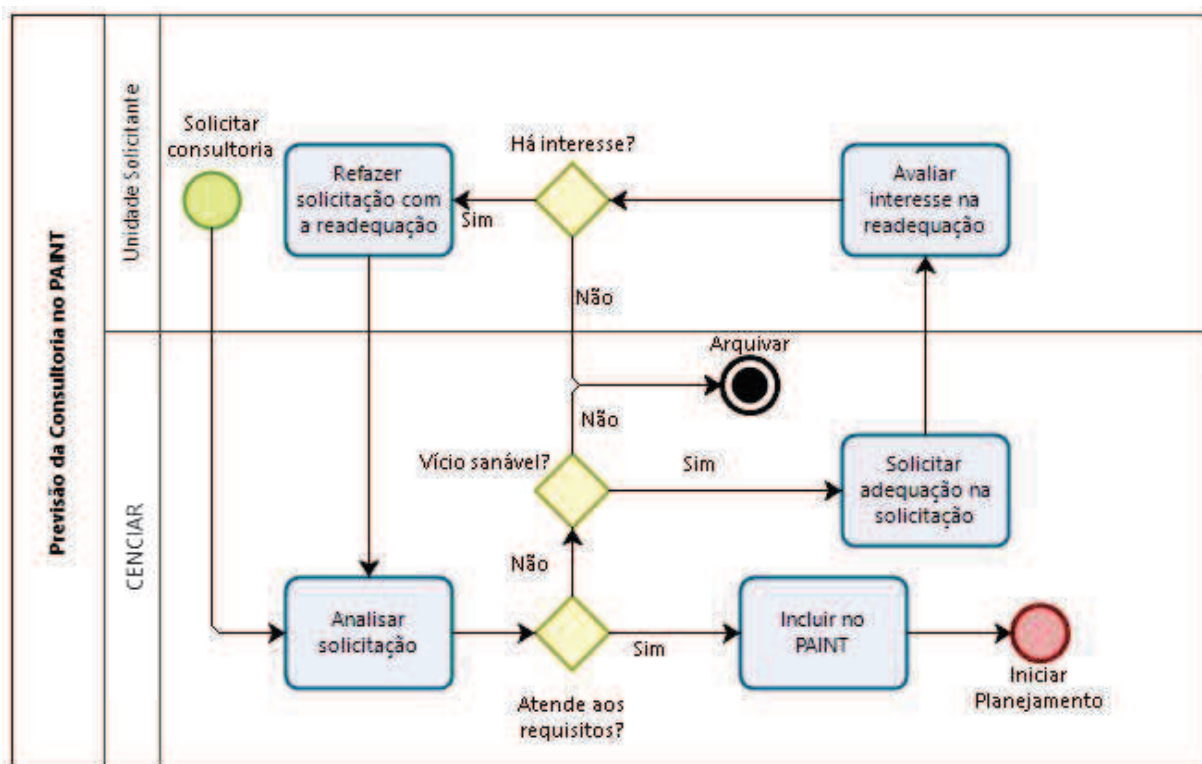


Figura 6 – Fluxograma Previsão da Consultoria no PAINT/ Fonte: CENCIAR.

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, conforme modelo do Anexo A.

4.1.1.1.1 COMPETÊNCIA REQUISITIVA

A competência requisitiva está relacionada a quem pode solicitar os trabalhos de consultoria. No âmbito do COMAER, têm competência para solicitar trabalhos de consultoria os Órgãos de Direção Geral, Setorial e Assessorias.

4.1.1.1.2 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:

- decidam sobre um caso concreto;
- tratem de questões técnicas ou jurídicas;
- 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.

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

Mediante as devidas justificativas respaldadas em critérios técnicos, o Chefe do CENCIAR 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, conforme o modelo do Anexo A.

4.1.1.2 ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO

Consiste em verificar se o pedido contém todos os requisitos necessários para prestação do serviço, abordados nos itens a seguir.

A análise da solicitação ou de admissibilidade é realizada pela Divisão de Consultoria, e, caso aprovado pelo Chefe do CENCIAR, será incluída no PAINT, conforme tratado no item 4.1.1

4.1.1.2.1 COMPETÊNCIA REQUISITIVA

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

4.1.1.2.2 ADEQUAÇÃO TEMÁTICA

A adequação temática se refere aos objetos passíveis de trabalhos de consultoria e já foi relatada no item 4.1.1.1.2.

