

Incorporando metodologias ágeis em auditorias na CGU: Caso da avaliação sobre fretamento de aeronaves e distribuição de cestas de alimentos no território Yanomami

Sidney Cardoso Vanderlei¹ e Vinícius Melchior Furtado²

Resumo: O relato trata de experiência de incorporação de elementos de metodologias ágeis em auditorias internas, destacando a avaliação do contrato de fretamento de aeronaves e distribuição de cestas de alimentos no Território Yanomami. A auditoria ágil busca maior adaptabilidade a novos riscos, envolvimento das partes interessadas e entregas incrementais alinhando-se a referenciais como o International Professional Practices Framework (IPPF) e normativos de auditoria da CGU. No caso, a metodologia de pesquisa-ação guiou o trabalho, focado na avaliação tempestiva da regularidade, eficácia e eficiência das operações. O fluxo tradicional em cascata foi adaptado para ciclos, com a matriz de riscos e controles funcionando como um “backlog”. Essa abordagem permitiu discussões e propostas de melhorias em tempo real com o auditado, priorizando a comunicação tempestiva. A experiência demonstrou que a incorporação desses elementos ágeis, mesmo sem a adoção integral de todas as técnicas, foi benéfica para a capacidade de o auditado implementar soluções e aprimoramentos com base nas evidências e discussões, antes mesmo do relatório final do trabalho.

Palavras-chave: auditoria interna; avaliação; auditoria ágil; métodos ágeis; Yanomami.

1. INTRODUÇÃO

Tornou-se um lugar comum há alguns anos o diagnóstico de que vivemos um período marcado pela crescente complexidade e velocidade de mudanças. Nesse contexto dinâmico, as organizações públicas e privadas são desafiadas a responder tempestivamente às mudanças de cenários, e as metodologias de trabalho tradicionais são questionadas pela demanda por respostas rápidas e adaptabilidade. Originalmente desenvolvidas para o setor de desenvolvimento de software, as metodologias ágeis, como o Scrum e o Kanban, têm expandido

sua aplicação para diversas outras áreas, incluindo a auditoria interna. A literatura acadêmica, tanto nacional quanto internacional, tem dedicado crescente atenção a essa transição, explorando como os princípios ágeis podem aprimorar a eficácia e a eficiência das atividades de auditoria (MARNEWICK E MKOBA, 2020).

De acordo com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, a auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, concebida para adicionar valor e aprimorar as operações de

1. Mestre em Administração Pública (FGV/EBAPE) e Engenheiro Mecânico pela UNB. Auditor Federal de Finanças e Controle da CGU. Coordenador Geral da CGCEI/DS/DFC;

2. Especialista em Gestão Pública (UFU) e Cientista Social pela Unicamp, Auditor Federal de Finanças e Controle.

uma organização, auxiliando-a a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática para avaliar e melhorar a governança, o gerenciamento de riscos e os controles internos. Artigos e publicações do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) apontam para a necessidade de auditorias internas suficientemente ágeis, capazes de prestar avaliação e consultoria de forma tempestiva. A implementação da auditoria ágil no setor público é vista como uma oportunidade para aprimorar a comunicação, aumentar a interação com o cliente (órgão auditado), otimizar o tempo e promover maior flexibilidade no planejamento, considerando as constantes mudanças no contexto organizacional.

Nessas publicações, são abordados potenciais benefícios do emprego das metodologias ágeis ou mesmo da concepção e adoção metodológica (e cultural) de um processo e uma mentalidade de auditoria interna ágil, entre os quais: a capacidade de se adaptar rapidamente a novos riscos e prioridades para gerar ações antecipadas para sanar fragilidades; o envolvimento mais próximo das partes interessadas ao longo do processo de auditoria; a apresentação de resultados parciais e úteis em ciclos curtos (*sprints*), permitindo ajustes e tomadas de decisão com o auditado recebendo entregas de valor de forma adiantada e contínua; e a disciplina com o tempo e racionalização da documentação e do plano de auditoria.

