

Da garantia à inteligência: o futuro da auditoria interna

O julgamento humano capacitado pela tecnologia está remodelando o papel da auditoria interna como uma fonte de inteligência de decisão e riscos voltada para o futuro.

Índice

Sumário executivo	3
Um futuro para a auditoria interna que não vai esperar	5
Disrupções que definem o caminho à frente	7
Capacitação por IA e tecnologia: Adote uma mudança estrutural	9
Talento transformado: O julgamento humano continua sendo o diferencial	11
O alinhamento estratégico traz a liderança com você	13
É hora de fazer sua escolha	15

Sumário executivo

As abordagens atuais para a auditoria interna não funcionarão amanhã.

A realidade é esta: o modelo operacional tradicional da auditoria interna logo será insuficiente para atender às necessidades da organização. Embora a profissão tenha evoluído ao longo do tempo — deixando o foco primário em garantia (assurance) para abraçar maior consultoria e insights de negócios mais amplos —, a maioria das funções de auditoria interna permanece predominantemente orientada pela retrospectiva, validando desempenho e conformidade de eventos passados por meio de revisões periódicas e testes baseados em amostras. Em uma empresa moldada por ciclos de decisão rápidos, adoção generalizada de IA e complexidade crescente, agravada por um ambiente altamente volátil, imprevisível e até mesmo pouco confiável, esse modelo está se tornando desalinhado com as necessidades da liderança.

Em nossa visão, há um mandato claro de estado futuro para a auditoria interna: uma evolução de uma ênfase primária em garantia retrospectiva para um papel estratégico focado na entrega de inteligência de risco e de decisão. O que entendemos por inteligência de risco e de decisão? Trata-se da capacidade da auditoria interna de fornecer contexto de risco oportuno, relevante e de alta qualidade — fundamentado em julgamento independente — no momento em que as decisões são tomadas, ou antes disso, e não depois.

Um ponto importante: Esta evolução não diminui as responsabilidades fundamentais da auditoria interna. Garantia central, independência e objetividade permanecem essenciais. No entanto, elas devem agora ser complementadas **por um engajamento precoce e contínuo** em iniciativas estratégicas e outras prioridades que fortaleçam a inteligência de risco e de decisão em ambientes de rápida mudança. Este mandato reflete uma progressão da supervisão e retrospectiva, através da percepção, em direção à previsão — uma transição que muitos CAEs entendem que deve acontecer.

Outro ponto fundamental: Não se trata de prever o futuro ou de assumir o papel da gestão na tomada de decisões. Trata-se de equipar os líderes da organização com melhores informações sobre riscos, mais cedo, para ajudar a moldar resultados e melhorar a qualidade das decisões.

Hoje, a maioria das funções de auditoria interna opera em um meio-termo desconfortável. Estão presas entre as crescentes expectativas de ir além da garantia focada na retrospectiva, mas limitadas por lacunas em capacidades habilitadoras — incluindo habilidades, tecnologia, acesso a dados e design de modelo operacional — que foram desenvolvidas para garantia retrospectiva em vez de engajamento contínuo e adjacente à decisão.

O desafio não é mais se o modelo operacional central da auditoria interna deve evoluir, mas sim quão clara e deliberadamente ela define seu papel futuro em alinhamento com para onde a organização está indo — e não onde ela esteve. À medida que os ciclos de decisão aceleram e os riscos aumentam, a capacidade da auditoria interna de fornecer contexto de risco relevante na velocidade dos negócios define cada vez mais sua relevância e valor.

Neste documento, definimos nossa visão para o futuro da auditoria interna. Ele serve como o primeiro capítulo de uma série mais ampla que explorará como a auditoria interna pode evoluir suas capacidades, estrutura organizacional e modelo operacional, abordagem de talentos e alinhamento estratégico para cumprir este mandato. O propósito aqui é esclarecer para onde a auditoria interna deve ir — e por quê.

