



EIXO 2 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO AUDITOR DO FUTURO

GESTÃO ÁGIL DA AUDITORIA IMPULSIONADA PELA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: A EXPERIÊNCIA DO TCU NA AUDITORIA DA UNICEF

Tiago Modesto

Líder de auditoria do TCU na Unicef/ONU, membro do Fórum Internacional de Pronunciamentos Profissionais da Intosai (FIPP) e coach de Auditoria Operacional do *Professional Education for SAI Auditors* (PESA) do IDI/Intosai. Se formou como Engenheiro Agrônomo pela Universidade de Brasília, com Pós Graduação em Administração, Finanças Empresariais e Negócios pela Esab/ES e MBA em Agronegócios pela ESALQ/USP, com experiência na área financeira e governamental, atuando nas áreas de auditoria financeira, de conformidade e operacional, na área bancária atuou como analista técnico rural e analista de TI no Banco do Brasil, na área de controle foi Analista de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional (MF) e diretor na área de Agricultura e Meio Ambiente no TCU, Secretário do TCU no Mato Grosso do Sul e Secretário de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o Controle Externo e o Combate à Corrupção (SOMA). Já ministrou treinamentos, entre outros, para treinamento de supervisores e coordenadores de auditoria, relacionamento com o auditado e comportamento profissional do auditor, Auditoria Operacional, Auditoria de Conformidade, Riscos etc. Professor do curso de pós-graduação do Curso de Auditoria Governamental do Instituto Serzedello Corrêa/TCU. Como experiência internacional participou de programas internacionais de treinamento no *Government Accountability Office* dos EUA, Programa de Certificação de Especialistas para a Implementação de Regras Internacionais de Auditoria Governamental da *Intosai* no México e Avaliação de Políticas Públicas na Carleton University (IPEDET) – Canadá, instrutor de auditoria para as EFS de Países na América Latina, além de participação em auditorias internacionais da Olacefs como coordenador e supervisor.

1 INTRODUÇÃO

A auditoria, em essência, é um projeto, e metodologias ágeis representam uma opção de gestão de projetos capaz de ampliar sua eficiência e responsividade (ISACA, 2022). Nesse contexto, em vez de se prender a planos anuais rígidos, a abordagem ágil propõe ciclos curtos e iterativos — os chamados *sprints* — que permitem maior adaptação às mudanças do ambiente e foco contínuo nos riscos emergentes (WOLTERS KLUWER, 2021).



No contexto da auditoria moderna, a aplicação de metodologias ágeis assume-se não apenas como abordagem técnica, mas como estratégia para gerar maior valor por unidade investida. Conforme a Deloitte observa, a auditoria ágil visa entregar mais valor com menos recursos, por meio de ciclos curtos, adaptação contínua e foco nos riscos que realmente importam (DELOITTE, 2025). Nesse mesmo sentido, Joshi argumenta que a agilidade permite que as equipes de auditoria se tornem mais flexíveis e adaptativas, elevando o valor e a profundidade das percepções de risco (ACUA, 2024).

A incorporação de metodologias ágeis potencializa esse papel ao entregar resultados de maneira mais rápida, adaptativa e alinhada às necessidades dos stakeholders. Como observa o CONACI, a auditoria ágil valoriza a colaboração com as partes interessadas ao longo do processo, ampliando a efetividade e tempestividade das recomendações (CONACI, 2021). Essa abordagem iterativa facilita o redirecionamento das atividades sempre que novos riscos surgem, elevando a relevância e o impacto das ações de auditoria (IIA, 2018; WOLTERS KLUWER, 2021).

Assim, diante do contexto de crescente complexidade das operações internacionais e da necessidade de maximizar a relevância social das auditorias, este artigo tem como objetivo demonstrar como vem sendo a aplicação de metodologias ágeis no âmbito da auditoria financeira da UNICEF, conduzida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no marco do seu mandato junto à Organização das Nações Unidas. Busca-se evidenciar de que maneira práticas como o planejamento incremental, os ciclos de entrega iterativos (*sprints*) e o uso de ferramentas colaborativas — inclusive soluções de inteligência artificial — têm contribuído para aprimorar a qualidade, a tempestividade e a capacidade de indução da auditoria, fortalecendo o papel do TCU como auditor externo da ONU e agregando valor à governança pública global.

2 METODOLOGIA



Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e dedutivo, voltada a descrever a aplicação de metodologias ágeis na auditoria financeira da UNICEF conduzida pelo TCU no âmbito de seu mandato junto à ONU.

O planejamento foi estruturado pela metodologia *Objectives and Key Results* (OKR), permitindo desdobrar objetivos e resultados-chave em níveis trimestrais e semanais, de forma transparente e mensurável (DOERR, 2018). O acompanhamento foi realizado por meio das ferramentas da plataforma Microsoft — Teams, SharePoint, Planner e Whiteboard — que viabilizaram a gestão visual do backlog, a comunicação contínua e a colaboração interativa da equipe.