A literatura também ressalta que a adoção da mentalidade e das metodologias ágeis se alinha com o *International Professional Practices Framework (IPPF)* do *The IIA*, que não determina uma metodologia formal de auditoria, permitindo que os planos de trabalho sejam ajustados conforme novas informações são obtidas. Além disso, a abordagem ágil é compatível com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (IN SFC 03/2017) e o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna do Governo Federal (MOT) da CGU, que preconizam um planejamento flexível e baseado em riscos, bem como a comunicação eficaz durante todo o processo de auditoria.

Entre relatos de casos no setor público, destaca-se a experiência positiva do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) na adoção de auditorias ágeis, com aumento do per-

centual de implementação de recomendações e diminuição do tempo de monitoramento e mudança na forma como a organização percebe o valor agregado pela Auditoria Interna (ALVARES, 2021). Compartilhar os aprendizados, os sucessos e os desafios enfrentados na adoção desses métodos pode servir de guia e inspiração para outras instituições que buscam modernizar seus processos auditoria. Com esta perspectiva este artigo apresenta à comunidade de auditores o relato de experiência recente de equipe da CGU no uso de elementos de metodologias ágeis em trabalhos de auditoria interna, conforme citado na apresentação da Secretaria Federal de Controle no Encontro de Dirigentes de 2025.

2. METODOLOGIA E FERRAMENTAS UTILIZADAS

O relato foi construído a partir da experiência dos autores na gerência e supervisão dos trabalhos e da coleta e análise de dados obtidos da documentação de auditoria e dos artefatos criados pela equipe. Desse modo, o relato alinha-se à metodologia de pesquisa-ação, tipo de investigação qualitativa voltada para a solução de problemas técnicos e sociais, relevantes cientificamente, pautada na cooperação entre pesquisadores, pessoas da situação-problema e parceiros interessados na sua resolução, construindo conhecimento durante este processo (Thiollent, 2011). Para validação, os relatos foram submetidos à revisão e feedback dos membros da equipe. Em abordagens posteriores, triangulações dos dados podem ser produzidas a partir da coleta das opiniões e percepção dos auditados por entrevistas e questionários de análise de qualidade.

Segundo a Orientação Prática de serviços de Auditoria da CGU, o papel de gerente tem responsabilidade pela coordenação geral do trabalho de auditoria, de validação do processo de revisão realizado pelo supervisor e de aprovação final de cada uma das etapas da auditoria. Por sua vez, o papel de supervisão tem como finalidade realizar o acompanhamento e a revisão técnica dos trabalhos de auditoria, em todas as suas fases, com o objetivo de assegurar a qualidade dos trabalhos, a conformidade com os requisitos éticos e profissionais aplicáveis, a adequação e a suficiência das evidências e dos papéis de trabalho e a pertinência dos resultados alcançados em face dos objetivos da auditoria.

Relato de caso: Avaliação concluída sobre a execução de contrato de fretamento de aeronaves e distribuição de cestas de alimentos no Território Yanomami pelo Ministério dos Povos Indígenas.

O trabalho foi realizado pela Coordenação Geral de Auditoria das Áreas de Cultura, Esporte, Igualdade Racial e Povos Indígenas (CGCEI), da Diretoria de Políticas Sociais e de Segurança Pública (DS), em conjunto com a unidade regional da Controladoria Geral da União no Estado de Roraima (CGU-RR), entre maio de 2024 e abril de 2025, tendo sido o relatório publicado em 16/06/2025. O projeto não estava previsto no Plano Anual de Auditoria Interna de 2024, mas conforme notícias de mídia apareceram sobre a celebração de um contrato pelo Ministério dos Povos Indígenas (MPI), por dispensa emergencial, para fretamento de aeronaves que realizariam a entrega de cestas de alimentos aos indígenas em emergência de saúde na Terra Yanomami, com valor material e complexidade relevantes, a CGCEI buscou obter mais informações sobre a contratação.