4.1.1.2.3 CAPACIDADE TÉCNICA

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

Nesse sentido, conforme previsto na Norma IPPF (*International Professional Practices Framework*) 1210.C1, o Chefe do CENCIAR declinará dos trabalhos de consultoria, caso os auditores internos não possuam os conhecimentos, as habilidades ou outras competências necessárias à realização de todo ou parte do trabalho.

4.1.1.2.4 CAPACIDADE OPERACIONAL

A capacidade operacional se refere à disponibilidade de auditores comparada à 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.

4.1.1.2.5 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, de acordo com a Norma IPPF 2010.C1 (2017), o Chefe do CENCIAR 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 PAINT

Após a análise, o Chefe do CENCIAR aprovará ou não a inclusão dos trabalhos no planejamento anual de auditoria interna.

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:

- a) o potencial dos trabalhos para aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles (agregação de valor);
- b) a capacidade técnica e operacional da equipe;
- c) o risco envolvido ao não aprimorar o processo;
- d) o grau de transversalidade do processo; e
- e) 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.

No que diz respeito 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 solicitante do trabalho e incluído no plano anual de auditoria.

A solicitação de consultoria deverá ser avaliada pela Divisão de Consultoria, conforme modelo previsto no Anexo B, e aprovada pelo Chefe do CENCIAR, observando os critérios de admissibilidade, devendo seu resultado ser comunicado à Unidade Solicitante.

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” (Anexo C) e com a assinatura do termo de compromisso (Anexo D).

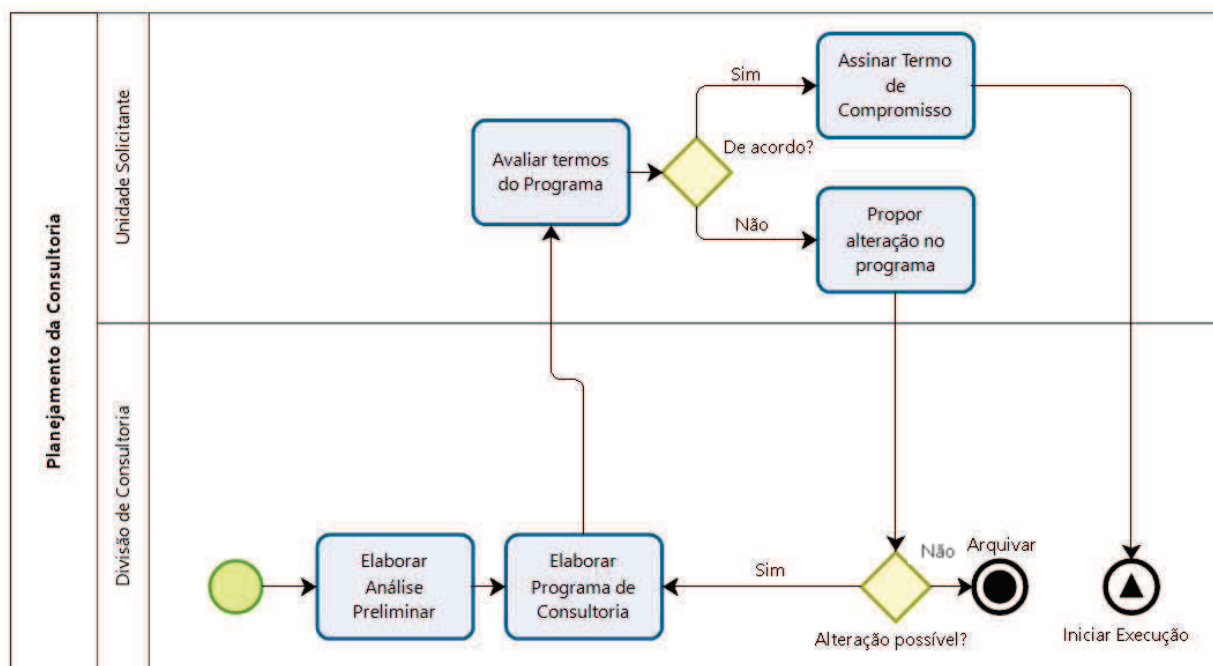


Figura 7 – Fluxograma Planejamento da Consultoria/ Fonte: CENCIAR.

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.

