



Pesquisa Global de Auditoria Interna 2023

# Enxergando além das barreiras para encontrar novos horizontes



**pwc**



# Conteúdo

Apresentação	3
Megatendências estão criando um complexo e interconectado multiverso de riscos	7
A auditoria interna (AI) requer maior envolvimento em áreas estratégicas para permanecer relevante	16
A AI pode ser um canal de integração	25
Os “superpoderes” da AI estão mais importantes que nunca	36
A AI pode impulsionar o ROI ao mudar sua abordagem rumo à tecnologia	45
Contatos	60



# Apresentação

Há mais de uma década, a PwC realiza pesquisas globais com líderes de auditoria interna (AI) e seus *stakeholders*. Em 2023, realizamos a maior pesquisa da nossa história que contou com a participação de 4.680 líderes de auditoria interna (41%), membros de conselhos e executivos (37%), e gerências de risco de segunda linha (11%) e *compliance* (11%). Participaram do estudo profissionais de 81 países, de vários setores.

## Como este estudo pode ajudar você

Nossas pesquisas de AI têm ajudado a gerar novas ideias, estimular debates e criar novas oportunidades para que as funções de AI evoluam, agreguem valor e permaneçam relevantes. Os insights compartilhados neste relatório podem ajudar não apenas os líderes da área, mas também todos aqueles que contam com os "superpoderes" da AI para construir confiança e ajudar a enxergar os riscos de forma diferente.

### Líderes de AI

- Atualize ou crie sua estratégia de AI.
- Apresente argumentos para investimento e iniciativas de mudança.
- Promova conversas diferentes com os *stakeholders* acerca de novos riscos ou desafios.
- Identifique formas de obter um melhor retorno sobre o investimento (ROI) da tecnologia utilizada pela AI.
- Treine sua equipe de AI e planeje sua estratégia de talentos.

## Membros de conselhos e executivos

- Gere ideias para maximizar o valor da AI.
- Identifique pontos cegos ou áreas estratégicas em que você possa precisar de cobertura.
- Aumente a colaboração entre a primeira, segunda e terceira linha para aumentar a eficiência e eficácia.
- Tenha conversas diferentes com a AI sobre novos riscos ou desafios.

## Lideranças de apoio de segunda linha (risco, *compliance*, etc.)

- Desafie a cobertura de risco com base em ameaças novas ou emergentes.
- Identifique estratégias para colaborar com a AI.
- Considere dados e tecnologias que possam ser compartilhados ou desenvolvidos em conjunto.
- Informe sua equipe sobre as novas tendências da AI e identifique oportunidades para cooperação em modelos de talento.

## Cinco descobertas-chave

Nossa pesquisa evidenciou cinco descobertas fundamentais. Cada uma delas é explorada mais a fundo neste relatório, com foco no porquê de elas serem importantes para a AI e seus *stakeholders*, no valor para a organização e em dicas práticas para abordá-las.

## Descobertas

## Por que isso é novo?

## O que isso significa para a AI?

1

Megatendências estão criando um complexo e interconectado multiverso de riscos

Megatendências recentes estão criando riscos inéditos em escala e complexidade em novas áreas.

A AI está posicionada de forma única para dar à organização confiança para navegar por esses desafios e encontrar uma nova direção – e novas oportunidades.

2

A AI precisa de mais envolvimento em áreas estratégicas para seguir relevante

Direcionados por maior complexidade e apostas mais altas, os executivos estão abrindo a porta para que a AI os ajude a lidar com áreas mais estratégicas.

A AI pode escolher se envolver de outras formas com seus *stakeholders* para prover novo valor estratégico ou correr o risco de se tornar irrelevante.

3

A AI pode ser um canal de integração

A primeira e segunda linha "melhoraram" suas capacidades e sua resposta ao risco

A AI pode ajudar a combinar expertise em toda a organização para aproveitar o *momentum* e construir algo ainda mais relevante.

4

Os "superpoderes" da AI estão mais importantes do que nunca

A tecnologia se tornou exponencialmente mais sofisticada, proporcionando às organizações acesso a mais dados e oportunidades do que nunca.

A AI deve continuar a evoluir suas capacidades humanas para garantir que possa transformar dados em decisões, construir novos relacionamentos e ajudar outros a enxergar o risco de um jeito diferente.

5

A AI pode impulsionar o retorno sobre o investimento (ROI) mudando sua abordagem em relação à tecnologia

O investimento em tecnologia nos últimos anos não gerou os retornos que muitos esperavam e a próxima onda de tecnologia já está aqui.

A AI precisa recalibrar sua abordagem e trabalhar com outros para desbloquear o potencial da tecnologia, mas a janela está se fechando rapidamente.