Até o final de março de 2023, o Ministério da Defesa era responsável direto pela entrega das cestas às comunidades indígenas, uma das medidas do plano de ação do Centro de Operações Especiais Yanomami para garantir emergencialmente a alimentação das comunidades até a recuperação de sua autonomia alimentar. Desse modo, o MPI, com apoio do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) bem como subsídio de informações da Diretoria de Auditoria de Governança e Gestão, outra área da SFC, firmou, por meio do Aviso de Contratação Direta nº 90002/2024, o Contrato nº 1/2024 com a Ambipar Flyone Serviço Aéreo Especializado, Comércio e Serviços S/A, em 15.03.2024. O valor inicial deste contrato foi de R\$ 185.917.505,02, com duração de 12 meses, ou até que a licitação do contrato continuado que o substituiria fosse efetivada. O contrato previa uma solução única, sem precedentes históricos na Administração Federal, ao conjugar serviços de aviões de asa fixa e helicópteros em operação no interior da Terra Yanomami. No diálogo com o Ministério, responsável pela gestão do contrato, e com a Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai), responsável pela fiscalização do contrato e pela elaboração da licitação da nova contratação que viria a substituir o ajuste emergencial, foi identificada a oportunidade de uma atuação tempestiva da auditoria na avaliação e acompanhamento

de uma solução logística por si só inovadora em um cenário dinâmico e de crise. Logo, o escopo do objeto, para além do próprio contrato, deveria incluir o processo logístico como um todo, não se limitando a aspectos de conformidade, mas incorporando questões operacionais.

O objetivo geral do trabalho foi oferecer avaliação tempestiva para tomada de decisões quanto à regularidade, eficácia e eficiência das operações pelo MPI e pela Funai e para tanto a abordagem seguida foi a metodologia de auditoria baseada em riscos, incorporando aspectos de auditoria ágil desde o seu início. O aspecto de reportes e entregas contínuas ao auditado durante o processo de auditoria fez com que a equipe optasse por incorporar aspectos da metodologia ágil, para gerar informações e evidências que pudessem ser compartilhadas com o MPI em tempo hábil para correções, ajustes e aprimoramento do processo logístico e do edital da licitação em desenvolvimento.

3. RESULTADOS E IMPACTOS OBTIDOS

A rigor o trabalho não adotou todos os aspectos de uma auditoria ágil. Em parte, porque a equipe de auditoria não tinha todo conhecimento e proficiência em todas as ferramentas e na cultura do método, em parte porque a adaptabilidade e experimentação não deixam de ser princípios da metodologia. Assim, desde o planejamento inicial conjunto com a CGU-RR e abertura dos trabalhos, os elementos ágeis que buscou-se incorporar ao trabalho foram: comunicação e colaboração contínua com a unidade auditada e com partes interessadas do processo; entregas incrementais ao longo do processo de auditoria, permitindo a implementação imediata de melhorias; avaliação de riscos de forma contínua, ajustando o foco da auditoria conforme surgem novos riscos ou informações; análise de risco colaborativa, envolvendo as partes interessadas na identificação e priorização dos riscos.

