

# AUDITORIA ÁGIL

Tiago Mendonça Marinho

## Resumo

O texto do artigo aborda primeiramente, de forma sucinta, a história da Agilidade, desde suas origens na TI na década de 50, até os tempos modernos, quando ela passou a ser adotada em diversos setores diferentes. Fala um pouco a respeito dos pilares e preceitos que regem essa forma de gerenciar projetos e, mais especificamente, apresenta o impacto que sua adoção pode promover dentro de Auditorias Internas, trazendo conceitos, ideias e práticas compiladas a partir dos trabalhos de algumas das maiores empresas do mundo na área, como Deloitte e KPMG.

## 1. A Agilidade

Ao falarmos em Agilidade, estamos nos referindo basicamente a formar equipes capazes de flexibilidade, adaptabilidade e resposta rápida a mudanças em um ambiente complexo. De forma sucinta, seria um conjunto de metodologias e práticas que promovem a entrega iterativa<sup>1</sup>, colaborativa e orientada para o cliente, permitindo que as equipes respondam rapidamente às suas necessidades e às mudanças nos requisitos provocadas pela complexidade do ambiente.

### 1.1 Breve Histórico da Agilidade

A história da Agilidade já se estende por mais de sete décadas, tendo suas raízes na indústria de TI. Apresentaremos breve resumo separado por décadas de forma a contextualizarmos o que ela representa:

#### 1.1.1 Década de 1950 a 1970: Antes da Agilidade

Nesse período, a indústria de software estava no início. Os projetos de software eram geralmente gerenciados de forma linear e rígida, seguindo modelos de desenvolvimento em cascata.

#### 1.1.2 Década de 1980: Engenharia de Software

Durante os anos de 1980, a Engenharia de Software começou a se estabelecer como uma disciplina. Modelos de processos eram amplamente utilizados, enfatizando a documentação e a planificação detalhada.

#### 1.1.3 Década de 1990: Manifesto Ágil

A virada na história da Agilidade ocorreu no ano de 2001, quando um grupo de desenvolvedores se reuniu em Snowbird, Utah, para criar o Manifesto Ágil, no qual estabeleceram os princípios fundamentais da Agilidade, com ênfase na colaboração

<sup>1</sup> Processo iterativo é aquele que progride por meio de sucessivos ajustes.

na entrega de software funcional e na adaptação a mudanças no lugar de seguir planos rígidos.

### 1.1.4 Década de 2000: Adoção Generalizada

A Agilidade começou a se espalhar para áreas além do desenvolvimento de software, como gerenciamento de projetos, marketing e até setores não tecnológicos. Empresas de todos os tamanhos começaram a adotar práticas ágeis para melhorar sua flexibilidade e a capacidade de resposta.

### 1.1.5 Década de 2010: Escala e Evolução

A Agilidade evoluiu para se adaptar a contextos mais complexos e de maior escala. Modelos como o *SAFe (Scaled Agile Framework)*<sup>1</sup> e *KMM (Kanban Maturity Model)*<sup>2</sup> foram desenvolvidos para permitir a aplicação de práticas ágeis em grandes organizações, unindo-as em um único modelo.

### 1.1.6 Década de 2020 e além: continuidade da evolução

A Agilidade continua a se adaptar e evoluir para atender às necessidades em constante mudança das empresas e das equipes de trabalho. A integração de práticas ágeis com outras abordagens, como DevOps<sup>3</sup>, se torna cada vez mais comum.

## 1.2 Manifesto Ágil

Seria impossível falar em Agilidade sem

<sup>1</sup> Conjunto de padrões de organização e fluxo de trabalho que aplicam as práticas ágeis em grandes empresas.

<sup>2</sup> Modelo de Maturidade Kanban é uma ferramenta de avaliação para organizações que buscam melhorias contínuas.

<sup>3</sup> Dev significa “desenvolvimento” e Ops significa “operações”.

menção ao famoso Manifesto Ágil, escrito em Snowbird em 2001, cujas sucintas 68 palavras (em inglês) mudaram para sempre a indústria de TI:

*Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:*

*Indivíduos e interações mais que processos e ferramenta.*

*Software em funcionamento mais que documentação abrangente.*

*Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos.*

*Responder a mudanças mais que seguir um plano.*

*Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.*

Cada um dos quatro pontos, bem como sua relação com a auditoria interna, será mais bem detalhado nos tópicos a seguir.

### 1.2.1 Indivíduos e Interações

Esta parte se refere a darmos maior importância para as pessoas envolvidas nos projetos – o que elas são capazes de pensar, inferir, criar e criticar – diferentemente de darmos importância para cada passo de um manual, dos processos burocráticos e do uso obrigatório de determinadas ferramentas. Valoriza-se, assim, a criatividade e a interação como blocos de construção sobre o qual exercermos a elaboração de um projeto.