Um futuro da auditoria interna que não espera

A evolução da auditoria interna levou a profissão de uma garantia focada no passado para uma visão mais ampla — embora esse progresso tenha sido desigual em toda a organização. Agora é o momento de avançar à estado futuro definido pela inteligência de risco e de decisão. Alcançar esse estado futuro requer transformação fundamental do modelo operacional da auditoria interna.

Em nosso *white paper* de 2025, *A próxima fase: IA e colaboração humana* impulsionando a transformação da auditoria interna, observamos que o crescimento e a evolução da auditoria interna dependem do posicionamento da viabilização tecnológica como um imperativo, complementado por uma equipe que possua o talento e as habilidades certas, capacitada para focar na entrega de insights estratégicos e na parceria eficaz com líderes em todo o negócio e em outras funções de garantia.

A boa notícia é que, em um curto período de tempo, muitos grupos de auditoria interna avançaram além da fase inicial de viabilização de IA e tecnologia. A profissão está começando a se orientar para uma ruptura estrutural mais profunda, exigindo uma transição de um foco primário na prestação de garantia para um concentrado na entrega de inteligência de risco e de decisão. Dada a aceleração da velocidade dos riscos pela ruptura digital, incluindo IA, essa transformação não esperará. Dito isso, é importante notar que esta é uma evolução de ênfase, não uma substituição do mandato central da auditoria interna.



Então, o que queremos dizer com esse estado futuro? Definimos inteligência de risco e de decisão como a capacidade da auditoria interna de fornecer contexto de risco oportuno, relevante e de alta qualidade — fundamentado em julgamento independente — no momento em que as decisões são tomadas, ou antes disso, e não depois. Ao contrário da garantia tradicional, que explica resultados já fixados, a inteligência de risco e de decisão **melhora as decisões enquanto os resultados ainda são variáveis**. Seu valor reside não na previsão, mas em habilitar os líderes a reconhecer compensações, incertezas e implicações de risco mais cedo, quando o insight ainda pode influenciar a direção.

Nota: esta definição se alinha com comentários do IIA que enfatizam o papel crescente da auditoria interna na entrega de insights de risco relevantes para a tomada de decisões estratégicas.

Como essa ruptura se desenvolverá — junto com a forma como a proposta de valor da auditoria interna para a organização evolui —

dependerá de vários fatores, não menos do que a visão do CAE e a velocidade e eficácia de sua resposta. Embora as funções de auditoria interna evoluam em ritmos diferentes e com graus variados de sucesso inicial, a crescente lacuna entre o pensamento legado e a escala da transformação necessária torna **imperativo que os CAEs iniciem sua transformação agora**, independentemente do ritmo final de mudança.

Estabelecemos que o mandato e o modelo operacional da auditoria interna devem mudar. Agora, vejamos as mudanças que definem o caminho à frente e o que esse mandato exige para diferentes áreas da função de auditoria interna em termos de metodologia, tecnologia, talento e alinhamento e engajamento de partes interessadas

A inteligência de risco e de decisão melhora as decisões enquanto os resultados ainda são variáveis, e não após serem definidos.

Disrupções que definem o caminho à frente

Para a maioria das funções de auditoria interna, a transformação necessária é significativa, exigindo uma revisão de praticamente todas as facetas de como a auditoria interna está organizada e opera, para se alinhar ao estado futuro desejado. Isso não sugere que as funções precisem começar do zero. No entanto, é uma evolução necessária para acompanhar as mudanças contínuas e orientar a auditoria interna para onde as operações e expectativas do cenário empresarial estão se direcionando.

As funções de auditoria interna precisarão planejar e executar essa agenda de transformação em meio a um ambiente turbulento e altamente dinâmico, exigindo mudanças de foco e ajustes nos planos de auditoria. Conduzir a função de auditoria interna enquanto a transforma simultaneamente não é tarefa simples e provavelmente significará uma jornada de vários anos.