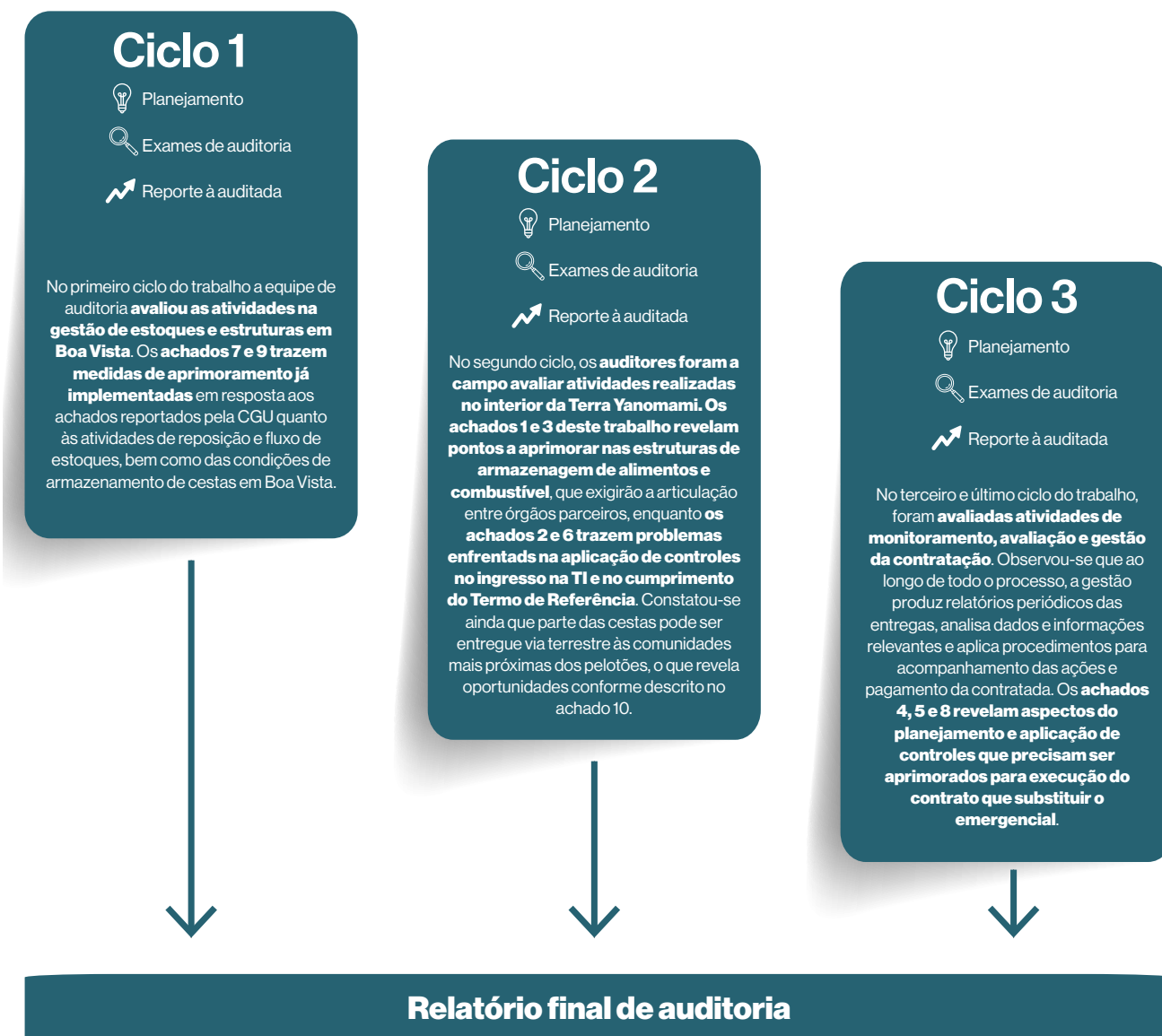
Para incorporar esses elementos o fluxo em cascata, tradicional das auditorias de planejamento-execução-comunicação de resultados, foi adaptado para o trabalho em ciclos (ou *sprints*) de dois meses que envolviam a: revisão da matriz de riscos e controles inicialmente desenhada; planejamento dos testes de auditoria; execução e apresentação dos achados e discussão com o auditado. Desde o início

foram previstos 3 (três) ciclos, pensando na vigência do contrato e planejamento da licitação, bem como nos recursos humanos disponíveis. Logo a previsão era de execução do trabalho entre julho e dezembro de 2024. A questão da disciplina com o tempo foi relativizada ao longo do trabalho conforme alguns eventos atrasaram o projeto.

