



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DE SERGIPE

Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

Manual de Consultoria



2026



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DE SERGIPE

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE

Des^a. Iolanda Santos Guimarães

Presidenta

Des. Etélio de Carvalho Prado Júnior

Vice-Presidente

Des. Edivaldo dos Santos

Corregedor-Geral

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA - DAI

Hans Crystian Anderson de Oliveira Lobo
Chefe do Departamento de Auditoria Interna

Pablo Roberto Nascimento Moreira

Analista - Contabilidade

Tânia Denise de Carvalho Doria Fonseca

Djenal Gonçalves Soares Filho

Salustiano Pinto Lobão Filho

Técnicos Judiciários

DIVISÃO DE AUDITORIA DE GESTÃO E PESSOAL - DIVIACONGES

Elaine Lima Santos

Chefe da Divisão de Auditoria de Gestão e Pessoal

Ana Luíza Moura de Sena e Silva

Chefe do Setor de Gestão de Pessoal

Alexandra Santos Leandro

Chefe do Setor de Gestão Operacional

DIVISÃO DE AUDITORIA ORÇAMENTÁRIA E PATRIMONIAL - DIVIAUOP

Fernando Santos Bezerra

Chefe da Divisão de Auditoria Orçamentária e Patrimonial

Patrícia Brito Vieira

Chefe do Setor de Auditoria Financeira e Contábil



SIGLAS

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

DAI-TJSE - Departamento de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

IIA - Institute of Internal Auditors

IIA Brasil - Instituto dos Auditores Internos do Brasil

ISO - International Organization for Standardization

Diraud-Jud - Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário

IPPF - International Professional Practices Framework

PAA - Plano Anual de Auditoria

PAD - Procedimento Administrativo Disciplinar

PALP - Plano de Auditoria de Longo Prazo

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

Siaud-Jud - Sistema de auditoria Interna do Poder Judiciário

TCE - Tribunal de Contas do Estado

TCU - Tribunal de Contas da União

TJSE - Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Papel da unidade DAI-TJSE	09
Quadro 2	Princípios e Salvaguardas	10
Quadro 3	Diferenças entre Avaliação (Assurance) e Consultoria	12
Quadro 4	Valores Agregados pela Consultoria	13
Quadro 5	Formalização do Processo de Consultoria	21
Quadro 6	Matriz Análise de Admissibilidade	21
Quadro 7	Etapas do Processo de Consultoria	24
Quadro 8	Fases de Execução da Consultoria	27
Quadro 9	Ações de Melhoria	30
Quadro 10	Aspectos da Gestão de Riscos nos trabalhos de Consultoria	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA	8
1.1- Papel da Unidade de Auditoria (Modelo de Três Linhas)	8
1.2 - Alinhamento com o IPPF/IIA	9
1.3 - Normatização	10
1.4 - Objetivos do Manual	11
2. CONCEITOS E NATUREZA DA ATIVIDADE	11
2.1- Definição Global de Consultoria.....	11
2.2 - Diferenças entre Avaliação (Assurance) e Consultoria.....	12
2.3 -Propósito e Agregação de Valor.....	13
3. TIPOS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA	13
3.1 - Assessoramento	14
3.2 - Orientação (Manuais, Notas e Informativos)	15
3.3 - Treinamento	16
3.4 - Facilitação (Mediação e Apoio em Comitês).....	17
4. REQUISITOS ÉTICOS E VEDAÇÕES.....	18
4.1 - Princípios Globais: Integridade, Objetividade e Proficiência Profissional	18
4.2 - A Vedação à Cogestão (Atos de Gestão Proibidos).....	19
4.3 - Limites de Carga Horária (Consultoria vs. Avaliação).....	19
5. O PROCESSO DE CONSULTORIA.....	20
5.1 - Solicitação de Serviços de Consultoria	20
5.2 - Admissibilidade de Serviços de Consultoria (Matriz de Análise)	21
5.3 - Decisão de Admissibilidade de Serviços de Consultoria	22
5.4 - Rito Procedimental adotado nos serviços de Consultoria.....	23
6. ETAPAS DA CONSULTORIA	24
6.1- Planejamento da Consultoria	24
6.1.1 - Análise Preliminar do Objeto	24

6.1.2 - Programa de Consultoria	25
6.1.3 - Termo de Compromisso.....	26
6.2 - Execução da Consultoria: Coleta, Análise de dados e Proposição de soluções.....	27
6.3 - Comunicação dos Resultados da Consultoria	28
6.3.1 - Comunicação Parcial	28
6.3.2 - Comunicação Final	28
6.4 - Monitoramento da Consultoria	29
7. GESTÃO DA QUALIDADE E RISCOS	29
7.1 - Avaliação do Serviço pela unidade solicitante	29
7.2 - Gestão de Riscos do Trabalho de Consultora	30
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	322
9. REFERÊNCIAS (NORMATIVAS E BIBLIOGRÁFICAS).....	33
APÊNDICES (MODELOS DE DOCUMENTOS)	36
APÊNDICE A: SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO DE CONSULTORIA	38
APÊNDICE B: AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DA CONSULTORIA.....	42
APÊNDICE C: DECLARAÇÃO DE ESCOPO PRELIMINAR.....	45
APÊNDICE D: TERMO DE COMPROMISSO	48
APÊNDICE E: TERMO DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO.....	49
APÊNDICE F: AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA CONSULTORIA.....	50



APRESENTAÇÃO

A atividade de consultoria constitui modalidade de atuação da Auditoria Interna, destinada ao assessoramento técnico das unidades administrativas do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, com vistas ao aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, observados os princípios da independência, da objetividade e da segregação de funções.

Nesse contexto, configura-se como instrumento de apoio à gestão, por meio do qual a Auditoria Interna presta orientações, análises e recomendações técnicas, sem participação em atos de gestão ou assunção de responsabilidades próprias das unidades demandantes.

Com o objetivo de conferir uniformidade, transparência e segurança jurídica à atividade, este Manual estabelece diretrizes, critérios e procedimentos aplicáveis à prestação de serviços de consultoria, disciplinando fluxos, responsabilidades e limites de atuação, em consonância com as normas do Poder Judiciário e as boas práticas de governança pública.

Busca-se, ainda, orientar as unidades administrativas quanto à formalização de demandas, bem como assegurar a adequada documentação e rastreabilidade dos trabalhos, contribuindo para o fortalecimento dos controles internos e o aprimoramento contínuo da gestão institucional.

A observância das disposições deste Manual promove a padronização dos procedimentos e reforça a atuação técnica, independente e objetiva da Auditoria Interna, contribuindo para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa no âmbito do Tribunal de Justiça de Sergipe.

HANS CRYSTIAN ANDERSON DE OLIVEIRA LOBO
Chefe do Departamento de Auditoria Interna

1. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA

A atividade de consultoria constitui instrumento estratégico de natureza preventiva, voltado ao apoio à Alta Administração no aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos administrativos, nos termos do art. 2º, inciso III, da Resolução nº 309 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que a define como atividade de aconselhamento e serviços relacionados, cuja natureza, prazo e escopo são acordados com o solicitante, devendo abordar assuntos estratégicos da gestão, e se destina a adicionar valor e aperfeiçoar processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos administrativos, sem que o auditor interno pratique nenhuma atividade que se configure como ato de gestão.

Em alinhamento à missão institucional, o Departamento de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça de Sergipe atua de forma colaborativa e integrada, valendo-se do conhecimento técnico acumulado nas atividades de avaliação para fomentar a melhoria contínua da gestão. Nesse contexto, a atividade consultiva, em observância à regulamentação existente, é conduzida com base nos princípios da integridade, objetividade e eficiência, orientando-se pelo planejamento estratégico e pelas diretrizes da Alta Administração.

1.1 - PAPEL DA UNIDADE DE AUDITORIA (MODELO DE TRÊS LINHAS)

O DAI-TJSE atua como terceira linha, conforme o Modelo de Três Linhas *do Institute of Internal Auditors*, exercendo função independente de avaliação da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

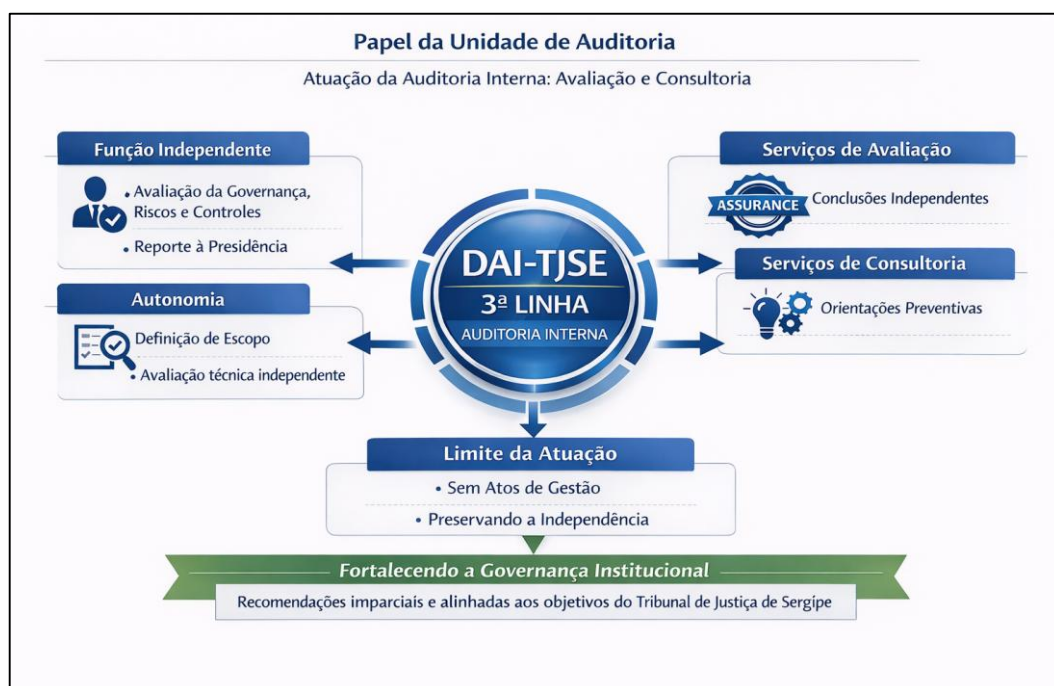
Nesse modelo, a **primeira linha** é responsável pela gestão e execução dos processos, enquanto a **segunda linha** exerce funções de supervisão, conformidade e monitoramento. À auditoria interna, como **terceira linha**, compete fornecer avaliação independente e objetiva sobre a adequação e a eficácia desses processos, conforme disposto no art. 2º, inciso IV, da Resolução CNJ nº 309/2021.