Entre as mudanças de mentalidade necessárias, que provavelmente precisam ser abordadas coletivamente:

- **Os testes de controles padrão estão em caminho à obsolescência.** As capacidades de automação inteligente avançam a um ritmo incrível, e a integração está mudando substancialmente onde e como o tempo é gasto. À medida que esses avanços convergem, o papel tradicional de "olhar para trás" da auditoria interna provavelmente se tornará coisa do passado.
- **A viabilização tecnológica é um imperativo.** As expectativas de amplitude, profundidade, pontualidade e qualidade da cobertura da auditoria interna estão aumentando à medida que a tecnologia (incluindo IA) torna-se mais profundamente incorporada nos sistemas e processos empresariais. As abordagens e habilidades tradicionais estão se tornando insuficientes para atender a essas expectativas em escala.

- **As estratégias e estruturas de talentos mudarão.** À medida que mais atividades e processos são automatizados, as funções e organogramas da auditoria interna requerem redesenho. Enquanto novas habilidades tecnológicas são necessárias, a automação inteligente eleva o valor do trabalho distintamente humano – julgamento, ceticismo e a capacidade de construir confiança e comunicar com credibilidade. O treinamento tradicional e as práticas de aprendizado e desenvolvimento (incluindo aquelas que dependem fortemente da aprendizagem experimental) não serão mais suficientes.
- **O alinhamento estratégico e o engajamento das partes interessadas estão se intensificando.** Conselhos, comitês de auditoria e líderes do C-level estão colocando

maior ênfase na inteligência de risco e de decisão oportuna, à medida que as organizações enfrentam ciclos de decisão mais rápidos e um número maior de perfis de risco complexos e em constante mudança. Como resultado, as expectativas do valor da auditoria interna estão mudando de cobertura retrospectiva tradicional para inteligência de risco e de decisão prospectiva. Há ainda uma expectativa crescente para que a auditoria interna se envolva em áreas emergentes de difícil auditoria, fornecendo contribuição consultiva em tempo real e insight oportuno para apoiar a tomada de decisões.

A automação inteligente eleva o valor do trabalho distintamente humano – julgamento, ceticismo e a capacidade de construir confiança e comunicar com credibilidade.

Capacitação por IA e tecnologia: Adote uma mudança estrutural

A visão para a viabilização tecnológica deve ir além da adoção da IA. Em nossa visão, à medida que a IA avança de uma camada de ferramentas para funcionar como um componente integrado e estrutural das equipes de auditoria, a discussão deve mudar de "Como usamos a IA?" para "Como a tecnologia transforma a estrutura organizacional, o modelo de pessoal e a capacidade de entrega de insights valiosos da auditoria interna para apoiar a inteligência de risco e de decisão?"

Essa conversa tem grandes implicações nas abordagens de garantia (incluindo, mas não se limitando à governança de IA em toda a empresa), ferramentas de suporte e modelos de talentos, mas poucos grupos de auditoria interna conseguem visualizar como será seu estado habilitado por tecnologia num futuro próximo. O CAE precisa desenvolver um blueprint claro desse modelo operacional futuro antes de escalar a adoção e integração de tecnologias habilitadoras, com ênfase particular na IA.

Isso não significa que a exploração e a experimentação devam ser desencorajadas. De fato, aconselhamos o oposto — ambas representam excelentes mecanismos para aumentar a conscientização e a capacidade e comprovar valor. O ponto aqui é que precisa haver uma visão clara do destino que a função de auditoria interna pretende alcançar por meio de seus esforços de viabilização tecnológica, para que haja alinhamento em torno da visão e direção (tanto dentro da equipe quanto entre as principais partes interessadas), bem como foco nos esforços da equipe.

Considere estes desenvolvimentos e sinais à medida que o blueprint futuro de auditoria interna ganha forma:

• **Capacidades habilitadas por IA e agentes remodelam a execução do trabalho de auditoria.** As tecnologias de IA continuam a evoluir em ritmo acelerado, habilitando novos níveis de atividades automatizadas e autônomas em avaliação e teste de controles, coleta de evidências, validação, elaboração de relatórios e praticamente todos os aspectos do ciclo de vida da auditoria interna.