Na área de auditoria, poderíamos pensar em ganhos a partir da interação constante com todos os envolvidos pelo processo tanto com foco na obtenção de informações quanto no envio de resultados parciais e nas mudanças que podem ser aplicadas ainda durante o processo de auditoria, no lugar de aguardar o envio de um relatório ao final do processo.

## 1.2.2 Software em Funcionamento

Talvez o ponto mais importante do manifesto se refere à entrega constante de novas iterações do software, de forma que seja possível seu uso a partir do que chamamos de Menor Valor Possível (MVP) – que seria a menor função passível de consumo imediato. A partir do MVP, vão sendo criadas iterações com novas funcionalidades, entregues de maneira constante, permitindo a experimentação, o controle de qualidade e a adaptabilidade ao ambiente complexo em que vivemos.

Na área de auditoria, podemos pensar em entregas mais frequentes de valor (especialmente observações e mudanças ou sugestões para a área de negócios) com documentação mais clara, objetiva e voltada para gráficos de apoio.

## 1.2.3 Colaboração com o Cliente

Com isso, queremos dizer que é importante que a equipe de desenvolvimento esteja junto ao cliente, ouvindo ideias, pensamentos e opiniões ao longo de todo o projeto, gerando construção conjunta e multidisciplinar que aumente as chances de sucesso do projeto. Ao observar as iterações e dar opiniões, o cliente entrega valiosa visão negocial, e ao explicarem as etapas técnicas, os desenvolvedores ajudam nas tomadas de decisões a respeito do valor entregue diante de cada opção de infraestrutura, ferramentas e objetivos.

Na área de auditoria, podemos pensar no foco constante, nas necessidades dos envolvidos no processo e nos ganhos de valor que o processo pode gerar para eles.

## 1.2.4 Responder a Mudanças

Outro ponto essencial do manifesto, e em sua essência, é a culminação de todas as

ideias anteriores: ao nos preocuparmos mais com as interações, em entregas rápidas e constantes de valor de forma colaborativa com o cliente, as equipes ficam mais aptas a responderem a quaisquer mudanças que exijam alteração, reestruturação ou até mesmo mudança de visão do projeto. Da forma em cascata como as coisas eram feitas anteriormente, às vezes a entrega única e definitiva ao final de um grande período poderia já ser algo ineficaz ou indesejado pelo mercado.

Na área de auditoria, podemos pensar em compreender durante o processo quais mudanças e necessidades surgiram antes do início ou durante sua execução, e adaptar o trabalho imediatamente.

## 1.3 Scrum

O *Scrum* é uma metodologia ágil amplamente utilizada e tem sido a base escolhida pelas grandes auditorias internas para elaborarem os próprios modelos de trabalho ágil.

Em resumo, trata-se de uma estrutura que ajuda as equipes a gerenciarem projetos de forma mais flexível, priorizando a entrega de valor ao cliente, promovendo a colaboração e permitindo a adaptação contínua às mudanças nas necessidades e nos requisitos do projeto. É especialmente adequado para projetos nos quais a complexidade e a incerteza são elevadas.

As principais características estão a seguir.

### 1.3.1 Papéis Principais

- *Product Owner* (Dono do Produto): responsável por definir e priorizar os requisitos do produto.
- *Scrum Master* (Mestre do Scrum): facili-

tador do processo, remove obstáculos e ajuda a equipe a seguir as práticas ágeis.

- *Equipe de Desenvolvimento*: grupo de profissionais multifuncionais que realiza o trabalho real de desenvolvimento.

### 1.3.2. Artefatos Principais

- *Product Backlog (Catálogo do Produto)*: lista priorizada de todos os requisitos do produto.
- *Sprint Backlog (Catálogo da Corrida)*: seleção de itens do Product Backlog para serem entregues em uma iteração chamada Sprint (Corrida).
- *Incremento*: versão funcional do produto após a conclusão de uma *Sprint*.

### 1.3.3 Eventos Principais

- *Sprint*: período de tempo fixo (geralmente de 2 a 4 semanas) durante o qual a equipe de desenvolvimento trabalha para entregar um incremento de produto.
- *Reunião de Planejamento da Sprint*: define o que será entregue na próxima Sprint.
- *Reunião Diária*: breve reunião diária em que a equipe de desenvolvimento compartilha seu progresso e discute obstáculos.
- *Revisão da Sprint*: reunião ao final de cada Sprint, em que a equipe apresenta o incremento concluído ao Product Owner e às partes interessadas.
- *Retrospectiva da Sprint*: reunião para a equipe refletir sobre o trabalho na Sprint anterior e identificar melhorias.

