

DIOCESIO SANT'ANNA

*Prefácio*

Cristiane Casagrande

Paulo Gomes

CONSULTORIA EM AUDITORIA  
GOVERNAMENTAL

O QUE É | PARA QUE SERVE | COMO FAZER

Belo Horizonte

**FORUM**

CONHECIMENTO JURÍDICO

2021

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio eletrônico, inclusive por processos xerográficos, sem autorização expressa do Editor.

### Conselho Editorial

Adilson Abreu Dallari	Floriano de Azevedo Marques Neto
Alécia Paulucci Nogueira Bicalho	Gustavo Justino de Oliveira
Alexandre Coutinho Pagliarini	Inês Virginia Prado Soares
André Ramos Tavares	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes
Carlos Ayres Britto	Juarez Freitas
Carlos Mário da Silva Velloso	Luciano Ferraz
Cármen Lúcia Antunes Rocha	Lúcio Delfino
Cesar Augusto Guimarães Pereira	Marcia Carla Pereira Ribeiro
Clovis Beznos	Márcio Cammarosano
Cristiana Fortini	Marcos Ehrhardt Jr.
Dinorá Adelaide Musetti Grotti	Maria Sylvia Zanella Di Pietro
Diogo de Figueiredo Moreira Neto ( <i>in memoriam</i> )	Ney José de Freitas
Egon Bockmann Moreira	Oswaldo Othon de Pontes Saraiva Filho
Emerson Gabardo	Paulo Modesto
Fabrizio Motta	Romeu Felipe Bacellar Filho
Fernando Rossi	Sérgio Guerra
Flávio Henrique Unes Pereira	Walber de Moura Agra

# FORUM

CONHECIMENTO JURÍDICO

Luís Cláudio Rodrigues Ferreira  
Presidente e Editor

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo  
Aline Sobreira de Oliveira

Av. Afonso Pena, 2770 – 15º andar – Savassi – CEP 30130-012  
Belo Horizonte – Minas Gerais – Tel.: (31) 2121.4900 / 2121.4949  
www.editoraforum.com.br – editoraforum@editoraforum.com.br

Técnica. Empenho. Zelo. Esses foram alguns dos cuidados aplicados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de impressão, digitação ou mesmo restar alguma dúvida conceitual. Caso se constate algo assim, solicitamos a gentileza de nos comunicar através do e-mail [editorial@editoraforum.com.br](mailto:editorial@editoraforum.com.br) para que possamos esclarecer, no que couber. A sua contribuição é muito importante para mantermos a excelência editorial. A Editora Fórum agradece a sua contribuição.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com a AACR2

SA237c Sant'Anna, Diocésio

Consultoria em auditoria governamental : o que é – para que serve – como fazer / Diocésio Sant'Anna. – Belo Horizonte : Fórum, 2021.

139 p.; 14,5cm x 21,5cm.  
ISBN: 978-65-5518-243-9

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

CDD: 341.3

CDU: 342.9

Elaborado por Daniela Lopes Duarte - CRB-6/3500

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*. Belo Horizonte: Fórum, 2021. 139 p. ISBN 978-65-5518-243-9.

# SUMÁRIO

## PREFÁCIO

<b>Cristiane Casagrande, Paulo Gomes</b> .....	11
--	----

INTRODUÇÃO .....	13
------------------	----

## CAPÍTULO 1

CONSULTORIA NA VISÃO DAS NORMAS E DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE.....	17
---	----

## CAPÍTULO 2

DEFINIÇÕES E CONCEITOS .....	21
2.1 Natureza.....	21
2.2 Tipos de consultoria .....	23
2.2.1 Consultoria de facilitação .....	23
2.2.2 Consultoria de treinamento .....	25
2.2.3 Consultoria de orientação.....	26
2.2.4 Consultoria de assessoramento .....	26
2.2.5 Consultoria conjugada.....	30
2.3 Escopo.....	33
2.4 Objetivos .....	33
2.5 Objetos de consultoria.....	36