“O mundo e seus riscos estão mais conectados do que nunca. Por isso, a complexidade e o ritmo das mudanças tornam desafiadora a tarefa de enxergar o que é importante. Muitas organizações ainda têm silos funcionais que são difíceis de atravessar, informações e dados difíceis de acessar ou confiar e lacunas de comunicação que são comportamentais e difíceis de mudar. Eles criam "muros" que prejudicam a agilidade, sufocam a inovação e limitam o poder de trabalhar como uma única organização. Esses temas mostram que a objetividade e capacidade de "conectar os pontos" da AI significam que ela tem o potencial de "enxergar além" – e, em última análise, derrubar – desses muros para criar valor e conferir aos *stakeholders* confiança para navegar no multiverso de riscos”.

**Francisco Macedo,**  
sócio e líder de Risk Services  
da PwC Brasil

## Pioneiros à frente

Ao longo deste relatório, vamos nos referir a um grupo de entrevistados como “Pioneiros”. Esse grupo, que representa 8% dos profissionais que responderam à pesquisa, foi identificado com base em três características: (1) eles são muito eficazes em levantar riscos e desafios significativos que a organização ainda não considerou; (2) representam 25% da porcentagem do esforço despendido em áreas de risco estratégico; e (3) representam 25% da porcentagem do esforço de trabalho entregue usando métodos inovadores e ágeis.

O grupo Pioneiro é pequeno, o que reflete a própria natureza dos que inovam – aqueles que abrem novos caminhos. Essa é também a realidade de um mundo mais globalizado e conectado – onde se destacar e ser visto se torna mais difícil, tanto para a auditoria interna quanto para a empresa como um todo. Nossos dados mostram que esses Pioneiros se destacam de seus pares em várias dimensões, como o número de riscos estratégicos que cobrem, os resultados que obtêm dos investimentos em tecnologia e a confiança de que têm o talento certo agora e no futuro.



1

## Megatendências estão criando um complexo e interconectado multiverso de riscos

A AI está em uma posição única para ajudar sua organização a navegar por esses riscos e essas mudanças

## “Exterminadores” de empresas

As megatendências contemporâneas estão impulsionando rápidas mudanças globais em áreas como tecnologia, geopolítica, clima, cadeias de suprimentos, regulação e novas formas de trabalho. Essas transformações não estão ocorrendo isoladamente. Elas estão interconectadas, entrelaçadas e se acumulam, criando riscos complexos. Em outras palavras, as empresas estão enfrentando uma nova realidade – um “multiverso de riscos”.

Essa complexidade é amplificada pela natureza globalizada dos mercados modernos, pelos fluxos mais rápidos de informação e pelas expectativas mais sofisticadas dos consumidores, reguladores e *stakeholders* – e por maiores consequências quando essas expectativas não são atendidas. Tudo isso traz mais pontos cegos e novos tipos de disrupção ou “exterminadores de empresas”.

O resultado é que as organizações podem desacelerar, perder a confiança em sua estratégia e plano e se tornar incapaz de se orientar com rapidez em meio a mudanças e evitar ameaças. Isso pode significar disrupção na melhor das hipóteses, ou obsolescência na pior. Esse cenário está forçando as empresas a acelerarem a transformação e mudarem suas estratégias centrais. Segundo a nossa [26ª Pesquisa Anual Global de CEOs](#), quase 40% dos CEOs globais e brasileiros não acreditam que suas organizações serão economicamente viáveis em dez anos se continuarem com a estratégia atual.



## Uma chance para a AI brilhar

Para ter sucesso nessa nova realidade, as empresas precisam de diferentes abordagens, habilidades e tecnologias. Para a AI, isso significa que elas são mais necessárias do que nunca. Em nossa pesquisa, os respondentes classificaram como principais atributos da AI a (1) mentalidade de risco e controle; (2) a independência e objetividade; e (3) o conhecimento do negócio e a experiência. Amplificada por seu alcance organizacional, essa combinação única faz com que a AI esteja idealmente posicionada para ajudar as organizações a ligar os pontos e “navegar” pelos riscos e pela complexidade.

Quando equipados com a tecnologia, a visão e os talentos certos, os “superpoderes” da AI não apenas podem proteger valor, mas também criá-lo ao assegurar que a empresa consiga aproveitar o lado positivo do risco. Nossa pesquisa mostrou que, aliada a uma melhor governança, uma maior conscientização dos riscos e um controle interno mais forte, os executivos apostam que uma função de AI de alto desempenho pode ajudar a:

- Otimizar sistemas e processos de negócios.
- Construir confiança para que decisões gerenciais melhores e mais rápidas sejam tomadas.
- Ganhar a confiança dos *stakeholders* externos, como investidores, reguladores e clientes.

Em última análise, isso pode significar que as organizações têm confiança para ajustar seu apetite ao risco, assumir mais e agir rapidamente – e tudo isso é crítico para responder às megatendências e seguir viável como empresa.

Esse quadro implica que os líderes de AI precisam ser ousados. Eles devem se aventurar em território desconhecido onde não há um roteiro ideal.