Com reporte funcional à Presidência, nos termos do art. 7º, inciso II, da Resolução TJSE nº 14/2021, o DAI-TJSE dispõe de autonomia técnica para definição de escopo, planejamento, execução e emissão de juízo profissional, assegurada a ausência de interferências indevidas.

Suas atividades compreendem serviços de avaliação (*assurance*) e consultoria. Enquanto a avaliação produz conclusões independentes sobre processos existentes, a consultoria possui caráter preventivo, orientando o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

A atuação consultiva restringe-se ao fornecimento de orientações técnicas, sendo vedada a prática de atos de gestão, de modo a preservar a independência e evitar conflitos de interesses, em conformidade com as normas internacionais de auditoria interna.

Para fins didáticos, apresentamos abaixo o fluxograma descrevendo o papel do DAI-TJSE na estrutura institucional:



Quadro 1 - Papel da Unidade DAI-TJSE

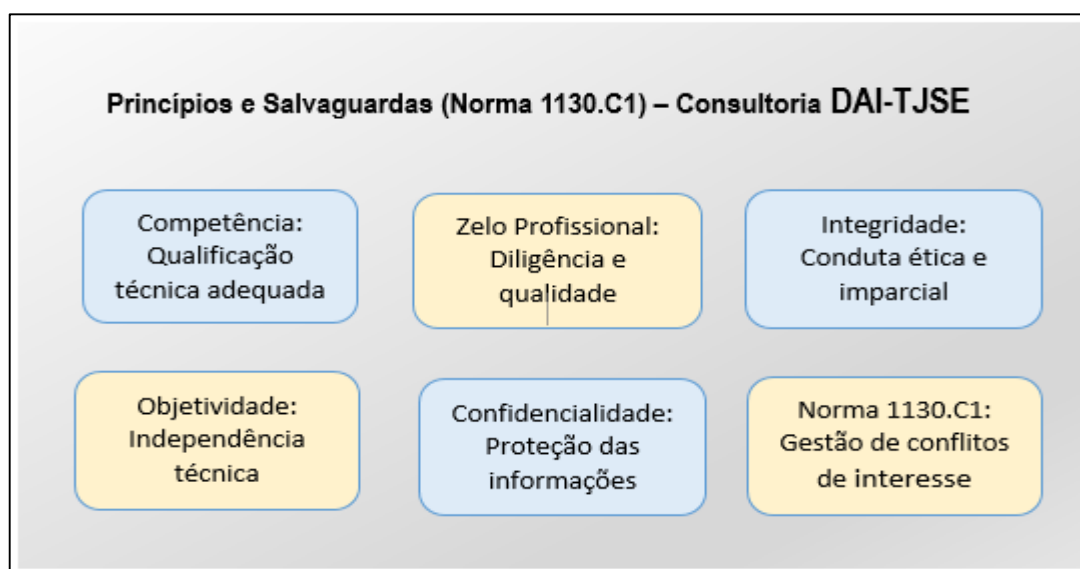
1.2 - ALINHAMENTO COM O IPPF/IIA

As atividades de consultoria desenvolvidas pelo DAI-TJSE estão alinhadas à Estrutura

Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), do *Institute of Internal Auditors* (IIA), assegurando a observância de padrões internacionais de conduta e desempenho.

Esse alinhamento fortalece a credibilidade institucional, promove a consistência metodológica e amplia a confiabilidade das orientações emitidas, além de favorecer a convergência com as melhores práticas internacionais de auditoria interna.

Neste âmbito, destacam-se os princípios de competência, zelo profissional, integridade, confidencialidade e objetividade, bem como as salvaguardas previstas na Norma 1130.C1:



Quadro 2 - Princípios e Salvaguardas

Ressalta-se, ainda, que a atividade de consultoria é planejada e executada de forma a preservar a independência da Auditoria Interna e não comprometer a realização de avaliações futuras sobre os mesmos objetos.

1.3- NORMATIZAÇÃO

A prestação de serviços de consultoria pelo DAI-TJSE é disciplinada pelas Resoluções nº 308/2020 e nº 309/2020 do CNJ, que qualificam a atividade como instrumento estratégico de apoio à governança, voltado ao aprimoramento da gestão de riscos e do sistema de controles internos.

A regulamentação encontra-se igualmente instituída no art. 3º, inciso III, da Resolução TJSE nº 14/2021 - Estatuto do Departamento de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça de

Sergipe e prevista nos Manuais de Auditoria do Poder Judiciário e de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe.

A execução desses serviços observa, ainda, as disposições do Código de Ética instituído pela Resolução TJSE nº 13/2021, assegurando o cumprimento dos deveres funcionais e dos princípios éticos aplicáveis, bem como a aderência à Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF/IIA), garantindo proficiência técnica e zelo profissional.

1.4 - OBJETIVOS DO MANUAL

Este Manual tem por objetivo sistematizar a atividade de consultoria no DAI-TJSE, mediante a definição de procedimentos para todo o ciclo do serviço, desde a solicitação até o encerramento da consultoria.

Estabelece, ainda, salvaguardas para preservação da independência e objetividade da Auditoria Interna, delimitando responsabilidades e prevenindo a prática de atos de gestão.


A atividade de consultoria possui natureza opinativa e não vinculante, destinando-se a subsidiar o processo decisório, sem transferência de responsabilidade ao auditor.

Por fim, visa fortalecer a governança institucional, com foco no aprimoramento da gestão de riscos, dos controles internos e na geração de valor.

2. CONCEITOS E NATUREZA DA ATIVIDADE

2.1 - DEFINIÇÃO GLOBAL DE CONSULTORIA

Nos termos do art. 2º da Resolução CNJ nº 309/2020 e do art. 3º, inciso III, da Resolução TJSE nº 14/2021, consultoria está definida nos seguintes termos:



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

Características principais da atividade de Consultoria:

- foco no aprimoramento de processos e controles;
- identificação de riscos e oportunidades;
- fundamentação em análises objetivas;
- natureza opinativa, sem execução de atividades administrativas;
- planejamento e formalização prévia do escopo.

Em termos globais, **consultoria** é reconhecida pelo *Institute of Internal Auditors (IIA)* como atividade que agrega valor à organização, fortalecendo controles, processos e governança, sem comprometer a independência do auditor.

2.2 - DIFERENÇAS ENTRE AVALIAÇÃO (ASSURANCE) E CONSULTORIA

Embora relacionadas, avaliação (*assurance*) e consultoria possuem objetivos, escopo e responsabilidades distintos, vejamos o quadro abaixo:

ASPECTO	AVALIAÇÃO (ASSURANCE)	CONSULTORIA
Objetivo principal	Fornecer opinião independente sobre processos, controles, riscos e conformidade.	Orientar e apoiar a gestão em melhorias e soluções estratégicas.
Independência	Total, o auditor atua como avaliador externo à operação.	Mantida, mas com interação direta com a gestão para fornecer orientações.
Responsabilidade sobre decisões	Nenhuma, os relatórios refletem análise objetiva.	Não assume decisões, as recomendações são implementadas pela Administração.
Produto final	Relatórios de auditoria, pareceres ou conclusões técnicas.	Recomendações, guias de boas práticas, orientações e sugestões de melhoria.
Exemplos	Avaliação de conformidade contratual, monitoramento de processos, auditoria financeira.	Orientação para otimização de processos, treinamento de equipes, revisão de procedimentos internos.

Quadro 3 - Diferenças entre Avaliação (Assurance) e Consultoria

Apesar das diferenças apresentadas acima, os trabalhos de avaliação e consultoria compartilham itens comuns, tais como: princípios éticos, padrões de qualidade e rigor metodológico.