Na execução, adotaram-se práticas do *Scrum*, como *sprints*, *reviews* e *retrospectives*, garantindo entregas incrementais (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Princípios do *Lean Management* foram aplicados para eliminar desperdícios e priorizar entregas de maior valor (WOMACK; JONES, 2004), enquanto técnicas de *Design Thinking* favoreceram a ideação coletiva e a empatia com as partes interessadas.

De forma inovadora, incorporou-se o uso de inteligência artificial generativa (ChatGPT) para apoiar a elaboração de *templates*, revisão de linguagem e sistematização de achados, liberando os auditores para análises de maior complexidade.

3 RESULTADOS

A metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) estruturou o planejamento da auditoria da UNICEF em níveis anual, trimestral e semanal. Os objetivos e resultados-chave foram definidos na estratégia global e detalhados em um quadro colaborativo no *Microsoft Whiteboard*, que permitiu construção coletiva e atualização em tempo real. O acompanhamento ocorreu em reuniões semanais, com registro no *Microsoft Notes*, assegurando transparência e disciplina no monitoramento. Essa prática confirma a visão de Doerr (2018) de que os OKRs, quando desdobrados em metas verificáveis e acompanhados



continuamente, fortalecem foco e agilidade no cumprimento dos propósitos institucionais.

A aplicação do Scrum foi operacionalizada por meio do uso do *Microsoft Planner*, onde o backlog da auditoria foi organizado em *buckets* correspondentes às principais áreas e produtos previstos. Cada *sprint* semanal tinha como base essa lista estruturada, que orientava a priorização das entregas. Os cards foram utilizados não apenas como registro de tarefas, mas também como instrumento de comunicação, contendo o contexto de cada produto, as histórias de usuário que justificavam sua realização e a respectiva definição de pronto. Essa prática está em consonância com Schwaber e Sutherland (2020), para quem o backlog e os sprints estruturam o trabalho em incrementos de valor, garantindo transparência, inspeção e adaptação contínua.

As cerimônias do Scrum foram conduzidas integralmente em formato remoto, com apoio do Microsoft Teams como principal ambiente de colaboração. As reuniões diárias garantiram alinhamento rápido sobre o andamento das tarefas e eventuais impedimentos, enquanto as *reviews* semanais, gravadas para registro e transparência, contaram com o suporte do *Microsoft Copilot*, que não apenas auxiliava na verificação do cumprimento dos OKRs estabelecidos para cada *sprint*, mas também extraía dos vídeos gravados os principais pontos discutidos, posteriormente incorporados ao *Microsoft Notes* para acompanhamento sistemático. Essa prática reforça a visão de Schwaber e Sutherland (2020), segundo a qual as cerimônias do Scrum são essenciais para assegurar transparência, inspeção e adaptação, permitindo que equipes complexas mantenham foco e agilidade na entrega de valor.

A aplicação dos princípios do Lean Management na auditoria financeira da UNICEF ocorreu principalmente por meio do uso do *SharePoint* e das ferramentas integradas do *Office 365*, que possibilitaram maior eficiência e redução de desperdícios no fluxo de trabalho. A padronização da estrutura de arquivos e a construção colaborativa de documentos, a partir de modelos previamente concebidos com base no *Financial Audit ISSAI Implementation Handbook* do IDI, eliminaram a necessidade de múltiplas versões



intermediárias, assegurando consistência e rastreabilidade. Esse processo foi reforçado pela interação contínua com o auditado: informações e papéis de trabalho eram compartilhados periodicamente, recebendo validação ou correção em tempo real pelas equipes da UNICEF, o que reduziu retrabalho e aumentou a confiabilidade das evidências coletadas. Em consonância com Womack e Jones (2004), essa abordagem ilustra como a eliminação de desperdícios e a entrega contínua de valor podem ser adaptadas a contextos de auditoria, promovendo maior agilidade, colaboração e transparência ao longo de todo o ciclo de auditoria.

Um diferencial da auditoria financeira da UNICEF foi a integração do ChatGPT como projeto específico de apoio, no qual foram inseridos os principais documentos da auditoria — estratégia global, matrizes de risco e controles, papéis de trabalho e cronogramas. A ferramenta foi utilizada em múltiplas frentes: construção de *templates* padronizados, elaboração de documentos e cards do *Planner*, apoio na gestão dos OKRs, na avaliação de riscos e controles e até na estruturação de achados e relatórios. Essa aplicação reduziu significativamente o tempo gasto em tarefas repetitivas, garantiu uniformidade na linguagem e ampliou a capacidade analítica da equipe, permitindo que os auditores se concentrassem em aspectos de maior complexidade técnica.