## CAPÍTULO 3

QUESTÕES RELEVANTES .....	39
3.1 Qual a melhor configuração de estrutura física para prestação de serviços de consultoria?.....	39
3.2 Quais são os principais riscos relacionados ao processo de consultoria?.....	41
3.2.1 Risco de perda da independência e objetividade.....	42
3.2.2 Risco de não agregar valor .....	46
3.2.3 Risco de atuação em cogestão.....	47
3.3 A auditoria interna pode prestar serviços de avaliação em processo no qual, anteriormente, tenha executado serviços de consultoria? .....	48
3.4 O auditor pode efetuar trabalho de consultoria em objetos pelos quais foi responsável anteriormente? .....	49
3.5 É possível a realização de consultoria sem necessariamente haver uma solicitação da administração? .....	49
3.6 Quais são as principais diferenças entre o processo de consultoria e o de avaliação?.....	50
3.7 Toda unidade de auditoria deve realizar consultoria? .....	52
3.8 Quais objetos podem ser submetidos ao processo de consultoria? ..	55
3.8.1 Consultoria em processo de governança.....	55
3.8.2 Consultoria no Processo de Gestão de Riscos .....	57
3.8.3 Consultoria nos processos de controles .....	59
3.9 Quais objetos não devem ser submetidos ao processo de consultoria? ..	61
3.10 Qual a relação da consultoria com o modelo de Três Linhas do IIA?...	63
3.11 Quais são os impactos da nova lei de licitações e contratos no processo de consultoria?.....	65
3.12 Quais são os principais passos necessários para efetiva implementação da atividade de consultoria pela unidade de AI? ....	67

## CAPÍTULO 4

DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS.....	69
4.1 Tipos de normatização.....	70
4.1.1 Estatuto.....	70
4.1.2 Missão e propósito.....	70
4.1.3 Autoridade e responsabilidade.....	71
4.1.4 Natureza e tipos de serviços de consultoria .....	71
4.1.5 Normas para prática da atividade de auditoria interna .....	72

4.1.6	Manual de procedimentos ou Manual de Auditoria .....	73
4.2	Momento adequado para normatização do processo de consultoria...	74
4.3	Realização de trabalhos de consultoria sem a normatização completa do processo .....	74
4.4	Formas de normatização do processo de consultoria .....	76
4.5	Nomenclatura adequada dos documentos de regulamentação .....	76

## CAPÍTULO 5

### TREINAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO DE GESTORES E

AUDITORES .....	77	
5.1	Treinamento de conscientização sobre consultoria .....	79
5.2	Treinamento de envolvimento de equipes.....	80
5.2.1	Palestras.....	82
5.2.2	<i>Workshop</i> .....	83
5.2.3	Reuniões e debates.....	83
5.2.4	<i>Benchmarking</i> .....	84
5.2.5	Fóruns/congresso.....	84
5.3	Treinamento de conscientização da Alta Administração e dos gestores.....	85
5.4	Treinamento técnico dos auditores .....	86
5.4.1	Conhecimento sobre o processo de consultoria .....	86
5.4.2	Conhecimento técnico do objeto de consultoria .....	87
5.5	Treinamento técnico e o plano anual de consultoria.....	87

## CAPÍTULO 6

### PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA.....

6.1	Planejamento de longo prazo.....	89
6.2	Planejamento anual de auditoria.....	90
6.2.1	Da solicitação .....	91
6.2.1.1	Objeto da consultoria .....	91
6.2.1.2	Objetivo do trabalho solicitado.....	92
6.2.1.3	Resultados esperados .....	92
6.2.1.4	Informações adicionais .....	92
6.2.2	Avaliação de admissibilidade .....	92
6.2.2.1	Competência requisitiva .....	92
6.2.2.2	Adequação temática .....	93
6.2.2.3	Capacidade técnica.....	93
6.2.2.4	Capacidade operacional.....	93
6.2.2.5	Potencial dos trabalhos .....	93
6.2.3	Programa de consultoria.....	96

## CAPÍTULO 7

### EXECUÇÃO DA CONSULTORIA.....

7.1	Execução de consultoria do tipo assessoramento .....	101
7.2	Execução de consultoria do tipo orientativa.....	110
7.3	Execução de consultoria do tipo facilitação.....	111
7.3.1	Facilitação em reuniões.....	111
7.3.1.1	Riscos de cada decisão e pontos positivos .....	111
7.3.2	Facilitação em grupos de trabalhos.....	112
7.3.3	Facilitação em comitês ou comissões estratégicas .....	112
7.4	Execução de consultoria do tipo treinamento .....	113
7.5	Execução de consultoria do tipo conjugada.....	113

## CAPÍTULO 8

### COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.....

8.1	Relatório de consultoria.....	115
8.1.1	Resultados obtidos.....	116
8.1.2	Situação encontrada .....	117
8.1.3	Possíveis soluções .....	117
8.1.4	Aconselhamento .....	117
8.1.5	Conclusão .....	118
8.2	Nota de consultoria .....	118
8.3	Ata de reunião .....	118
8.4	Ação de capacitação .....	119
8.5	Guia, manual de orientação, cartilha, informativo, orientação consultiva.....	119

CAPÍTULO 9	
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO .....	121
CAPÍTULO 10	
O PROCESSO DE MUDANÇA.....	123
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE A	
CONSULTORIA NA VISÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> ...	131