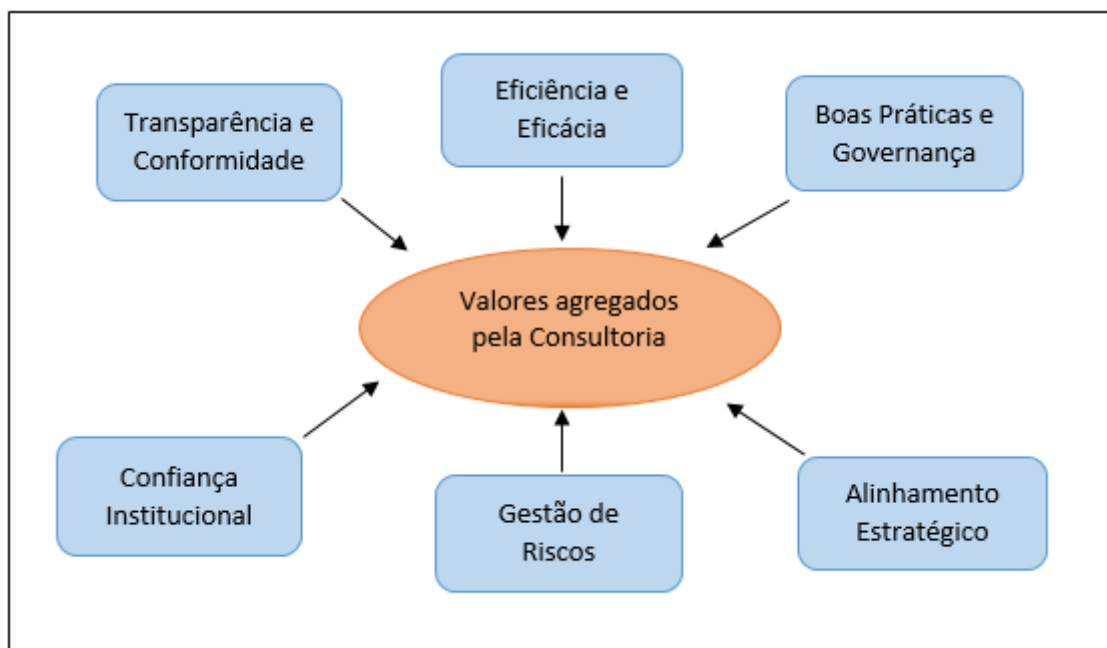
A **consultoria** caracteriza-se por sua natureza orientativa e colaborativa, enquanto a **avaliação** tem como finalidade a emissão de conclusões independentes sobre os processos analisados.

2.3 - PROPÓSITO E AGREGAÇÃO DE VALOR

O propósito central da auditoria interna, seja em atividades de avaliação ou consultoria, é melhorar a governança e fortalecer os instrumentos de gestão institucional.

Desse modo, para que se agregue valor aos serviços ofertados, o Departamento de Auditoria Interna deve, além de efetuar consultoria objetiva e relevante, contribuir para a eficácia da prestação jurisdicional e efetividade dos processos de gerenciamento de riscos e controles internos.

Principais Formas de Agregação de Valor pela Atividade de Consultoria do DAI-TJSE:



Quadro 4 - Valores agregados pela Consultoria

3. TIPOS DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

O art. 29 da Resolução TJSE nº 14/2021, em sua redação atualizada, passou a contemplar, como modalidades de serviços de consultoria, além do assessoramento/aconselhamento e do treinamento e capacitação, também as atividades de orientação e facilitação. Tal ajuste normativo evidencia a plena aderência do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe ao conceito de consultoria previsto no art. 2º, inciso III, da Resolução CNJ nº 309/2020, que a define como atividade de aconselhamento e serviços correlatos.

Com efeito, a atual conformação normativa do TJSE demonstra alinhamento às Normas Globais de Auditoria Interna (IPPF), à doutrina especializada e aos referenciais técnicos adotados por outros tribunais, a exemplo do Superior Tribunal de Justiça – STJ, consolidando a observância às melhores práticas contemporâneas da atividade de auditoria interna.

Logo, para fins deste Manual, os serviços de consultoria classificam-se nas seguintes modalidades:



- Assessoramento;
- Orientação;
- Treinamento;
- Facilitação.

3.1 - ASSESSORAMENTO

Consiste na prestação de orientações técnicas especializadas em resposta a demandas da Administração, com caráter opinativo e não vinculante, sem transferência de responsabilidade e em conformidade com a Resolução CNJ nº 309/2020.

No âmbito do Tribunal de Justiça de Sergipe, essa modalidade encontra fundamento no art. 29, I, da Resolução TJSE nº 14/2021 e abrange o desenvolvimento, a implementação ou o aprimoramento dos processos relacionados à gestão de riscos, à governança e aos controles internos.

A atuação da Auditoria Interna nesta modalidade deve observar as seguintes diretrizes:

- **Natureza opinativa e Não Vinculante:** As manifestações possuem caráter eminentemente opinativo e não vinculante, servindo como subsídio técnico ao processo decisório sem que o auditor assuma responsabilidades operacionais ou pratique atos de gestão, obedecendo diretamente ao art. 20 da Resolução CNJ nº 309 e ao Art. 18 Resolução TJSE nº 14/2021;
- **Foco preventivo:** A atuação do DAI-TJSE deve restringir-se estritamente ao esclarecimento de dúvidas e proposição de modelos em casos abstratos e de atuação preventiva.
- **Vedações a atos de autorização:** A equipe de consultoria deve abster-se de responder a questionamentos que ensejem pedidos de autorização ou aprovação, uma vez que o auditor não detém autoridade operacional sobre o objeto consultado.

Exemplos de aplicação dessa modalidade: Suporte técnico no aprimoramento de controles internos; Diagnóstico de macroprocessos voltado à otimização da eficácia, eficiência e segurança das operações; Suporte consultivo na estruturação de diretrizes de governança e integridade.

3.2 - ORIENTAÇÃO (MANUAIS, NOTAS E INFORMATIVOS)

Consiste na elaboração e disseminação de referenciais técnicos voltados à padronização de procedimentos e ao fortalecimento do ambiente de controle.

No âmbito do Tribunal de Justiça de Sergipe, essa modalidade encontra fundamento no art. 29, II, da Resolução TJSE nº 14/2021 e consiste em emitir orientações por meio de informativos, cartilhas, referenciais e qualquer outro tipo de divulgação de informação.

Suas principais diretrizes e características são:

- **Iniciativa de Atuação:** O serviço pode ser prestado mediante solicitação da Alta Administração ou por iniciativa própria da Unidade de Auditoria, fundamentada na experiência acumulada dos auditores ou em oportunidades de melhoria detectadas em serviços de Avaliação (*Assurance*) anteriores.

- **Responsabilidade Técnica:** Diferente do assessoramento, em que a auditoria auxilia o gestor na construção de uma norma de responsabilidade da Administração, na Orientação, o Departamento de Auditoria assume a autoria e responsabilidade direta pelo conteúdo técnico do artefato produzido.
- **Natureza Preventiva:** Nesta modalidade, as orientações possuem caráter prospectivo e versam sobre matérias em casos abstratos, visando guiar a Administração antes da ocorrência de desconformidades, preservando sempre a objetividade e a vedação à cogestão.

Os produtos desta modalidade devem ser estruturados de forma sistemática, contendo objetivos delimitados, roteiros procedimentais ("passo a passo"), além de fundamentação normativa e bibliográfica atualizada.

Exemplos de aplicação dessa modalidade: Notas de Consultoria, Elaboração de guias práticos, manuais orientativos, cartilhas ou informativos técnicos e Notas de Consultoria sobre temas de governança e riscos.

3.3 - TREINAMENTO

Esta modalidade de consultoria consiste na atuação do Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE) como replicador de conhecimento técnico e estratégico, visando disseminar conceitos e boas práticas que promovam o aperfeiçoamento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos. Fundamentada no art. 58, inciso IV, da Resolução CNJ nº 309/2020 e no art. 29, inciso III, da Resolução TJSE nº 14/2021.

Para assegurar a eficácia e a conformidade técnica, a execução desta modalidade deve observar os seguintes pontos fundamentais:

- **Proficiência Técnica e Autoria:** Em observância à Norma IPPF 1210.C1, a equipe de consultoria deve possuir domínio e *expertise* sobre o tema, assumindo o Departamento de Auditoria Interna a autoria intelectual e a responsabilidade técnica direta pelo conteúdo disseminado.

- **Formalização e Alinhamento:** A atividade exige um ajuste prévio de expectativas (temas, cronograma e público-alvo), sendo obrigatoriamente consolidada no Programa de Consultoria e no Termo de Compromisso.
- **Vedação à Cogestão:** A atuação limita-se à transferência de metodologias e padrões, sendo terminantemente vedada qualquer interferência nas decisões administrativas ou a assunção de responsabilidades operacionais pelas unidades capacitadas.
- **Artefatos e Resultados:** As entregas dessa modalidade de Consultoria compreendem material didático especializado — como apresentações técnicas e roteiros de oficinas — estruturados para garantir a transferência de conhecimento e o registro de benefícios estratégicos alcançados pelo Tribunal.

Exemplos de aplicação dessa modalidade: Palestras e seminários técnicos; Workshops sobre riscos e controles, Oficinas de disseminação de boas práticas.

3.4 - FACILITAÇÃO (MEDIAÇÃO E APOIO EM COMITÊS)

É a modalidade de consultoria em que o Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE) atua como mediador de discussões estratégicas, visando fomentar o entendimento de metodologias de gestão e auxiliar as unidades na identificação proativa de pontos críticos. Encontra seu fundamento no art. 58, inciso III, da Resolução CNJ nº 309/2020 e art. 29, inciso III, da Resolução TJSE nº 14/2021.