- **Os ganhos de eficiência impulsionados pela tecnologia redefinirão a capacidade e o foco da auditoria interna.** As funções que priorizam a viabilização tecnológica já observam melhorias significativas em produtividade e profundidade de insight, permitindo maior cobertura e assurance, além de capacidade redirecionada para suporte consultivo.
- **O monitoramento de risco em tempo real desafiará as noções tradicionais de entrega de assurance.** À medida que a auditoria interna obtém acesso a sinais de risco mais contínuos e em tempo real, seu papel central está se transformando, passando de relatar findings recorrentes para fornecer inteligência prospectiva sobre riscos e tomada de decisões. O IIA observou que a IA e outras formas de disrupção digital reforçam a necessidade de formas mais precoces e contínuas de assurance e insights. Esse papel continuará a se transformar à medida que essa estrutura mais ampla dentro das organizações também se transforma.
- **A cobertura expandida de dados solicitará uma reavaliação dos padrões de garantia.** Avanços em automação, IA e análise de dados estão tornando as revisões de população completa (de alta frequência, se não ainda em “tempo real”) cada vez mais viáveis, introduzindo novas considerações sobre como a auditoria interna define e demonstra garantia razoável e avalia deficiências de controle. A evolução do conceito de assurance organizacional também influenciará essas considerações.
- **As escolhas de estratégia tecnológica moldarão as capacidades de longo prazo da auditoria interna.** Uma análise cuidadosa sobre construir, alugar ou comprar terá implicações duradouras. Essas são decisões difíceis em um cenário tecnológico que evolui e se transforma rapidamente. Por um lado, a IA mudou o jogo do desenvolvimento de software, reduzindo significativamente as barreiras de entrada para a implementação de software comercial. Além disso, as soluções desenvolvidas internamente oferecem um nível de adequação ao propósito e personalização que o software comercial dificilmente conseguirá igualar. Por outro lado, as soluções de fornecedores estão sendo cada vez mais aprimoradas com IA, integrações de sistemas e outros conectores, oferecendo desempenho comprovado em nível empresarial.
- **A postura da liderança influenciará a rapidez com que os benefícios tecnológicos são realizados.** Os CAEs na vanguarda da viabilização tecnológica endossam a experimentação. Eles fornecem o tempo, o espaço e os incentivos para isso, incentivam o aprendizado por meio de falhas e iteração, celebram os sucessos e outros aprendizados e apoiam colaborações tecnológicas com parceiros de negócios.



Talento transformado: O julgamento humano continua sendo o diferencial

A visão futura para a auditoria interna requer uma transformação do modelo atual de talentos. Isso vai muito além das habilidades tecnológicas para abranger reformulações abrangentes de funções e perfis de habilidades, prioridades de busca de habilidades, aprendizado e desenvolvimento, programas de integração e estruturas de equipe. O uso crescente de IA pela empresa e pela auditoria interna também levanta questões mais profundas sobre os caminhos de desenvolvimento dos membros da equipe e a viabilidade dos organogramas tradicionais.

Onde a mudança está aparecendo:

- **Novas habilidades tecnológicas estão transformando os requisitos de talento.** A transição da auditoria interna para funções como revisores, orquestradores de agentes, especialistas no processo (experts-in-the-loop)

e avaliadores de sistemas de IA já está gerando demanda por novas habilidades em áreas como alfabetização em IA, fluência em dados, engenharia de prompts, gestão de bibliotecas de contexto e orquestração de agentes.