4.1.2.2 PROGRAMA DE CONSULTORIA

No âmbito do COMAER, o programa de consultoria é um documento formal, elaborado pelo CENCIAR e aceito pelo solicitante, composto no mínimo pelos seguintes elementos:

- a) objeto da consultoria;
- b) objetivo;
- c) informações preliminares do objeto;
- d) papéis e responsabilidades;
- e) escopo;
- f) não escopo;
- g) tipo de consultoria;
- h) benefícios esperados;
- i) recursos necessários;
- j) critérios aplicáveis;
- k) metodologia/estratégia de atuação;
- l) produtos previstos;

- m) formas de comunicação dos resultados;
- n) matriz de riscos da consultoria;
- o) cronograma; e
- p) equipe responsável (equipe de consultoria).

4.1.2.2.1 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.

Destaca-se que os três temas centrais para os 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 temas citados.

4.1.2.2.2 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.

4.1.2.2.3 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, 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.

4.1.2.2.4 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 pelo CENCIAR, 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.

4.1.2.2.5 ESCOPO

No programa de consultoria elaborado pelo CENCIAR, 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.

4.1.2.2.6 NÃO ESCOPO

Outra parte relevante do programa de consultoria se refere ao não escopo, isto é, 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.

4.1.2.2.7 TIPO DE SERVIÇO DE CONSULTORIA

Os tipos de consultoria já foram detalhadamente abordados no item 3, motivo pelo qual não serão abordados nesse momento.

4.1.2.2.8 BENEFÍCIOS ESPERADOS

Os benefícios esperados representam o que se espera com a implementação do aconselhamento, o que se pretende atingir com o oferecimento do trabalho. 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.

4.1.2.2.9 RECURSOS NECESSÁRIOS

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

4.1.2.2.10 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, deveria 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, a título de exemplo, 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.

4.1.2.2.11 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 possibilidade de apresentação do resultado parcial no decorrer dos exames, ou apenas apresentar o resultado ao final dos trabalhos; sobre os tipos de consultoria, que serão adotados; E, ainda, qual a forma de interação e contribuição da Unidade Solicitante; ou qualquer outra estratégia que o CENCIAR pretenda usar durante a prestação do serviço que não se encontram entre as mencionadas.

4.1.2.2.12 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.

4.1.2.2.13 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 de aconselhamento, um informativo, um plano, um programa, um guia, um mapa, ou qualquer outro previamente ajustado com a Unidade Solicitante 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.

4.1.2.2.14 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 item 4.3, que trata especificamente da forma de comunicação dos resultados dos trabalhos de consultoria.

4.1.2.2.15 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.

4.1.2.3 TERMO DE COMPROMISSO

Após a elaboração do programa de consultoria, deverá ser firmado um termo de compromisso com a Unidade Solicitante, conforme modelo do Anexo C, uma vez que o processo de consultoria é um acordo entre as partes. Caso a área demandante não esteja de acordo com os termos estabelecidos pelo CENCIAR, o programa deverá ser ajustado em comum acordo ou o trabalho não poderá ser realizado.

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.

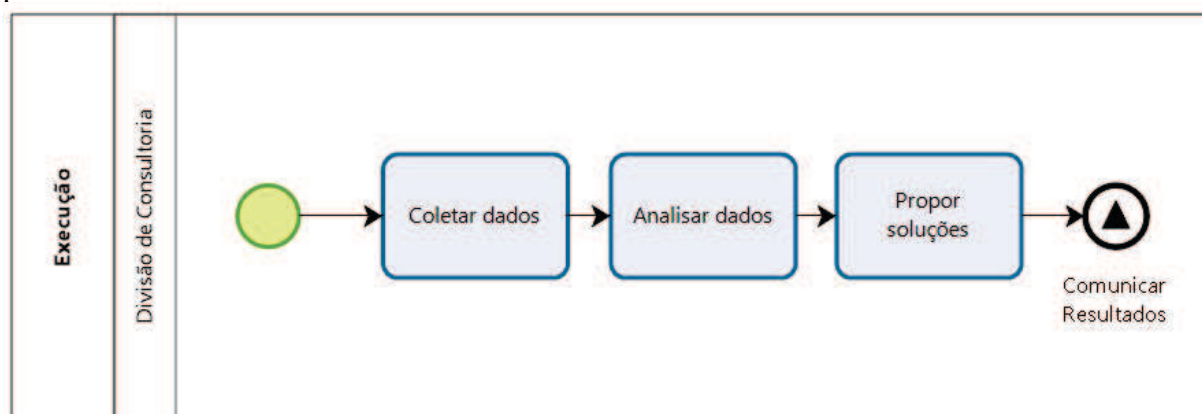


Figura 8 – Fluxograma Geral da Execução da Consultoria/ Fonte: CENCIAR.