A execução desta modalidade deve observar os seguintes parâmetros fundamentais:

- **Frentes de Atuação Técnica:** O suporte compreende a mediação de discussões em comitês estratégicos, o apoio metodológico em processos de autoavaliação de riscos e controles, a colaboração na otimização de macroprocessos e o auxílio à Alta Administração na formulação de respostas a demandas e questionários de Órgãos de controle externo, como o CNJ e o TCU.
- **Vedação Estrita à Cogestão:** O auditor atua exclusivamente como facilitador do debate, sendo-lhe categoricamente vedado exercer funções executivas, possuir poder de voto ou assumir responsabilidades por deliberações nos fóruns em que participa.

- **Preservação da Objetividade:** A equipe de consultoria deve abster-se de manifestar posicionamentos sobre casos concretos ou processos em curso que possam comprometer sua imparcialidade em futuras auditorias de **Avaliação (Assurance)** sobre o mesmo objeto.
- **Restrições a Comitês Operacionais:** É vedada a participação de auditores em comitês cuja finalidade seja a execução administrativa (ex: comissões de licitação) ou a apuração de responsabilidades (ex: comissões de sindicância ou PAD).
- **Formalização Simplificada:** Os resultados desta modalidade podem ser formalizados de modo simplificado e direto, comumente materializados em atas de reunião, memórias de cálculo ou documentos produzidos pelo próprio grupo de trabalho de auditoria.

Exemplos de aplicação dessa modalidade: Participação em Comitês de Riscos; Facilitação em autoavaliações de governança e de maturidade de controles internos; Apoio técnico consultivo em comitês estratégicos de gestão de riscos ou de governança institucional; Suporte perante Órgãos de Controle Externo.

4. REQUISITOS ÉTICOS E VEDAÇÕES

O exercício das atividades de auditoria e consultoria no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe exige observância rigorosa de padrões éticos, independência funcional e limites operacionais claramente definidos, em conformidade com as Resoluções CNJ nº 308/2020 e nº 309/2020.

Nesse sentido, a integridade, a objetividade e a transparência são essenciais para garantir que os resultados da consultoria reflitam fielmente a realidade administrativa e financeira da Instituição.

4.1 - PRINCÍPIOS GLOBAIS: INTEGRIDADE, OBJETIVIDADE E PROFICIÊNCIA PROFISSIONAL

Os princípios éticos constituem a base para a prática profissional da auditoria interna e da consultoria, garantindo que os trabalhos sejam realizados com credibilidade, imparcialidade e competência. Entre eles, destacamos:

- **Integridade:** O auditor deve agir com honestidade, imparcialidade e consistência, evitando qualquer comportamento que possa comprometer a confiança na função de consultoria. Decisões e relatórios devem refletir a realidade dos fatos, sem distorções ou favorecimentos, servindo ao interesse público e honrando a confiança institucional.
- **Objetividade:** Todas as avaliações devem ser realizadas com independência, baseadas em evidências e análise crítica, sem permitir que interesses pessoais, políticos ou institucionais influenciem o julgamento profissional.
- **Proficiência Profissional:** É obrigatório que os auditores possuam conhecimento técnico adequado, mantendo-se atualizados sobre normas, legislação e melhores práticas de auditoria e consultoria. A competência técnica garante qualidade, confiabilidade e credibilidade nos trabalhos desenvolvidos.

4.2 - A VEDAÇÃO À COGESTÃO (ATOS DE GESTÃO PROIBIDOS)

Cogestão refere-se à participação ativa do auditor em decisões ou atos de gestão que são de competência da Administração, comprometendo sua independência e objetividade.

De acordo com as diretrizes do CNJ, a auditoria interna deve manter distinção clara entre as atividades de auditoria e a gestão administrativa. O auditor não deve assumir responsabilidades decisórias sobre processos, contratos, operações ou controles que sejam objeto de auditoria e que configurem atos de gestão ou cogestão. Sendo assim:

- Não cabe ao auditor decidir, autorizar ou executar atividades administrativas;
- As recomendações não implicam responsabilidade pela implementação;
- Eventuais conflitos devem ser registrados e comunicados.

Essa vedação assegura a independência, a objetividade e a credibilidade da atuação.

4.3 - LIMITES DE CARGA HORÁRIA (CONSULTORIA VS. AVALIAÇÃO)

A Resolução CNJ nº 309/2020 disciplina que a auditoria interna realiza tanto trabalhos de avaliação (assurance) quanto de consultoria, devendo haver equilíbrio e limites para cada tipo de atividade:

- **Consultoria:** Quando atuando como consultores, os auditores podem orientar gestores, sugerir melhorias e prestar apoio técnico, desde que não assumam responsabilidades decisórias.
- **Avaliação:** A atividade de auditoria implica análise, verificação e emissão de pareceres ou relatórios sobre processos ou sistemas, mantendo a independência.

O adequado dimensionamento da carga de trabalho contribui para a eficiência, a qualidade técnica e a manutenção da independência da função de auditoria.

Esse equilíbrio assegura que os trabalhos de auditoria mantenham qualidade, foco e imparcialidade, sem conflitos de papel entre consultoria e avaliação. O planejamento da carga horária deve contemplar também a necessidade de capacitação contínua da equipe.

5. O PROCESSO DE CONSULTORIA

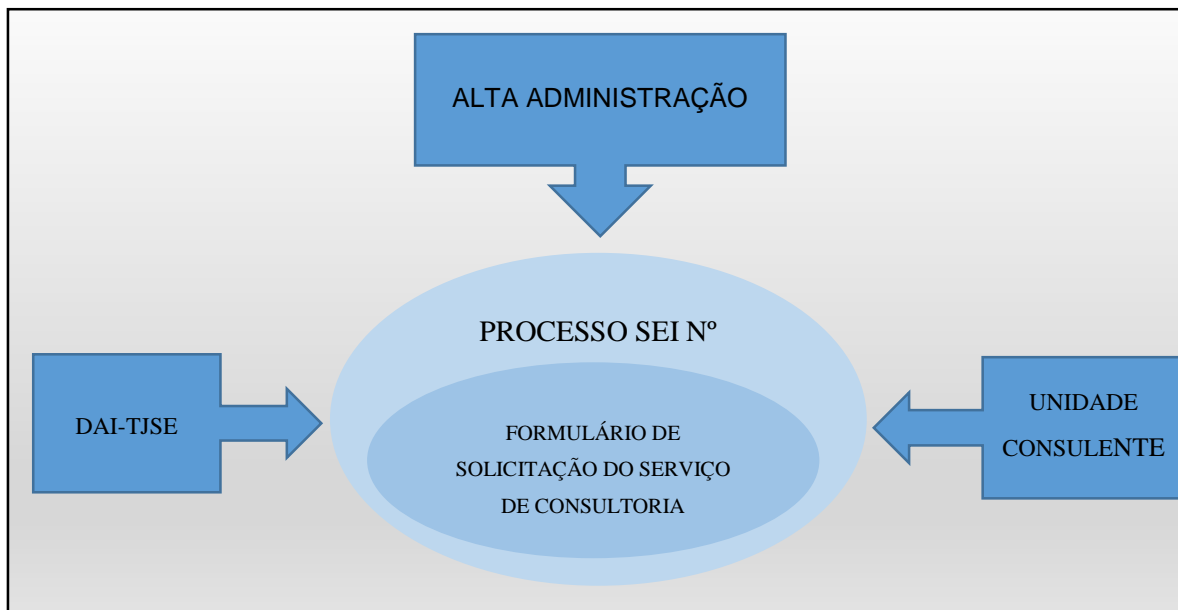
O processo de consultoria na auditoria interna é estruturado como um ciclo metodológico voltado à agregação de valor à gestão, preservando a independência e a objetividade do auditor, bem como evitando a cogestão.

5.1 - SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

A solicitação de consultoria poderá ser formalizada pelas unidades consulentes, pela Alta Administração ou pelo próprio Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE), sendo submetida à análise de admissibilidade pela equipe de consultoria.

As demandas deverão ser formalizadas por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), mediante abertura de processo do tipo “Solicitação do Serviço de Consultoria”.

O processo (direcionado ao Departamento de Auditoria Interna para análise de admissibilidade) deverá conter o formulário padronizado “Solicitação do Serviço de Consultoria”, com indicação clara do objeto, objetivo e justificativa da demanda.