A matriz de riscos e controles elaborada inicialmente na fase de análise preliminar do objeto de auditoria funcionou ao longo do trabalho como espécie de “*backlog*” do projeto, artefato dinâmico que lista as entregas principais para atingimento do produto e objetivo final. Assim, foram documentadas 3 (três) versões da matriz, que revisadas a cada fechamento e início de novo ciclo, trouxeram novos insights, com alteração da visão dos eventos de risco, reavaliações do seu impacto e probabilidade e da avaliação preliminar dos controles, resultando em alterações nos objetos prioritários de análise ao longo do trabalho. Com isso, também foram criadas três matrizes incrementais de planejamento dos testes de auditoria. Cabe observar que a proposta inicial da matriz de riscos e controles contou com ampla participação da equipe do MPI, que também estava trabalhando em uma matriz de riscos internamente, com apoio da sua Assessoria Especial de Controle Interno, para apoiar a gestão do contrato. Logo, ambas as iniciativas se retroalimentaram e produziram um extenso inventário de riscos inicial, e apenas um risco não

identificado inicialmente foi incorporado no trabalho de auditoria ao longo de sua execução.

Após o levantamento inicial da primeira versão dessa matriz de riscos, foi identificada a possibilidade de dividir o fluxo do processo de distribuição de cestas de alimentos entre os ciclos, razão pela qual, em que pese atrasos na execução do trabalho, manteve-se a estrutura de 3 ciclos, priorizando as etapas do processo em detrimento de uma disciplina mais rígida com os tempos de entregas. Se por um lado a metodologia ágil implicaria em maior adaptabilidade do escopo em prol da agilidade e compromisso com o tempo da sprint, a equipe entendeu que tal decisão ainda permitiria um processo suficientemente ágil e atenderia a complexidade logística da execução em campo do trabalho. Desse modo o primeiro ciclo focou nas etapas do processo e riscos priorizados desde o armazenamento dos alimentos em Boa Vista até seu transporte em aeronaves de asas fixas; o segundo nos eventos desde a recepção e armazenamento das cestas nos entrepostos do exército no interior da Terra Yanomami até seu transporte por helicóptero e entrega às comunidades indígenas; e, por fim, o terceiro tratou das atividades de gestão do contrato e de outros eventos de risco não priorizados nos ciclos anteriores, mas ainda assim críticos, e que pudessem ser feitos sem o deslocamento em Boa Vista ou no interior da Terra Indígena.

FIGURA DO RELATÓRIO 1633137 QUE SUMARIZA A EXECUÇÃO DOS CICLOS (SPRINTS).

Ao final de cada um dos ciclos foram realizadas reuniões com as equipes do MPI e da Funai, e mesmo interlocuções com outros órgãos envolvidos, como a Conab-RR, responsável pela aquisição e armazenamento dos alimentos em Boa Vista. Inicialmente planejava-se produzir uma Nota Técnica a cada ciclo, mas a partir de discussões internas a equipe entendeu que, em atendimento ao princípio

da metodologia ágil de priorizar a comunicação tempestiva em vez da documentação extensa, a produção de uma versão da matriz de achados e sua apresentação e discussão com o auditado seria mais eficiente. Ainda assim, quando o rigor da situação exigiu, foi emitida Nota de Auditoria para comunicar formalmente sobre providência a ser adotada imediatamente pela unidade auditada³.

3. Conforme Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna do Governo Federal, a Nota de Auditoria é documento emitido durante os exames de auditoria quando da identificação de providência a ser adotada imediatamente pela Unidade Auditada, de modo que aguardar a finalização do trabalho para expedir a recomendação necessária poderá resultar em danos aos cidadãos ou à administração pública ou no caso de identificação de falha meramente formal ou de baixa materialidade, que não deva constar no relatório, mas para a qual devam ser adotadas providências para saneamento.

Nessas reuniões de busca conjunta de soluções, eram pactuadas e propostas as medidas que seriam implementadas para aperfeiçoamento e correção dos processos e atividades, antes mesmo da produção do relatório da auditoria. Desse modo, antes da reunião final de busca conjunta de soluções amparada no texto do relatório preliminar do trabalho a ser apresentado ao auditado, outros dois encontros preliminares foram feitos. As medidas discutidas nesses encontros, quando e na extensão em que foram implementadas, foram documentadas no relatório final do trabalho, e aquelas que não foram possíveis de serem adotadas até o relatório, integraram o rol de recomendações consignadas no relatório final e que serão monitoradas pela CGU.