### 1.3.4 Princípios Fundamentais

- *Transparência*: informações relevantes devem ser visíveis a todos os envolvidos.

- *Inspeção*: equipe Scrum e partes interessadas frequentemente inspecionam o progresso e o produto resultante.
- *Adaptação*: ajustes são feitos, com base na inspeção, para maximizar o valor do produto.

### 1.3.5 Flexibilidade e Adaptação

O *Scrum* é altamente adaptável às mudanças, permitindo que os requisitos sejam ajustados a cada *Sprint*.

### 1.3.6 Entrega Iterativa e Incremental

O *Scrum* enfatiza a entrega de pequenas partes do produto de forma iterativa e incremental, permitindo que as partes interessadas vejam progresso contínuo.

### 1.3.7 Foco na Entrega de Valor

A priorização é baseada na entrega de valor ao cliente, garantindo que os recursos mais importantes sejam abordados primeiro.

## 2. A Agilidade na Auditoria

A aplicação da agilidade em auditorias internas é uma abordagem que busca tornar seu processo mais flexível, adaptável e eficaz. Ela não implica abandonar os princípios tradicionais de auditoria, mas complementá-los com abordagem mais flexível e centrada na entrega de valor. Isso pode resultar em auditorias mais eficientes, maior alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e capacidade aprimorada de identificar e responder a riscos em constante evolução.

Grandes empresas da área como a Deloitte, Wolters Kluwer e KPMG já estão adotando a prática, com diferentes modelos,

normalmente focados no *Scrum*. No Brasil, temos trabalhos reconhecidos nas auditorias internas do Banco Itaú e do Banco do Brasil.

## 2.1 Aplicação dos Princípios

Aqui estão alguns aspectos importantes a considerar quando pensamos na adoção dos princípios ágeis no processo de auditoria.

### 2.1.1 Colaboração e Comunicação

Ênfase na comunicação e na colaboração entre as partes interessadas. Na auditoria interna, isso significa que a equipe de auditoria deve trabalhar de perto com as equipes auditadas e outros departamentos para entender os riscos e objetivos.

### 2.1.2 Iteração e Resposta Rápida

Em vez de realizar auditorias em ciclos longos e inflexíveis, as equipes de auditoria podem adotar abordagens mais iterativas. Isso permite ajustar o escopo e as prioridades da auditoria à medida que novas informações e riscos emergem.

### 2.1.3 Foco na Entrega de Valor

Busca pela maximização do valor entregue ao cliente. No contexto da auditoria interna, isso envolve a identificação e a priorização dos aspectos mais críticos para a organização, garantindo que a auditoria esteja ainda mais alinhada com os objetivos estratégicos.

### 2.1.4 Flexibilidade na Documentação

Embora a documentação seja importante em auditorias, uma abordagem ágil permite uma documentação mais leve e orien-

tada para a entrega rápida de resultados. Isso evita a sobrecarga de papelada.

### 2.1.5 Autoavaliação Contínua

As equipes de auditoria podem adotar práticas de autoavaliação contínua para identificar oportunidades de melhoria no próprio processo, promovendo refinamento constante de suas práticas.

### 2.1.6 Autonomia das Equipes

Dar às equipes de auditoria maior autonomia e autoridade para tomar decisões durante o processo de auditoria pode acelerar a resposta a problemas identificados e melhorar a eficiência.

### 2.1.7 Opiniões Contínuas

A coleta de opiniões das partes interessadas, incluindo da própria equipe auditada, é essencial como insumo para a melhoria contínua do processo.

### 2.1.8 Adaptação a Mudanças

A agilidade permite que as equipes de auditoria se adaptem rapidamente a mudanças nas condições do mercado, das regulamentações ou das prioridades organizacionais.

## 2.2 Mudanças de Paradigma

Diante dos princípios demonstrados, algumas mudanças de paradigmas são propostas para as equipes de auditoria que desejam passar a adotar a agilidade.

### **2.2.1 Comunicação completa após longo processo » Comunicação constante**

Pequenos resultados podem ser entregues ao longo do processo, com possibilidade de aplicação imediata pelos envolvidos, no lugar de um grande relatório ao final do processo.

### **2.2.2 Atividades planejadas imutáveis » Atividades rápidas e iterativas**

Mudança de atividades diante da percepção de entregas de valor mais rápidas ou em uma linha do tempo que gere maiores ganhos.

### **2.2.3 Documentação extensa » Documentação precisa e concisa**

No lugar de um grande relatório, trabalhar com pequenos documentos a cada *Sprint* ou período de tempo, facilitando a compreensão e o uso.

### **2.2.4 Papéis rígidos e hierárquicos » Papéis empoderados e flexíveis**

No lugar de seguir um papel previamente pensado, e cada um diante de sua própria e única função, promover o empoderamento das pessoas para falarem fora de seu papel, provendo debates de ideias mais ricos.