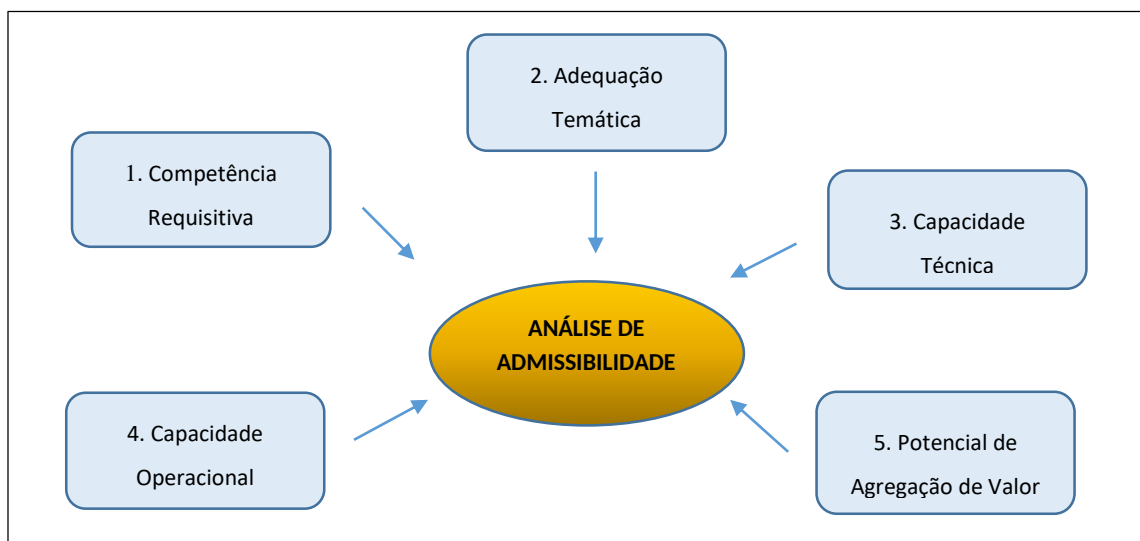


Quadro 5 - Formalização do Processo de Consultoria

5.2 - ADMISSIBILIDADE DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA (MATRIZ DE ANÁLISE)

O Departamento de Auditoria Interna analisará a solicitação feita, com base em uma matriz de cinco requisitos fundamentais, mediante preenchimento pela equipe de auditoria do formulário “**Avaliação da Solicitação de Consultoria**” o qual deverá ser juntado ao processo de origem.

A análise tem por finalidade verificar a adequação, a pertinência e a viabilidade técnica do objeto, assegurando a preservação da independência e da objetividade da Auditoria Interna.



Quadro 6 - Matriz Análise de Admissibilidade

1. **Competência Requisitiva:** verificar se a autoridade solicitante possui legitimidade para solicitar o serviço (Alta Administração/DAI-TJSE/Unidades Solicitantes).

Neste ponto, é oportuno registrar que, no caso da Solicitação de Consultoria decorrer de ato próprio do Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE), deverá haver interação junto à Alta Administração, visando obter sua concordância para a imediata prestação do serviço ou sua inclusão no PAA – conforme descreve DIOCESIO SANT’ANNA, sobre o tema, em sua obra “*Consultoria em Auditoria Governamental* (2024, p. 108).

2. **Adequação Temática:** analisar se o objeto da consultoria estar restrito a processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos e se enquadrar em um dos tipos de consultoria definidos neste Manual.

3. **Capacidade Técnica:** avaliar se a equipe de consultoria possui a proficiência, conhecimentos e habilidades necessárias para a entrega (em observância à Norma IPPF 1210.C1).

4. **Capacidade Operacional:** observar o limite de 20% da carga horária anual da auditoria para não prejudicar as atividades de avaliação (*assurance*).

5. **Potencial de Agregação de Valor:** observar se o trabalho é relevante e contribui diretamente para o aprimoramento dos processos institucionais.

5.3 - DECISÃO DE ADMISSIBILIDADE DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

Após avaliação dos cinco critérios constantes da “Matriz Análise de Admissibilidade”, o Chefe do Departamento de Auditoria Interna aprovará ou não a inclusão dos trabalhos no planejamento anual de auditoria.

Verificado o atendimento integral dos requisitos, a solicitação é considerada admissível, devendo ser formalmente incluída no Plano Anual de Auditoria-PAA. Na sequência, inicia-se a fase de planejamento da consultoria, com a definição do escopo, objetivos, metodologia e cronograma, observados os padrões técnicos aplicáveis e as diretrizes institucionais.

Por outro lado, constatado o não atendimento aos requisitos de admissibilidade, o DAI-TJSE deve avaliar a natureza das inconsistências identificadas. Tratando-se de vício sanável, a solicitação deverá ser devolvida à unidade solicitante, com a devida indicação dos pontos a

serem adequados. Sanados os pontos indicados, o DAI/TJSE dará prosseguimento ao processo de consultoria.

Na hipótese de identificação de vício insanável, caracterizado pela impossibilidade de adequação da demanda aos requisitos mínimos de admissibilidade ou pela incompatibilidade com as competências e limites de atuação da Auditoria Interna, a unidade solicitante deverá ser formalmente cientificada quanto ao não acolhimento da solicitação, procedendo-se, em seguida, ao arquivamento do pedido, com o registro das razões que fundamentaram a decisão.

5.4-RITO PROCEDIMENTAL ADOTADO NOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

A diferença entre a adoção dos ritos procedimentais: ordinário e especial refere-se, essencialmente, à previsão da atividade no cronograma de planejamento da Unidade de Auditoria Interna.

- a) **Rito Ordinário:** Ocorre quando o trabalho de consultoria é **previamente incluído no Plano Anual de Auditoria (PAA)** para execução em um momento oportuno dentro do exercício planejado.

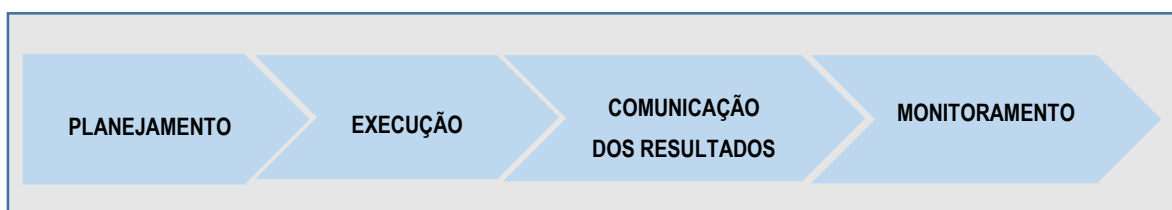
- b) **Rito Especial:** Caracteriza-se quando o serviço de consultoria é **iniciado sem estar previsto no Plano Anual de Auditoria (PAA)**, geralmente para atender a demandas urgentes, extraordinárias ou solicitações específicas da Alta Administração que surgiram no decorrer do exercício.

Vale registrar que, independentemente do rito utilizado, todas as demandas devem passar por um exame de admissibilidade, onde se analisa a viabilidade técnica, a disponibilidade de recursos e a conformidade com as normas éticas para evitar a cogestão, conforme já disposto no Item 5.2 deste Manual.

No entanto, a aceitação no rito especial tem um caráter excepcional, devendo sempre observar o limite de horas a ser dispendido com a atividade e não comprometendo o padrão de qualidade das atividades de avaliação (*assurance*) desenvolvidas pelo DAI-TJSE.

6. ETAPAS DA CONSULTORIA

O ciclo metodológico compreende as seguintes etapas:



Quadro 7 - Etapas do Processo de Consultoria

6.1. Planejamento da Consultoria

Essa etapa visa estabelecer o objetivo do trabalho, delimitar o escopo, definir a estratégia metodológica, estimar recursos, custos e prazos, além de identificar os riscos do trabalho consultivo e é formalizada por meio do Programa de Consultoria e do Termo de Compromisso.

A fase de planejamento pode ser estruturada em três pilares principais:

6.1.1- Análise Preliminar do Objeto

O propósito desta etapa é garantir que os auditores compreendam o objeto do aconselhamento e o ambiente em que está inserido. O levantamento deve incluir:

- a) **Contexto Organizacional:** Missão, visão, estratégias e meios de monitoramento de desempenho da unidade solicitante.
- b) **Aspectos Técnicos:** Legislação aplicável, jurisprudência, *benchmarking* (boas práticas) e resultados de auditorias anteriores.
- c) **Mapeamento:** Fluxo do processo, identificação dos riscos e controles existentes.

6.1.2 - Programa de Consultoria

Consiste no documento balizador que orienta a execução do serviço e funciona como guia para a equipe. Este programa deve ser detalhado para mitigar riscos de perda de independência ou configuração de cogestão.

Os itens essenciais que podem compor este artefato são:

I - Objeto: Definição do tema central sobre o qual recairá o aconselhamento, os três eixos estruturantes para trabalhos de consultoria são: processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos administrativos.

II - Objetivo: A finalidade e o propósito que se pretende atingir com o trabalho.

III - Informações preliminares do objeto: Levantamento de dados relevantes, como conceituação do objeto, requisitos legais, jurisprudência e boas práticas.

IV - Papéis e responsabilidades: É um dos componentes mais críticos do Programa de Consultoria, pois estabelece os limites de atuação para mitigar o risco de cogestão e preservar a independência da Auditoria Interna. O Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE) compromete-se a fornecer aconselhamento opinativo com proficiência e zelo profissional, alertando a Alta Administração sobre eventuais riscos significativos identificados no curso do trabalho. Já à unidade solicitante compete a autoridade decisória exclusiva e a responsabilidade integral pela implementação das soluções, devendo garantir à equipe de consultoria (supervisor, coordenador e consultores) acesso completo, livre e irrestrito a informações, sistemas e pessoal.

V - Escopo: A definição precisa do é essencial para a eficiência e integridade da consultoria, devendo conter o detalhamento claro da abrangência e dos limites do trabalho, incluindo o aspecto temporal a fim de garantir a entrega de valor e a objetividade na atuação da unidade.

VI - Tipo de consultoria: Classificação entre Assessoramento, Orientação, Treinamento ou Facilitação, conforme descrito no Item 3 deste Manual.