- **As habilidades humanas podem ser onde reside o valor profissional mais profundo.** À medida que a porção tecnológica assume mais o trabalho rotineiro e analítico de auditoria, competências que não podem ser substituídas pela IA — julgamento ético sólido, comunicação, negociação, pensamento crítico, influência, trabalho em equipe, empatia, inteligência emocional, construção de relacionamentos, coragem e tomada de decisão diante da ambiguidade — distinguirão auditores e equipes de alto desempenho. As organizações líderes estão expandindo além das forças cognitivas

priorizando adaptabilidade, agilidade e a capacidade de operar e criar clareza em ambientes complexos.

- **Novos caminhos de carreira estão se formando.** A importância de um programa de aprendizado e desenvolvimento ágil e robusto para auditores internos aumentará drasticamente, à medida que os caminhos tradicionais de experiência e carreira para o desenvolvimento de habilidades forem interrompidos. A mudança de organogramas baseados em cargos para estruturas de equipe mais baseadas em habilidades, juntamente com a transição dos modelos tradicionais e lineares de aprendizado e carreira, deve se acelerar.
- **As funções de auditoria interna estão sendo fundamentalmente reexaminadas.** À medida que a IA e a automação inteligente absorvem uma parcela crescente da execução da

auditoria tradicional, a prontidão futura tem menos a ver com a expansão das funções existentes e mais com a redefinição delas. Os inventários de habilidades, as trajetórias de desenvolvimento e as estratégias de contratação estão mudando, com muitas funções adicionando talentos de disciplinas não tradicionais, como engenharia, análise de dados e ciência comportamental. O resultado é um movimento em direção a equipes de auditoria mais multidimensionais, construídas em torno do julgamento. Os modelos organizacionais tornar-se-ão mais enxutos, horizontais e dinâmicos, projetados para flexibilizar-se em torno da supervisão, interpretação e insights, em vez de funções estáticas ancoradas na execução de tarefas.

O futuro profissional de auditoria será definido menos pelo tempo gasto testando controles e mais pela capacidade de interpretar sinais de risco complexos, exercer julgamento sólido e interagir de forma credível com a liderança.



O alinhamento estratégico traz a liderança com você

Conselhos, comitês de auditoria e líderes do C-level já estão pressionando os CAEs e suas equipes de liderança para demonstrar ganhos de eficiência a partir da IA e da automação inteligente. Mas a conversa não para por aqui — há um reconhecimento crescente de que a ênfase histórica da auditoria interna em garantias orientadas para o passado também deve mudar para uma entrega antecipada de inteligência de risco e de decisão.

Estes são os sinais a observar:

- **A transformação da função de auditoria interna requer o engajamento da liderança.** O comitê de auditoria, o conselho e o C-level querem ver um business case convincente que defina como os investimentos em

tecnologia, talentos e processos de auditoria interna impulsionarão a inteligência prospectiva e os benefícios de longo prazo.

- **Conselhos e líderes do C-level buscam uma compreensão clara do valor entregue.** Os líderes da organização têm uma consciência de alto nível sobre o atual ponto de inflexão impulsionado pela tecnologia. Mas muitos carecem de percepções detalhadas sobre as implicações para o perfil de risco da organização e, consequentemente, para o modelo operacional da função de auditoria interna, necessidades de recursos, necessidades tecnológicas e capacidades de recrutamento e retenção, todos os quais contribuem para o valor de longo prazo que a auditoria interna entrega.

- **As mensagens que ressoam com grupos de liderança específicos variam.** Os comitês de auditoria estão focados no valor em risco, com as expectativas regulatórias mudando à medida que os órgãos de fiscalização olham além da cobertura de auditoria para a capacidade subjacente da função de auditoria interna. Os líderes do C-level respondem de forma mais positiva a mensagens que enfatizam a capacidade da auditoria interna de fornecer inteligência oportuna que os ajude a tomar decisões estratégicas e de risco importantes com agilidade.
- **A voz do CAE na sala do conselho está mudando.** Onde os relatórios de auditoria periódicos antes ancoravam a conversa, os

CAEs líderes agora estão usando o tempo do conselho e do comitê de auditoria para trazer perspectivas voltadas para o futuro — o que está surgindo no cenário de riscos, onde as suposições da administração podem estar expostas e quais iniciativas estratégicas justificam o envolvimento precoce da auditoria interna. Os CAEs que chegam à mesa com um ponto de vista definido, apoiado por dados e fundamentado em instâncias específicas onde a inteligência de risco e de decisão moldou uma decisão de liderança, construirão credibilidade para a transformação muito mais rápida do que aqueles que a descrevem apenas em conceito.