O *Design Thinking* foi aplicado de forma transversal ao longo de toda a auditoria financeira da UNICEF, orientando a equipe desde a fase inicial de empatia com as partes auditadas, em que se buscou compreender seus contextos, limitações e expectativas. A abordagem promoveu a construção colaborativa de soluções, viabilizada por quadros interativos digitais que permitiram ideação conjunta da equipe de auditoria e engajamento dos participantes mesmo à distância. Essa lógica colaborativa também se estendeu ao relacionamento com o auditado, especialmente no desenho de recomendações, que foram discutidas, ajustadas e priorizadas em diálogo aberto com os gestores da UNICEF.

Já no primeiro ano de aplicação, a auditoria alcançou uma cobertura de 90% dos grupos das demonstrações financeiras, incluindo o exame de todas as operações que ultrapassavam 2% da despesa anual da UNICEF. Esse



resultado é especialmente relevante diante do porte da organização, que constitui a maior agência sob mandato do TCU no sistema ONU, com operações distribuídas em mais de 190 países e territórios. O desafio de escopo e complexidade foi mitigado pela adoção de metodologias ágeis e pelo uso da inteligência artificial, que facilitaram a priorização das áreas de maior risco, a gestão de entregas em ciclos curtos e a produção tempestiva de análises e documentos. Assim, a auditoria conseguiu combinar abrangência e profundidade, assegurando confiabilidade às demonstrações financeiras e fortalecendo a credibilidade do trabalho do TCU no contexto das Nações Unidas.

4 CONCLUSÃO

A experiência da auditoria financeira da UNICEF evidenciou que a aplicação de metodologias ágeis e de inteligência artificial em auditoria apresenta ganhos expressivos, mas também desafios relevantes. A necessidade de adaptação cultural da equipe, a curva de aprendizado no uso das ferramentas digitais e a cautela na validação das saídas da IA mostraram-se pontos críticos ao longo do processo. Ainda assim, a estruturação do trabalho em ciclos curtos, o uso de quadros colaborativos, a integração de ferramentas como o *Planner*, o *Whiteboard* e o *Copilot*, além do apoio do ChatGPT, permitiram alcançar maior transparência, tempestividade e abrangência, mesmo diante da complexidade de se auditar a maior agência sob responsabilidade do TCU no sistema ONU. Olhando para o futuro, a tendência é que a auditoria pública avance ainda mais na integração tecnológica, combinando metodologias ágeis com soluções de *business intelligence* e a incorporação de agentes autônomos de inteligência artificial, capazes de apoiar desde a análise de grandes volumes de dados até a identificação preditiva de riscos. Essa evolução promete ampliar a capacidade de geração de valor pela auditoria, fortalecendo seu papel como instrumento de governança e *accountability* global. Ao consolidar a inovação como parte integrante da prática, a auditoria poderá não apenas responder de forma mais eficiente às demandas atuais, mas também antecipar cenários e



oferecer recomendações cada vez mais estratégicas para a gestão de políticas e organizações públicas e privadas.

5 REFERÊNCIAS

ACUA – Association of College and University Auditors. *Agile Auditing: Three Pillars for Effective Implementation*. 2024. Disponível em: <https://acua.org/resource/agile-auditing-three-pillars-for-effective-implementation/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONACI – Conselho Nacional de Controle Interno. *Auditoria Interna Ágil na Administração Pública: inviabilidade ou oportunidade?* 2021. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/auditoria-interna-agil-na-administracao-publica-inviabilidade-ou-oportunidade/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

DELOITTE. *Becoming agile: Elevating internal audit performance and value*. 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/lu/en/services/consulting-risk/analysis/agile-internal-audit-planning-performance-value.html>. Acesso em: 31 ago. 2025.

DOERR, J. *Avalie o que importa: como o Google, Bono e a Fundação Gates agitam o mundo com OKRs*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

IDI – INTOSAI DEVELOPMENT INITIATIVE. *Financial Audit ISSAI Implementation Handbook*. [S.l.]: IDI, 2018 (rev. 2020). Disponível em: <https://www.idi.no/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. *Agile Auditing. Sprinting to Change*. 2018. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/industry-knowledge-brief/2018/agile-auditing/iia-fs-agile-auditing.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.



ISACA. *Going agile in audit: what to do and what not to do*. ISACA Journal, v. 1, 2022. Disponível em: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2022/volume-1/going-agile-in-audit-what-to-do-and-what-not-to-do>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum*. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

WOLTERS KLUWER. *What is agile auditing?* 2021. Disponível em: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/what-is-agile-auditing>. Acesso em: 31 ago. 2025.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 2004.