VII - Benefícios esperados: Ganhos de eficiência, segurança jurídica, redução de custos ou melhoria nos controles que o trabalho deve proporcionar.

VIII - Recursos necessários: Definição de equipe, horas de trabalho, tecnologia e orçamento.

IX - Critérios aplicáveis: Padrões de referência (ISO 31000, COSO, legislação) usados para fundamentar as soluções.

X - Metodologia/estratégia de atuação: Técnicas de coleta e análise (entrevistas, *benchmarking*, análise documental) e cronograma de interações.

XI - Produtos previstos: Entregáveis como manuais, notas técnicas, planos de ação ou relatórios.

XII - Formas de comunicação: Definição de como serão reportados os resultados parciais e o relatório final.

XIII - Matriz de riscos da consultoria: Avaliação dos riscos do próprio trabalho (ex: ameaças à independência ou objetividade do DAI-TJSE).

XIV - Cronograma: Etapas, prazos e marcos de entrega.

XV - Monitoramento (facultativo): Ajuste prévio entre o DAI-TJSE e a unidade solicitante sobre a conveniência e a sistemática de acompanhamento das ações implementadas, visando mensurar o alcance dos benefícios pretendidos e a eficácia das orientações prestadas.

6.1.3 - Termo de Compromisso

É o documento formal que conclui a etapa de planejamento, funcionando como um acordo entre o Departamento de Auditoria Interna (DAI-TJSE) e a Unidade Consulente sobre o objeto da Consultoria. Caso esta unidade discorde dos termos estabelecidos pelo DAI-TJSE, o programa de consultoria deverá ser ajustado ou o serviço não poderá ser realizado. A assinatura desse documento é condição para o início dos trabalhos.

6.2 - EXECUÇÃO DA CONSULTORIA: COLETA, ANÁLISE DE DADOS E PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES

A Fase de Execução consiste na implementação do Programa de Consultoria, mediante aplicação das metodologias e realização das atividades previstas e se inicia a partir da apresentação e da assinatura do termo de compromisso.

Destaque-se que nesta fase é possível a adaptação do programa de consultoria, buscando reduzir ou ampliar procedimentos que visem conferir maior eficiência ao processo de consultoria.

Esta fase pode ser subdividida em 03 (três) momentos fundamentais:

I) Coleta de Dados: Utiliza técnicas de auditoria para obter informações necessárias ao entendimento real do objeto e à fundamentação das propostas. Isso inclui a realização de levantamento bibliográfico e normativo (leis, doutrina e jurisprudência), a análise de posicionamentos de órgãos de controle externo (CNJ e TCU) e a aplicação de questionários ou entrevistas com stakeholders. O uso de benchmarking é essencial para identificar as melhores práticas adotadas por outras instituições que possam ser adaptadas ao Tribunal.

II) Análise de Dados: Aplica ferramentas técnicas para diagnosticar o ambiente e identificar as causas de possíveis deficiências. Entre as ferramentas passíveis de uso estão a Matriz SWOT (para análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), o mapeamento de macroprocessos. O objetivo é processar os dados coletados para que a equipe esteja apta a discutir e sugerir opções gerenciais transformadoras.

III) Proposição de Soluções: Momento em que a equipe consultiva desenvolve os produtos pactuados, como minutas de manuais, normas, guias orientativos ou redesenho de controles internos. É imperativo destacar que o auditor atua como facilitador e indutor, mas a responsabilidade pela redação final dos artefatos e a decisão de implementação das soluções propostas é de exclusividade do gestor. Caso necessário, podem ser realizados testes de consistência para verificar se os produtos desenvolvidos atendem aos requisitos pactuados com a unidade cliente. Caso não atenda, deverá ser realizados eventuais ajustes/modificações

nos produtos/entregas em resposta às eventuais falhas identificadas nos testes realizados. Após os devidos ajustes, encaminha-se o Termo de Aceitação do Produto à unidade consulente para a assinatura (Apêndice E).

Quadro 8 - Fases de Execução da Consultoria

Durante toda a execução, a comunicação com a unidade solicitante deve ser mantida de forma dinâmica para o ajuste de expectativas e discussão das propostas.

6.3 - COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DA CONSULTORIA

Os resultados podem ser comunicados de forma flexível e contínua, podemos falar de 02 (duas) formas de comunicação:

6.3.1- COMUNICAÇÃO PARCIAL

Realizada ao longo da execução, com o objetivo de antecipar orientações e viabilizar melhorias tempestivas, utiliza como principais artefatos:

- a) **Notas de Consultoria:** Documentos que formalizam aconselhamentos específicos antes da finalização do serviço.
- b) **Atas de Reunião:** Registros sucintos de debates e deliberações em fóruns de facilitação.
- c) **Manuais ou Relatórios Técnicos Parciais:** Entregas intermediárias que auxiliam no redesenho de processos.

6.3.2 - COMUNICAÇÃO FINAL

Será formalizada por meio de relatório final, que consolida os trabalhos realizados.

O documento deverá ser objetivo, podendo utilizar recursos visuais, e evidenciar a relação entre a situação analisada e as orientações propostas, demonstrando os resultados e benefícios do trabalho, encerrando-se, desta forma, a consultoria.

6.4 - MONITORAMENTO DA CONSULTORIA

O monitoramento das atividades de consultoria possui **caráter facultativo** e natureza condicional. Nos termos da Norma IPPF 2500.C1, o acompanhamento limita-se à extensão previamente acordada com a unidade solicitante.

Tal acompanhamento não se destina à verificação de cumprimento, como nas atividades de avaliação (*assurance*), mas à análise da utilidade do aconselhamento prestado, inclusive para fins de mensuração de benefícios, sejam eles financeiros ou não.

A periodicidade, o escopo e a forma de acompanhamento serão definidos de comum acordo, em respeito à autonomia da gestão.

7. GESTÃO DA QUALIDADE E RISCOS

A gestão da qualidade e dos riscos nos trabalhos de consultoria da Auditoria Interna constitui elemento essencial para assegurar que os serviços prestados agreguem valor à gestão, contribuam para o aperfeiçoamento dos controles internos, a melhoria das boas práticas de governança, o aprimoramento da gestão de riscos e controles estabelecidas no âmbito do Poder Judiciário, em alinhamento com as Resoluções CNJ nº 308/2020 e nº 309/2020.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, compreende a padronização metodológica, o monitoramento dos trabalhos, a avaliação de satisfação das unidades solicitantes e a gestão dos riscos associados à atividade.

7.1 - AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PELA UNIDADE SOLICITANTE

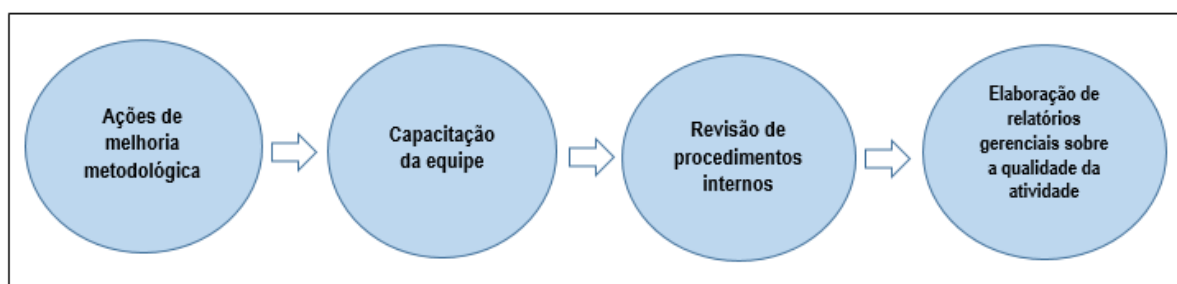
Os trabalhos de auditoria e de consultoria serão avaliados por todas as unidades envolvidas (Apêndice F), conforme procedimentos e metodologia previstos no [Programa de Qualidade da Auditoria do DAI-TJSE](#).

Essa avaliação tem caráter institucional e visa:

- identificar oportunidades de aprimoramento dos serviços de consultoria;

- verificar o grau de satisfação das unidades atendidas;
- avaliar a clareza, utilidade e aplicabilidade das recomendações e orientações apresentadas;
- contribuir para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de consultoria da Auditoria Interna.

Os resultados dessas avaliações deverão ser consolidados periodicamente pela unidade de Auditoria Interna, podendo subsidiar:



Quadro 9 - Ações de Melhoria

Importa ressaltar que a avaliação da unidade solicitante não interfere na independência técnica da Auditoria Interna, constituindo apenas instrumento de melhoria contínua dos serviços prestados.

7.2- GESTÃO DE RISCOS DO TRABALHO DE CONSULTORIA

A gestão de riscos nos trabalhos de consultoria tem como finalidade identificar, avaliar e tratar situações que possam comprometer a objetividade, a independência ou a efetividade da atuação do Departamento de Auditoria Interna, bem como mitigar riscos relacionados à execução do próprio trabalho consultivo.

De acordo com as diretrizes da Resolução CNJ nº 309/2020, os serviços de consultoria devem ser conduzidos de forma a não prejudicar a independência da Auditoria Interna nem implicar assunção de responsabilidades próprias da gestão.

