

Diocésio Sant'Anna

DIOCESIO SANT'ANNA

CONSULTORIA

EM AUDITORIA GOVERNAMENTAL

O QUE É | PARA QUE SERVE | COMO FAZER

PREFÁCIO
CRISTIANE CASAGRANDE
PAULO GOMES

2ª edição revista,
ampliada e atualizada

30
anos

FORUM

CONSULTORIA EM AUDITORIA GOVERNAMENTAL

O que é | Para que serve | Como fazer

2ª edição revista, ampliada e atualizada

Prefácio

*Cristiane Casagrande
Paulo Gomes*

Área específica

DIREITO ADMINISTRATIVO.

Áreas afins

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, AUDITORIA,
GOVERNANÇA, CONTROLE.

Você já se perguntou por que tem a sensação de não conseguir acompanhar a transformação cada vez mais galopante do mundo atual?

Você, na qualidade de auditor interno, já se perguntou por que temos de mudar constantemente nossa forma de atuação?

Pois é, felizmente ou infelizmente, a auditoria interna é reflexo do meio de sua atuação. Dessa forma, à medida que a sociedade e suas relações mudam, a auditoria deve acompanhar esse processo.

Por esse motivo, a cada dia é requerido um diferencial a mais do auditor, sendo exigidos diferentes e atualizados conhecimentos sobre novas formas de atuação. E um desses conhecimentos é exatamente a atividade de consultoria em auditoria. Assunto esse tratado de forma minuciosa no presente livro, de modo que todos entendam O QUE É, PARA QUE serve e COMO FAZER consultoria em auditoria, sem comprometer a independência e objetividade.

FORMATO: 14,5 × 21,5 cm

CÓDIGO: 10003460

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

SA237c Sant' Anna, Diocésio
Consultoria em auditoria governamental : o que é – para que serve – como fazer / Diocésio Sant' Anna. 2. ed. – Belo Horizonte : Fórum, 2023.
181 p.; 14,5 x 21,5cm

ISBN: 978-65-5518-481-5

1. Direito Administrativo. 2. Administração Pública. 3. Auditoria. I. Título.

CDD: 341.3
CDU: 342.0

Elaborado por Daniela Lopes Duarte – CRB-6/35009

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

SANT'ANNA, Diocésio. *Consultoria em auditoria governamental: o que é – para que serve – como fazer*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023. 181 p. ISBN 978-65-5518-481-5.

Diocésio Sant' Anna

Pós-graduado em Auditoria do Setor Público pelo Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União. Especialista em Direito Administrativo pela Universidade Gama Filho. Professor universitário. Palestrante em diversos ramos do direito. Instrutor do Instituto dos Auditores Internos (IIA Brasil). Instrutor e mentor dos cursos de Consultoria em Auditoria. Programa de Qualidade em Auditoria. Auditoria Baseada em Riscos e Auditoria Preventiva. Atualmente é executivo de auditoria do Superior Tribunal de Justiça.

PREFÁCIO	
Cristiane Casagrande, Paulo Gomes	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1	
POR QUE FAZER CONSULTORIA	17
CAPÍTULO 2	
O QUE É CONSULTORIA.....	23
2.1 Tipos de consultoria	25
2.1.1 Consultoria de assessoramento	26
2.1.2 Consultoria de orientação.....	30
2.1.3 Consultoria de treinamento	32
2.1.4 Consultoria de facilitação	34
2.2 Escopo	39
2.3 Objetos de consultoria.....	39
CAPÍTULO 3	
QUESTÕES RELEVANTES.....	45
3.1 Como fazer consultoria em auditoria sem comprometer a independência e objetividade?	45
3.1.1 Conflito de interesses	49
3.1.2 Inexistência de normas e diretrizes para realização da consultoria	49
3.1.3 Não compreensão dos papéis e responsabilidades	50
3.1.4 Incapacidade técnica dos auditores para realização do trabalho	50
3.1.5 Falta de apoio da Alta Administração	51
3.1.6 Estrutura de governança inadequada.....	51
3.2 Existem outros riscos relacionados ao processo de consultoria?	52
3.2.1 Risco de não agregar valor	52
3.2.2 Risco de atuação em cogestão.....	53
3.3 Qual a melhor configuração de estrutura física para prestação de serviços de consultoria?.....	54
3.4 A Auditoria Interna pode prestar serviços de avaliação em processo no qual, anteriormente, tenha executado serviços de consultoria?.....	58
3.5 O auditor pode efetuar trabalho de consultoria em objetos pelos quais foi responsável anteriormente?.....	60
3.6 É possível a realização de consultoria sem necessariamente haver uma solicitação da administração?	60
3.7 Quais são as principais diferenças entre o processo de consultoria e o de avaliação?.....	61
3.8 Toda Unidade de Auditoria deve realizar consultoria?.....	62
3.9 Quais objetos podem ser submetidos ao processo de consultoria?.....	65
3.9.1 Consultoria em processo de governança.....	65
3.9.2 Consultoria no processo de gestão de riscos	67
3.9.3 Consultoria nos processos de controles	69
3.10 Quais objetos não devem ser submetidos ao processo de consultoria?.....	72
3.10.1 Que decida sobre um caso concreto.....	72