Onde os relatórios de auditoria periódicos antes ancoravam a conversa, os CAEs líderes agora estão usando o tempo do conselho e do comitê de auditoria para trazer perspectivas voltadas para o futuro.

É hora de fazer sua escolha

A auditoria interna pode continuar operando com um modelo orientado pela retrospectiva, projetado para um ambiente de risco de outra época. Ou pode deliberadamente se reconstruir em torno de **uma visão para alavancar capacidades impulsionadas pela tecnologia para entregar inteligência de risco e de decisão voltada para o futuro**, fundamentada no julgamento humano.

As tecnologias que estão remodelando as organizações e as funções de auditoria interna já estão aqui. A única variável restante é a disposição dos CAEs em construir um plano e começar a colocá-lo em ação.

O futuro da auditoria interna será definido por aqueles que decidirem como será esse futuro antes que ele seja decidido por eles. **Esta é uma oportunidade de liderar.**

Nos capítulos seguintes deste documento, exploraremos as escolhas específicas que os líderes de auditoria interna devem fazer — em tecnologia, talento, design organizacional, engajamento de partes interessadas e entregas — para alcançar este estado futuro.

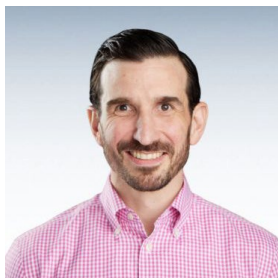


Sobre a Protiviti

A Protiviti (www.protiviti.com) é uma empresa global de consultoria que ajuda clientes a transformar e proteger seus negócios e a responder a eventos planejados e inesperados. Por meio de uma rede de mais de 90 escritórios em mais de 25 países, a Protiviti e suas firmas membro independentes e de propriedade local oferecem profundo conhecimento e capacidades personalizadas em tecnologia, inteligência artificial, dados, operações, finanças, jurídico, conformidade, RH, marketing, digital, risco e auditoria interna – permitindo que as organizações acelerem a inovação, naveguem por riscos e protejam o que é mais importante.

Nomeada para a lista das [100 Melhores Empresas para Trabalhar \(Fortune 100 Best Companies to Work For®\)](#) desde 2015, a Protiviti Inc. atendeu a mais de 80% das empresas da Fortune 100 e quase 80% das empresas da Fortune 500. A firma também trabalha com agências governamentais e empresas menores em crescimento, incluindo aquelas que buscam abrir capital. A Protiviti Inc. é uma subsidiária integral da Robert Half (NYSE: RHI).

Sobre o autor



Andrew Struthers-Kennedy

Diretor Executivo, Protiviti

Andrew é o líder global de Soluções para CAE da Protiviti. Nesta função, o foco de Andrew é entender e promover as prioridades estratégicas e as agendas de transformação dos CAEs e suas equipes de liderança, bem como de seus stakeholders executivos e do conselho. Andrew é inspirado e comprometido em ajudar a promover a profissão, elevando a marca e o perfil global da auditoria interna e ajudando a garantir que a profissão, seus líderes e profissionais estejam e permaneçam prontos para o futuro.

Siga Andrew no [LinkedIn](#)

Entre em contato por andrew.struthers-kennedy@protiviti.com

11,000+

Protiviti
professionals*

90+

office locations
worldwide

25+

countries

\$2 BN

in revenue*

THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA
Sofia

FRANCE
Paris

GERMANY
Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS
Amsterdam

SWITZERLAND
Zurich

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

SOUTH AFRICA*
Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*
Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*MEMBER FIRM