Nesse contexto, a gestão de riscos nos trabalhos de consultoria deve observar, entre outros, os seguintes aspectos:

<p>I) Risco à independência e objetividade: Deve-se avaliar previamente se o trabalho de consultoria poderá comprometer a independência da Auditoria Interna, especialmente nos casos em que a unidade venha futuramente a auditar o processo ou a atividade objeto da consultoria.</p>
<p>II) Risco de assunção de responsabilidades de gestão: A Auditoria Interna deve limitar sua atuação à orientação técnica e à emissão de recomendações, abstendo-se de participar de decisões gerenciais, execução de processos administrativos ou implementação direta de controles.</p>
<p>III) Risco de interpretação inadequada das orientações: As orientações fornecidas devem ser claras e formalizadas, preferencialmente por meio de notas técnicas, pareceres ou relatórios de consultoria, de modo a evitar ambiguidades ou interpretações equivocadas por parte da unidade demandante.</p>
<p>IV) Risco de escopo inadequado do trabalho: Antes do início do trabalho de consultoria, recomenda-se a definição clara do escopo, dos objetivos e das responsabilidades das partes envolvidas, a fim de evitar expectativas indevidas quanto ao alcance da atuação da Auditoria Interna.</p>
<p>V) Risco de utilização indevida do nome da Auditoria Interna: As unidades demandantes não devem atribuir à Auditoria Interna a responsabilidade por decisões administrativas tomadas com base nas orientações recebidas.</p>

Quadro 10 - Aspectos da Gestão de Riscos nos Trabalhos de Consultoria

Como medida de mitigação desses riscos, a Auditoria Interna poderá adotar práticas como:

- Registro formal da demanda de consultoria;
- Avaliação prévia de viabilidade e riscos do trabalho;
- Delimitação do escopo da consultoria;
- Formalização das orientações emitidas;
- Registro e arquivamento dos documentos produzidos no trabalho.

A adequada gestão desses riscos contribui para preservar os princípios de independência, objetividade e integridade da atividade de auditoria interna, ao mesmo tempo em que fortalece o papel consultivo da unidade como agente de aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos no âmbito do Tribunal de Justiça de Sergipe.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão dos trabalhos de consultoria evidencia o papel estratégico da Auditoria Interna no reforço da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. As diretrizes e salvaguardas consolidadas neste Manual asseguram que cada etapa executada — da admissibilidade à comunicação dos resultados — seja conduzida com independência, rigor técnico e respeito aos limites que preservam a não cogestão. Assim, o ciclo consultivo cumpre sua finalidade: gerar recomendações úteis, tempestivas e tecnicamente fundamentadas.

O presente Manual consolida diretrizes, procedimentos e salvaguardas para a prestação de serviços de consultoria, desde a admissibilidade da demanda até a comunicação dos resultados e, quando aplicável, o monitoramento. O modelo adotado assegura padronização, transparência e alinhamento às normas nacionais e internacionais, especialmente às Resoluções CNJ nº 308/2020 e nº 309/2020, o Estatuto do Departamento de Auditoria Interna (Resolução TJSE nº 14/2021) e ao IPPF/IIA.

A adequada aplicação deste Manual pelas unidades solicitantes e pela equipe de auditoria contribui para o uso eficiente dos recursos institucionais, o aprimoramento dos processos administrativos e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

9. REFERÊNCIAS (NORMATIVAS E BIBLIOGRÁFICAS)

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 308, de 11 de março de 2020**. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3288>>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 309, de 11 de março de 2020**. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3289>>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 422, de 28 de setembro de 2021**. Altera a Resolução CNJ nº 308/2020, que organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria, bem como a Resolução CNJ nº 309/2020, que aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4132>>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. **Manual de Consultoria**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/bfae7811-e3fd-4a0a-bc98-ea54e36f995a/content>>. Acesso em: 09 fev. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. **Manual de Auditoria Interna**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/items/e03a2978-7890-4d88-aed5-e4bd7c4b232e>>. Acesso em: 09 fev. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. **Estatuto Auditoria Interna**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/server/api/core/bitstreams/c812c716-def7-47d2-9369-dc16ca8b4e8e/content>>. Acesso em: 09 fev. 2026.

Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA). Normas Globais de Auditoria Interna. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternala-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 26.

Instituto dos Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA). Normas e Orientações – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF). Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/ippf>>. Acesso em: 16 fev.26.

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

SANT'ANNA, Diocésio. **Consultoria em Auditoria Governamental: o que é – para que serve – como fazer**. 2. ed. 1. Reimp. - Belo Horizonte: Fórum, 2023.

Controladoria-Geral da União (CGU). Orientação Prática: Serviços de Auditoria. Disponível em<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68936/3/OP_Servicos_de_Auditoria> Acesso em: 12 fev.26.

BRASIL. Justiça do Trabalho – TRT 2ª Região(SP). **Manual de Consultoria**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/transparencia/auditoria/001_-_DOCUMENTO_-_Manual_de_Consultoria.pdf>. Acesso em: 03 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Auditoria do Poder Judiciário**. Brasília, 2023. Disponível em: < <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/manual-de-auditoria-pjr-23-08-04.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2025.

BRASIL. Ministério Público da União. **Manual de Consultoria AUDIN-MPU**. Brasília, 2022. Disponível em: < <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/manuais-da-audin-mpu/manual-de-consultoria/manual-de-consultoria-audin-mpu-atualizado.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. **Resolução n° 13, de 15 de junho de 2021.** Institui o Código de Ética do Departamento de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. Disponível em: https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=69014 >. Acesso em: 26 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. **Resolução n° 14, de 15 de junho de 2021.** Institui o Estatuto do Departamento de Auditoria Interna do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. Disponível em: https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=69015 < >. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe. **Portarias Normativas n° 16-GP1, de 03 de março de 2022.** Altera e acresce dispositivos a Portaria n° 77/2018 GP1, que trata dos Órgãos Administrativos do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, melhor definindo a estrutura e as atribuições do Departamento de Auditoria Interna. Disponível em: <https://www.tjse.jus.br/tjnet/publicacoes/visualizar_publicacao.wsp?tmp.idPublicacao=71930>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Resolução CSJT n° 282, de 26 de fevereiro de 2021.** Aprova o Estatuto de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho e o Código de Ética das Unidades de Auditoria Interna da Justiça do Trabalho. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/182590>>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **Resolução n° 21, de 21 de setembro de 2021.** Aprova o Manual de Consultoria da Secretaria de Auditoria Interna no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjam.jus.br/index.php/transparencia-docs/processos-de-contas-anual/manuais-e-procedimentos/14423-manual-de-consultoria-da-secretaria-de-auditoria-interna/file>>. Acesso em: 26 jan. 2026.

APÊNDICES (MODELOS DE DOCUMENTOS)

APÊNDICE A: SOLICITAÇÃO DO SERVIÇO DE CONSULTORIA

1- IDENTIFICAÇÃO:

Unidade consulente: _____	Data da solicitação: ___ / ___ / _____
E-mail: _____	Tel./Ramal: _____
Chefia/Unidade Consulente: _____	Data: ___ / ___ / _____

2 - TIPO DE CONSULTORIA A SER REALIZADA:

2.1 - Assessoramento ()

2.1.1 - Assessoramento em processos de governança () 2.1.2 - Assessoramento em gestão de riscos () 2.1.3 - Assessoramento em controles internos () 2.1.4 – Outro (): _____	O serviço de assessoramento consiste na proposição de orientações em resposta a questões formuladas pela gestão, decorrente de necessidades específicas da administração. Tais questões podem tratar de assuntos como implementação e melhoria dos processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos.
2.1.5 - Objetivo do serviço de assessoramento:	
2.1.6 - Descrição do objeto/serviço:	

2.2 - Treinamento ()

2.2.1 - Treinamento ()	O serviço de treinamento se refere à disseminação de conhecimento para fomentar melhorias em processos de trabalho, aperfeiçoar os processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos.
2.2.2 - Objetivo do serviço de treinamento:	
2.2.3 - Descrição do objeto/serviço, indicando o tema do treinamento:	

Fonte: Adaptado do Manual de Consultoria do TRT – 2ª Região (2021, p.20)

2.3 - Orientação ()

2.3.1-Orientação()	A Orientação trata da elaboração, publicação e divulgação de informativos, cartilhas, referenciais, orientações e qualquer outro tipo de divulgação de informações pela Unidade de Auditoria à administração.
2.3.2 - Objetivo do serviço de Orientação:	
2.3.3 - Descrição do objeto/serviço, indicando o tema da Orientação/Facilitação:	
2.4- Facilitação ()	
2.4.1- Facilitação()	A Facilitação visa a condução de um processo de discussão relacionado à gestão de riscos, aos controles internos ou à governança da instituição sem que o Auditor assumira responsabilidade da administração.