### **2.2.5 Seguir planejamento prévio » Responder a necessidades emergentes**

No lugar de seguir todo o planejamento feito no início da auditoria, a cada *Sprint* poderíamos ter pequenas adaptações, à medida que surgirem novidades.

### **2.2.6 Controle do processo » Transparência no processo**

No lugar de termos áreas distantes, cada uma com os próprios processos e finalidades, passamos a ter integração e compreensão, em que todos compreendem o que está sendo feito e compartilham informações e ações.

### **2.2.7 Formal muda para Fluido**

No lugar de executar todo o processo conforme um manual, um procedimento previamente combinado, torna-se possível adaptar o processo a cada cliente ou área, tornando os resultados mais customizados e próximos das realidades analisadas.

## **2.3 Ganhos da adoção da Agilidade para a auditoria**

Ao adotar as práticas da Agilidade dentro das auditorias internas, vislumbram-se os seguintes ganhos no funcionamento da própria auditoria:

- Respostas rápidas para necessidades de negócios.
- Reduzir tempo entre descoberta e entrega de resultados.
- Encontrar as visualizações dos riscos adequados para o momento dos interessados.
- Evitar entregar relatórios com problemas de qualidade.
- Conseguir se adequar ao paradigma atual diante de mudança na priorização de escopo.

## 2.4 Ganhos da adoção da Agilidade para as Repartições

Ao adotar as práticas da Agilidade dentro das auditorias internas, vislumbram-se os seguintes ganhos para os departamentos atendidos:

- Inclusão e alinhamento com os interessados.
- Priorização de objetivos.
- Avaliar mudanças diante das necessidades mais atuais.
- Entender o motivo de sua importância.

## 2.5 Não existe Fórmula

As empresas de auditoria interna que foram citadas no item 2 têm aplicado metodologias ágeis diferentes em seus processos, que apresentam pelo menos um resumo institucional de como praticam a agilidade. Um ponto comum que tem se mostrado tendência entre elas é a adoção do *Scrum* como base, colocando o planejamento da auditoria dentro dele, adotando reuniões diárias nas quais os auditores discutem com um Scrum Master suas dificuldades e transparecem as atividades do dia, lidando com tarefas divididas em Sprints quinzenais ou mensais (a maioria quinzenais).

Dessa forma, a melhor maneira de começar a adotar essas práticas dentro do setor de auditoria interna de qualquer órgão seria baseando-se no estudo das práticas ágeis para que seja possível a utilização das práticas de auditoria atuais dentro delas, dividindo o trabalho em tarefas que serão executadas dentro das Sprints e apresentadas em curto espaço de tempo para os envolvidos durante a Revisão de Sprint. A cada final de Sprint também cabe a discus-

são de como foi o trabalho durante ela, em busca de pontos de evolução e de ideias para se colocar em prática. Dessa maneira, as ideias que se provarem boas devem ser incentivadas a outros times, e as que não derem certo podem ser descartadas ou ajustadas para a próxima Sprint, gerando um ciclo constante de evolução.

## 3. Referências

WRIGHT, Rick A. **Agile Auditing: Transforming the Internal Audit Process**. EUA: CIA, 2020.

LUCAS, Clarissa. **Beyond Agile Auditing: Three Core Components to Revolutionize Your Internal Audit Practices**. EUA: IT Revolution Press, 2023.

CATLIN, Terry. WATKINS, Cecilia. **Agile Auditing: Fundamentals and Applications**. EUA: Wiley, 2021.

FEDELE, Sarah. ADAMS, Sarah. NARAYANAN, Ranjani. **Becoming Agile: A guide to elevating Internal audit's performance and value**. Deloitte.com. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/agile-Internal-audit-planning-performance-value.html>. Acesso em: 11 set. 2023.

HO, Jonathan. LI, Tea Wei. **Agile Internal Audit: White paper on working Agile within Internal Audit Functions**. KPMG.com, 01 jan. 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2019/09/agile-Internal-audit.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.

### Tiago Mendonça Marinho

Profissional na área de projetos. Administrador de formação, trabalhou em empresas de grande porte do segmento bancário e de tecnologia da informa

ção na elaboração e acompanhamento de projetos (utilizando metodologias tradicionais e ágeis), garantindo registro e transparência das informações, criação, acompanhamento e controle de KPI's, cronogramas, status e orçamentos.

Vivência na otimização de processos e implantação de sistemas, envolvendo recursos humanos, materiais e financeiros, atualmente especializado em metodologias ágeis, atuando tanto em equipes Scrum quanto Kanban como agilista e facilitador, e exercendo também papel de líder técnico.

<https://www.linkedin.com/in/tiagommarinho/>