4.2.1 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 CENCIAR é utilizado no processo de discussão, essa situação caracteriza-se como consultoria facilitadora, ou seja, nesse caso, o representante do CENCIAR está “facilitando” o processo decisório por meio de aconselhamentos específicos relacionados ao tema da discussão.

Execução Consultoria de Facilitação



Figura 9 – Fluxograma Execução da Consultoria 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.

Observa-se 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.

4.2.2 EXECUÇÃO DE CONSULTORIA DO TIPO TREINAMENTO

A consultoria do tipo treinamento ocorre quando participantes do CENCIAR 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.

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

Execução Consultoria de Treinamento



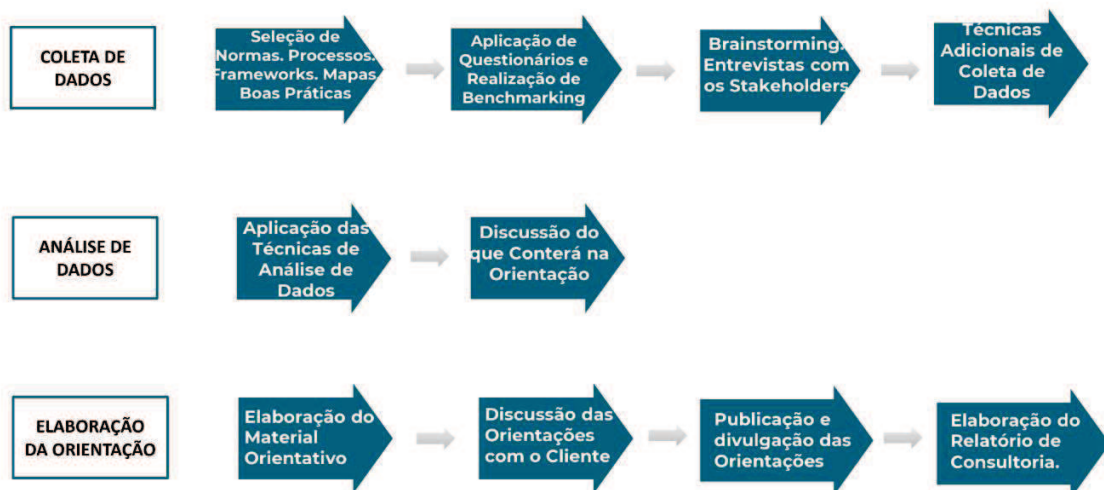
Figura 10 – Fluxograma Execução da Consultoria de Treinamento/ Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum. 2022.

4.2.3 EXECUÇÃO DE CONSULTORIA DO TIPO ORIENTAÇÃO

A consultoria do tipo orientativa tem início com um pedido da organização ou com a decisão do CENCIAR 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.

Execução Consultoria de Orientação



DIOCESIO SANT'ANNA, 2022

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

Conforme demonstrado na figura 11, 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 conterà 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 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.

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.

Em uma consultoria cujo objeto é a 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.

Observa-se 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 item 4.2.5, ou qualquer outra previamente definida pelo CENCIAR.

4.2.4 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:



DIOCESIO SANT'ANNA, 2022

Figura 12 – 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.

Cita-se como exemplo uma consultoria de assessoramento para aprimoramento do processo de gestão de riscos da organização.

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 COMAER, 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.

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 gestores 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.

Registra-se que a responsabilidade pela elaboração das minutas é da gestão, o CENCIAR apenas facilita, orienta, auxilia e direciona a administração a construir o produto. Esse aspecto não impede o CENCIAR de sugerir tópicos, modelos, textos e tudo mais que julgar pertinente para composição das minutas, cabendo 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.

Observa-se nesse exemplo que, 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 solicitante

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.

4.3 TÉCNICAS DE CONSULTORIA

Conforme já visto no 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 13 – Exemplos de Técnicas de Consultoria/ Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum. 2022.