2.4.2 - Objetivo do serviço de Facilitação:

2.4.3 - Descrição do objeto/serviço, indicando o tema da Facilitação:

Fonte: Adaptado do Manual de Consultoria do STJ/2023

APÊNDICE B: AVALIAÇÃO DA SOLICITAÇÃO DA CONSULTORIA

1 - IDENTIFICAÇÃO:

1.1 - SOLICITANTE:

Unidade consulente: _____	Data da solicitação: ___ / ___ / _____
E-mail: _____	Tel./Ramal: _____
Chefia/Unidade Consulente: _____	Data: ___ / ___ / _____

1.2 - AVALIAÇÃO:

Auditor(es): _____	Mat.: _____	Data Avaliação: ___ / ___ / _____
_____	Mat.: _____	Data Avaliação: ___ / ___ / _____
_____	_____	Data Avaliação: ___ / ___ / _____
_____	Mat.: _____	_____

Chefia do DAI-TJSE: _____	Data: ___ / ___ / _____
---------------------------	-------------------------

2 - DESCRIÇÃO DO OBJETO DA CONSULTORIA:

(Levantar as informações do formulário "Solicitação de Consultoria")

Objeto:

3. OS TRABALHOS A SEREM DESENVOLVIDOS PODEM CONFIGURAR COGESTÃO?

(Observar vedações constantes no art. 20 da Resolução CNJ nº 309/2020).

3.1 - Se () Sim (indicar o(s) tipo(s) de vedação(es) pertinente(s), dar ciência à unidade consulente, concluir e arquivar processo, devidamente justificado).

3.2 - Se () Não (Prosseguir com a avaliação da solicitação respondendo os itens seguintes e adequações necessárias, no que couber).

4 - O OBJETO SE ENQUADRA NO CONCEITO DE CONSULTORIA INDICADO NA SOLICITAÇÃO?

4.1 - Se () Sim (indicar o(s) tipo(s) de consultoria(s) a ser(em) realizada(s):

<p>() Assessoramento em processos de governança</p> <p>() Assessoramento em gestão de risco</p> <p>() Assessoramento em controle interno</p> <p>() Treinamento para fomentar melhorias em processos de trabalho, aperfeiçoar os processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos.</p> <p>() Orientação</p> <p>() Facilitação</p> <p>() Outro(s):</p> <hr/>

4.2 – Se () Não (indicar qual(is) o(s) outro(s) tipo(s) de serviço(s) de consultoria(s) o objeto se enquadra ou pode ser fornecido:

<p>Outro(s):</p>

5. O TRABALHO DE CONSULTORIA A SER DESENVOLVIDO ENCONTRA-SE ALINHADO AO(S) OBJETIVO(S) ESTRATÉGICO(S) E/OU AO PAA DO TJSE? SE SIM, MENCIONAR. CASO CONTRÁRIO, JUSTIFICAR A PERTINÊNCIA OU NÃO DA CONSULTORIA.

<p>Justificativa:</p>

6 - QUAL(IS) O(S) PRODUTO(S) RESULTANTE(S) DA CONSULTORIA A SER REALIZADA?

(Indicar apenas os produtos acabados a serem disponibilizados ao solicitante: informações, manuais, guias, apresentações, eventos de capacitação, etc.)

Produto(s):

7. DA VIABILIDADE E REALIZAÇÃO DA CONSULTORIA?

(Indicar o(s) elemento(s) que justifique(m) ou não a prestação dos serviços de consultoria, pontuando, se necessário, outros fatores, a exemplo de recursos técnicos, materiais e humanos, indispensáveis à execução dos trabalhos.

7.1 - A Consultoria ENCONTRA-SE inserida no Plano Anual de Auditoria ()

7.2 - A Consultoria DEVE ser inserida no Plano Anual de Auditoria ()

7.3 - A Consultoria NÃO DEVE ser inserida no Plano Anual de Auditoria ()

Justificativa(s):

8. EM RELAÇÃO AOS PRAZOS DOS TRABALHOS DE CONSULTORIA:

8.1 Indique a quantidade, em dias, estimada para a execução do presente trabalho: _____.

8.2 Indique a quantidade, em dias, para os demais trabalhos de consultoria já inseridos no Plano Anual de Auditoria(PAA): _____.

8.3 Indique a quantidade total, em dias, estimada para os trabalhos de consultoria (8.1 + 8.2): _____.

8.4 Indique a quantidade total, em dias, estimada para os trabalhos de avaliação já inseridos no Plano Anual de Auditoria(PAA): _____.

8.5 Indique a proporção (em %), em termos da quantidade de dias, entre os serviços de consultoria e avaliação inseridos no Plano Anual de Auditoria(PAA) – [(8.3/8.4)*100]: _____.

9. A EQUIPE DE CONSULTORIA POSSUI CAPACIDADE TÉCNICA para avaliar com proficiência, conhecimentos e habilidades necessárias o objeto da Consultoria?

- Se () Sim, _____ (Indicar a existência de capacitação pela equipe),

- Se () Não, _____ (Indicar as causas da ausência de capacitação pela equipe)

Fonte: Adaptado do Manual de Consultoria do TRT – 2ª Região (2021, p.22)

APÊNDICE C: DECLARAÇÃO DE ESCOPO PRELIMINAR

Consultoria nº ____/202____	Data Inicial: ____ / ____ / ____
Item ____ do PAA	Data Final: ____ / ____ / ____

Chefia da Unidade Consulente:	Data: ____ / ____ / ____

1. EQUIPE DE CONSULTORIA:

1.1 - Coordenador (a):	_____	Mat.: _____
1.2 - Membros:	_____	Mat.: _____
	_____	Mat.: _____
	_____	Mat.: _____
1.3 - Chefia do DAI-TJSE:	_____	Mat.: _____

2. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DA CONSULTORIA

(Levantar as informações do formulário Solicitação do serviço de consultoria).

Objetivo:

3. PRODUTO(S)/OBJETO(S) DA CONSULTORIA

(Levantar as informações do formulário “Avaliação da solicitação de consultoria”).

Produto(s)/Objeto(s) da consultoria:

4. REQUISITOS DO(S) PRODUTOS

(Detalhar os elementos/itens que devem estar contidos na consultoria. No caso do treinamento e da facilitação, indicar a carga horária dos eventos, os tópicos/conteúdos a serem abordados e a quantidade de participantes).

Elementos/itens da consultoria:

5. JUSTIFICATIVA:

(Elencar os potenciais benefícios a serem obtidos com a realização do serviço).

Valores agregados:

6. ESCOPO/CRONOGRAMA:

(Listar as etapas e os prazos do serviço a ser prestado).

Etapas e Prazos da consultoria:

7. RESTRIÇÕES:

(Indicar o que não será contemplado no escopo do serviço).

Restrições:

NOTA: A Declaração do Escopo Preliminar deve ser assinada pela Chefia do DAI-TJSE, Equipe da Consultoria e pelo responsável pela Unidade Consulente.

Fonte: Adaptado do Manual de Consultoria do TRT – 2ª Região (2021, p.24)

APÊNDICE D - TERMO DE COMPROMISSO

1 - IDENTIFICAÇÃO:

Unidade solicitante: _____	
E-mail: _____	Tel./Ramal: _____
Chefia/Unidade Consulente: _____	Data: ____ / ____ / ____

2 - OBJETIVO DO TRABALHO:

--

3 - DECLARAÇÃO DE ACEITE DOS TERMOS DO PROGRAMA DE CONSULTORIA:

<p>O programa de consultoria apresentado estabeleceu o objeto, definindo o escopo, os objetivos do trabalho, os resultados esperados e os produtos a serem entregues, de acordo com o tipo de consultoria definido, o cronograma das atividades e, principalmente, os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo, ficando claro o que cabe à auditoria e o que é de responsabilidade exclusiva da unidade consulente, no que tange ao trabalho planejado.</p> <p>Dessa forma, esta unidade se manifesta de acordo com os termos propostos especificados no referido programa de consultoria.</p>

NOTA: O Termo de compromisso deve ser preenchido e assinado pelo responsável pela unidade consulente.

APÊNDICE E - TERMO DE ACEITAÇÃO DO PRODUTO

1 - IDENTIFICAÇÃO:

Unidade consulente: _____	Data Recebimento: ____ / ____ / ____
E-mail: _____	Tel.:/Ramal: _____
Chefia/Unidade Consulente: _____	Data: __ / __ / ____

O(s) produto(s) e/ou entrega(s) do presente trabalho de consultoria, anexo(s), atende(m) aos requisitos pactuados na declaração do escopo preliminar, tendo contribuído com o alcance dos objetivos definidos, de acordo com os padrões de desempenho e qualidade esperados.

NOTA: O Termo de Aceitação do(s) Produto(s) deve ser assinado pelo responsável pela unidade consulente.

APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA CONSULTORIA

Avaliação da Qualidade

Consultoria n° XX/XX

Equipe da consultoria

Coordenador(a):

Membros:

Unidade requisitante:

Período:

1	Itens de avaliação de qualidade	Sim	Não	N/A	Oportunidade de melhoria
2	O trabalho de consultoria alcançou o objetivo definido?				
3	O consultor demonstrou domínio do tema e aplicou metodologias adequadas?				
4	A equipe foi ágil em resolver dúvidas e não-conformidades?				
5	O comportamento do consultor foi ético e condizente com a cultura do TJSE?				
6	A consultoria trouxe melhorias práticas para os processos da sua área?				
7	Com base na qualidade, você recomendaria o consultor para outros projetos?				
8	Os produtos e entregas pactuados foram todos entregues?				
9	Os requisitos dos produtos e entregas foram atendidos?				

10	O coordenador orientou a equipe e acompanhou os trabalhos?				
----	--	--	--	--	--

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Equipe da Consultoria:

Aprovado por: _____

Coordenador da Consultoria: _____

NOTA: A avaliação da qualidade deve ser preenchida e assinada pelo responsável pela unidade solicitante.