Essa sistemática possibilitou de fato que, antes mesmo do relatório final do trabalho, o auditado pudesse, amparado nas evidências e discussões com o controle, implementar soluções e aprimoramentos. Com isso, a partir da publicação do relatório, a CGCEI e a CGU-RR já puderam propor o registro de benefícios relacionados ao aprimoramento da gestão e fiscalização da logística de distribuição de cestas de alimentos na Terra Yanomami. Conforme achados 7, 8 e 9 do relatório final e manifestações do MPI e da Funai⁴, o trabalho permitiu medidas tempestivas para aprimoramento das obrigações da contratada na armazenagem de alimentos para a nova contratação licitada, o aperfeiçoamento dos instrumentos de registro de ocorrências e procedimentos de gestão de contrato e a melhora da coordenação das equipes do MPI e da Funai com a Conab em Boa Vista.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

A auditoria realizada demonstrou que a incorporação de elementos ágeis – como a comunicação e colaboração contínuas, as entregas incrementais e a avaliação de riscos de forma iterativa – pode ser extremamente benéfica, mesmo que o trabalho não adote todos os ritos, técnicas ou ferramentas de uma auditoria ágil. A adaptação do fluxo tradicional em cascata para ciclos (*sprints*) de dois meses, com a revisão constante da matriz de riscos e controles como um “*backlog*”, permitiu uma atuação proativa e a geração de valor contínuo. A aderência aos princípios

dos métodos ágeis, que se alinham aos normativos já adotados pela CGU, mantendo o foco na geração de valor, permitiu a construção de uma auditoria suficientemente ágil. A capacidade de o auditado implementar soluções e aprimoramentos com base em evidências e discussões com o controle, antes mesmo da formalização das recomendações no relatório final, torna a auditoria um parceiro estratégico na melhoria contínua da gestão. A experiência relatada neste artigo demonstra que a incorporação desses princípios, em menor ou maior grau e conforme o contexto do trabalho e do objeto auditado, é não apenas possível, mas desejável.

REFERÊNCIAS

- Marnewick, C., & Mkoba, F. (2020). Agile internal audit adoption challenges. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), a3489.
- Notícias CONACI. (s.d.). Auditoria Interna Ágil na Administração Pública: Inviabilidade ou Oportunidade? Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/auditoria-interna-agil-na-administracao-publica-inviabilidade-ou-oportunidade/>. Acesso em: 23 de junho de 2025.
- Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI). (s.d.). CONACI debate Auditoria Ágil em live no YouTube. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-debate-auditoria-agil-em-live-no-youtube/>. Acesso em: 23 de junho de 2025.
- Alvares, P. (2021). Implementando a Auditoria Interna Ágil no Setor Público. Reunião Técnica do CONACI/2021. Disponível em: <https://conaci.org.br/app/webroot/files/editor/files/Auditoria%20interna%20C3%A1gil%20no%20setor%20p%20C3%BAblico%20Conaci.pdf>
- Internal Auditor. (2024, October). Building a Better Auditor: Embracing Agile Audit. Disponível em: <https://internalauditor.theiia.org/pt-br/voices/2024/october/building-a-better-auditor-embracing-agile-audit/>. Acesso em: 23 de junho de 2025.
- Deloitte. (2017). Becoming agile: A guide to elevating internal audit's performance and value (Part 1: Understanding agile internal audit). Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Finance/gx-fa-agile-internal-audit-introduction-elevating-performance.pdf>. Acesso em: 23 de junho de 2025.
- Newmark, A., Stork, B., & Marth, N. (2018). Agile auditing. The Institute of Internal Auditors.
- Tribunal de Contas da União (TCU). (s.d.). Auditoria Ágil. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-agil.htm>. Acesso em: 23 de junho de 2025.
- Thiollent, M. Metodologia da pesquisa-ação. 18a. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

4. Proposta de benefício #1816967