4.4 COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS

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

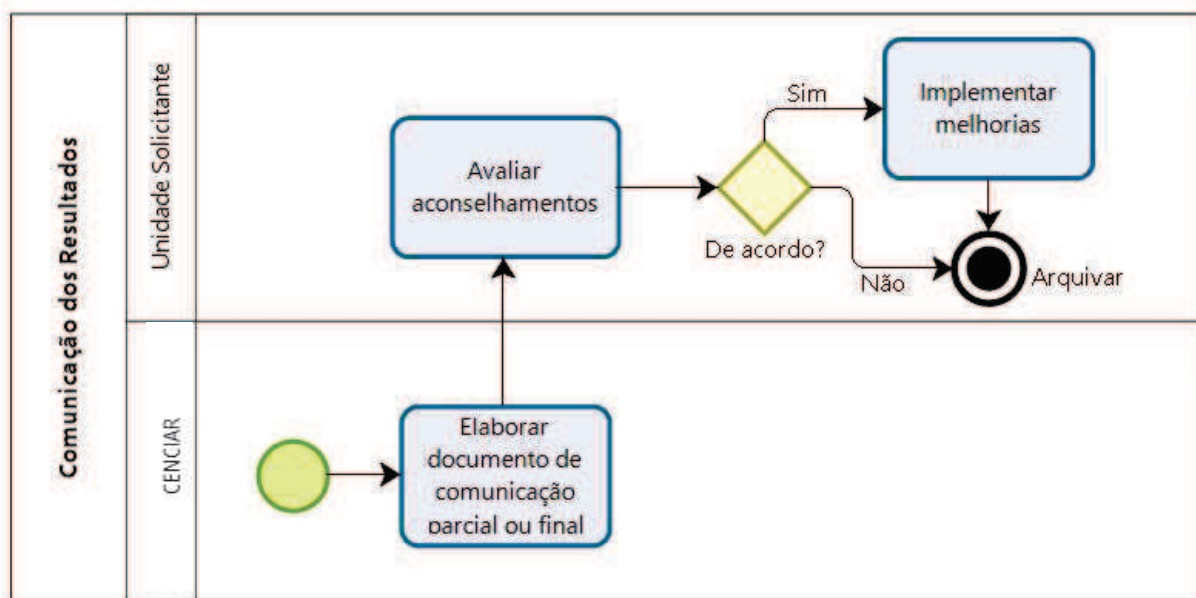


Figura 13 – Fluxograma Geral da Comunicação de Resultados/ Fonte: CENCIAR.

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. Em suma, as proposições de soluções vão sendo efetuadas com o caminhar da consultoria.

Utilizando o exemplo de uma consultoria no processo de gerenciamento de riscos, 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.

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

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

Comunicação dos Resultados em Consultoria



Figura 14 – Fluxograma da Comunicação dos Resultados/ Fonte: Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte. Fórum. 2022.

Pela análise da figura 14, 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.

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:

- a) nota de consultoria;
- b) ata de reunião;
- c) ação de capacitação;
- d) guia orientativo, orientação consultiva, cartilha orientativa, referencial orientativo, revista orientativa, orientação informativa; e
- e) Relatório Final de Consultoria.

4.4.1 NOTA DE CONSULTORIA

Nota de consultoria é o documento utilizado pelo CENCIAR 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, ao 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.

4.4.2 ATA DE REUNIÃO

Ata de reunião é um documento sucinto que registra os assuntos relevantes tratados durante a reunião ocorrida entre a Unidade Solicitante e o CENCIAR, 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.

4.4.3 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.

4.4.4 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.

Com objetivo de orientar a organização, o CENCIAR – 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 TI.

Registra-se 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.

4.4.5 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. Por 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. Essa prática é importante uma vez que os trabalhos de facilitação muitas vezes não são contabilizados.

Assim, por exemplo, ao final de uma ação de capacitação, o CENCIAR 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.

4.5 MONITORAMENTO

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 Solicitante.

Ressalta-se 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, deve ser especificados se: 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; dentre outros.

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 Solicitante.

4.6 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..

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:

- a) a equipe de consultoria;
- b) o supervisor da consultoria; e
- c) a Unidade Solicitante.

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

5 DISPOSIÇÕES FINAIS

5.1 Este Manual entra em vigor em na data de sua publicação.

5.2 Os casos não previstos neste Manual serão levados à apreciação do Chefe do CENCIAR.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Manual de Consultoria*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/174273>. Acesso em: 28/02/2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). *Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2027*. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). *Orientação Prática: Serviços de Auditoria*. Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64815>. Acesso em: 28/02/2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). *Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal*. Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/68936>. Acesso em: 28/02/2024.