3.10.2	Que a própria administração possa implementar independentemente da auditoria	73
3.10.3	Que trate de mera interpretação normativa.....	73
3.10.4	Que comprometa a independência e a objetividade da unidade	73
3.10.5	Que possa configurar cogestão administrativa	74
3.11	Qual a relação da consultoria com o modelo de Três Linhas do IIA?.....	74
3.12	Quais são os impactos da nova lei de licitações e contratos no processo de consultoria?.....	76
3.13	Quais são os principais passos necessários para efetiva implementação da atividade de consultoria pela unidade de AI?	78

CAPÍTULO 4

DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS.....	79
4.1 Tipos de normatização.....	80
4.1.1 Estatuto.....	80
4.1.2 Missão e propósito.....	80
4.1.3 Autoridade e responsabilidade.....	81
4.1.4 Natureza e tipos de serviços de consultoria	81
4.1.5 Normas para prática da atividade de Auditoria Interna	82
4.1.6 Manual de procedimentos ou manual de auditoria	83
4.2 Momento adequado para normatização do processo de consultoria	84
4.3 Realização de trabalhos de consultoria sem a normatização completa do processo.....	85
4.4 Formas de normatização do processo de consultoria	86
4.5 Nomenclatura adequada dos documentos de regulamentação....	86

CAPÍTULO 5

TREINAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO DE GESTORES E AUDITORES	89
5.1 Treinamento de conscientização sobre consultoria	92
5.2 Treinamento de envolvimento de equipes	93
5.2.1 Palestras.....	94
5.2.2 <i>Workshop</i>	95
5.2.3 Reuniões e debates	95
5.2.4 <i>Benchmarking</i>	96
5.2.5 Fóruns/congresso	97
5.3 Treinamento de conscientização da Alta Administração e dos gestores.....	98
5.4 Treinamento técnico dos auditores.....	99
5.4.1 Conhecimento sobre o processo de consultoria.....	99
5.4.2 Conhecimento técnico do objeto de consultoria	99
5.5 Treinamento técnico e o plano anual de consultoria.....	100

CAPÍTULO 6

PREVISÃO E PLANEJAMENTOS DA CONSULTORIA	101
6.1 Planejamento de longo prazo.....	101
6.2 Previsão do trabalho no planejamento anual de auditoria.....	103
6.2.1 Da solicitação da consultoria	104
6.2.2 Avaliação da solicitação	107
6.2.3 Programa de consultoria.....	113

CAPÍTULO 7

EXECUÇÃO DA CONSULTORIA	127
7.1 Execução de consultoria do tipo assessoramento.....	128
7.1.1 Técnicas de consultoria.....	130
7.2 Execução de consultoria do tipo orientativa.....	138
7.3 Execução de consultoria do tipo facilitação.....	139

7.3.1	Facilitação em reuniões.....	141
7.3.2	Facilitação para responder a órgãos de controle externo	141
7.3.3	Facilitação em comitês ou comissões estratégicas	141
7.4	Execução de consultoria do tipo treinamento	142
CAPÍTULO 8		
COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS		145
8.1	Nota de consultoria	147
8.2	Ata de reunião	150
8.3	Ação de capacitação	150
8.4	Guia orientativo, orientação consultiva, cartilha orientativa, referencial orientativo, revista orientativa e orientação informativa	150
8.5	Relatório de consultoria.....	151
8.5.1	Resultados obtidos	152
8.5.2	Conclusão.....	153
CAPÍTULO 9		
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....		157
9.1	Avaliação.....	158
CAPÍTULO 10		
O PROCESSO DE MUDANÇA.....		159
REFERÊNCIAS		
APÊNDICE A		
FLUXOS DO PROCESSO DE CONSULTORIA.....		167
APÊNDICE B		
PESQUISA COM OS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i>		173