_____. *Portaria nº 407/GC3, de 8 de novembro de 2022*. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica. Brasília, 2022. (DCA 16-1)

_____. *Portaria COMGEP nº 1444/DLE, de 24 de julho de 2014*. Aprova a 1ª modificação da NSCA 5-1 “Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica. Brasília, 2014. NSCA 5-1)

SANT’ANNA, Diocesio. *Consultoria em auditoria governamental: o que é – para que serve – como fazer*. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

Anexo A – Modelo de formulário de solicitação de consultoria em auditoria

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA AERONÁUTICA

FOMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA EM AUDITORIA_

UNIDADE SOLICITANTE:	
DATA DA SOLICITAÇÃO:	
OBJETO DA CONSULTORIA:	
OBJETO DE CONSUTORIA ESÁ RELACIONADA AO SEGUINTE MACROPROCESSO:	<input type="checkbox"/> Gestão de Riscos <input type="checkbox"/> Governança <input type="checkbox"/> Controles internos
OBJETIVO DA CONSULTORIA:	
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO:	
PRODUTOS PREVISTOS:	
RESULTADO ESPERADOS:	
INFORMAÇÕES ADICIONAIS: qualquer outro dado relevante e necessário para o devido entendimento e limitação do trabalho.	
ASSINATURA – RESPONSÁVEL PELA SOLICITAÇÃO	

Anexo B – Modelo de formulário de análise da solicitação de consultoria

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA AERONÁUTICA

FOMULÁRIO DE ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO DE CONSULTORIA

UNIDADE SOLICITANTE:	
OBJETO DA CONSULTORIA:	
OBJETIVO DA CONSULTORIA:	
DESCRIÇÃO DA SOLICITAÇÃO:	
PRODUTO PREVISTOS PELA AUDITORIA	
RESULTADOS ESPERADOS	
CAPACIDADE REQUISITIVA	A autoridade requisitante tem autoridade para solicitar trabalhos de consultoria? () Sim () Não
ADEQUAÇÃO TEMÁTICA	O tema do trabalho é passível de consultoria? () 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:

Continuação do Anexo B – Modelo de formulário de análise da solicitação de consultoria

CAPACIDADE TÉCNICA:	A equipe de consultoria possui capacidade técnica para prestação do serviço? () Sim () Não
CAPACIDADE OPERACIONAL	A Unidade de Auditoria tem capacidade de reservar força de trabalho necessária para prestação do serviço de consultoria? () Sim () Não
POTENCIAL DO TRABALHO	O resultado do trabalho tem potencial de agregar valor e aprimorar os processos da organização? () Sim () Não
OPINIÃO DA AUDITORIA QUANTO À ADMISSIBILIDADE DO SERVIÇO:	O trabalho deve: () 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	
ASSINATURA RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO	

Anexo C – Modelo de programa de consultoria

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 com a execução da atividade.]

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 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 acima, 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 estabelecido 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.]

Continuação do Anexo C – Modelo de programa de consultoria

RESULTADOS ESPERADOS

[Nesse item deve ser demonstrado os resultados esperados e os produtos que serão entregues ao final da atividade.]

MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

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

CRONOGRAMA

PLANEJAMENTO – especificar força de trabalho necessária		
Atividades	Auditores	Duração Estimada
EXECUÇÃO – especificar força de trabalho necessária		
COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS – especificar força de trabalho necessária		

EQUIPE DE CONSULTORIA

Anexo D – Modelo de termo de compromisso**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**

MODELO DE TERMO DE COMPROMISSO (COM PROGRAMA DE CONSULTORIA)	
UNIDADE SOLICITANTE:	[ODGSA]
OBJETIVO DO TRABALHO	
DECLARAÇÃO DE ACEITE DOS TERMOS DO PROGRAMA DE CONSULTORIA:	[O Programa de Consultoria apresentado estabeleceu, o objeto e objetivos do trabalho, os resultados e os produtos pretendidos, o escopo e cronograma do trabalho e principalmente os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, ficando claro o que cabe à auditoria e o que é responsabilidade exclusiva do gestor no que tange ao trabalho planejado. Dessa forma, esta unidade gestora se manifesta de acordo com os termos especificados no referido Programa de Consultoria.]
ASSINATURA	
[ODGSA]	