“

Quase 40% dos CEOs globais e brasileiros não acreditam que suas empresas serão economicamente viáveis em um período de dez anos.

26ª Pesquisa Anual Global de CEOs da PwC





45% das funções de AI abordam a interrupção da cadeia de suprimentos em seu plano de auditoria no Brasil, enquanto no mundo são 47%.

## Quais dos seguintes riscos e desafios, se houver, foram abordados no plano de auditoria interna de sua organização?

Já abordado

Planeja abordar nos próximos 1-3 anos

Sem planos de abordar

Incerto



Brasil



Global



**Segurança cibernética e gestão da informação**



**Estratégia de negócios e modelo operacional**  
(por exemplo, estratégia de produto e disrupção do canal de vendas)



**Avanço tecnológico**  
(por exemplo, impacto no modelo de negócios e nos processos)



**Recursos humanos**  
(por exemplo, escassez de habilidades de trabalho e transformação da força laboral)



**Volatilidade econômica e de mercado**  
(por exemplo, preços e inflação, gestão de custos)



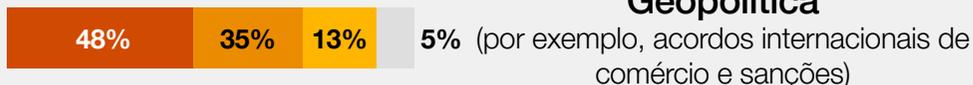
**Disrupção da cadeia de suprimentos**



**Sustentabilidade e mudanças climáticas**  
(por exemplo, relatórios ESG)



**Mudanças externas**  
(por exemplo, reforma regulatória e de compliance)



**Geopolítica**

(por exemplo, acordos internacionais de comércio e sanções)



## Reagindo às megatendências

Acompanhamos exemplos de funções de AI que estão avançando no enfrentamento das megatendências. A seguir, há alguns exemplos de resposta à disrupção das cadeias de suprimento, rápida modernização da TI e aceleração da inteligência artificial (IA).

### (i) Disrupção da cadeia de suprimentos

Um exemplo de complexidade multicamadas tem sido a recente disrupção das cadeias de suprimentos. Esse fenômeno causou uma crise em que a demanda ficou difícil de prever, os produtos eram complicados de se obter, o transporte se tornou difícil de ser realizado, e as rotas estavam congestionadas e imprevisíveis. A volatilidade se espalhou por toda a cadeia e introduziu riscos significativos aos modelos e processos de negócios, evidenciando-os na agenda de muitas organizações.

Nossa pesquisa descobriu que, globalmente, 47% das funções de AI consideram a disrupção da cadeia de suprimentos em seus planos de auditoria e 34% planejam fazê-lo nos próximos três anos. Os números referentes ao Brasil são semelhantes: 45% dos entrevistados no país afirmam que já consideram esse fator em seus planos e 39% farão isso no próximo triênio. De qualquer modo, tanto no território nacional quanto no exterior, muitos se perguntam como podem lidar com riscos e disrupções que acontecem com tamanha escala e velocidade.

André Pannunzio, sócio líder da prática de Auditoria Interna da PwC Brasil, destaca que “embora muita da responsabilidade no gerenciamento de risco das cadeias de suprimentos recaia sobre a primeira e segunda linha, a terceira também pode agregar valor compartilhando insights, alertando sobre os riscos e fornecendo garantias sobre o que a segunda linha está fazendo”.

A auditoria interna percebe que, para lidar com a velocidade desses riscos, todas as partes do negócio precisam estar alinhadas com a segunda e terceira linha, trabalhando lado a lado para garantir que a comunicação seja fluida e os sistemas de alerta precoces (ou “detecção de risco”) estejam integrados. Para a AI, isso inclui trabalhar com o *compliance* para automatizar os processos de *due diligence* do fornecedor, alavancar dados de inteligência de terceiros e reorientar auditorias e monitoramento de fornecedores.

A AI pode usar sua posição privilegiada para olhar para toda a cadeia de suprimentos e testar se a resiliência e os arranjos para continuidade do negócio são robustos, assim como para saber se a administração da empresa fez “testes de estresse” na cadeia de suprimentos em busca de pontos cegos ou fraquezas, como dependências de fornecedor.

## (ii) Rápida modernização da TI

Impulsionadas pela pandemia da covid-19, muitas empresas tiveram de recorrer à tecnologia para adaptar suas estratégias e seus modelos comerciais e operacionais para permanecerem viáveis. Isso levou as funções de AI a refletir sobre como acompanhar o ritmo dessa mudança e reconsiderar onde devem estar envolvidas no ciclo de vida dessa transformação.

Os investimentos que as organizações fizeram nos últimos anos – desde grandes implementações de sistemas de planejamento de recursos corporativos (ERP), introdução de IA, aprendizado de máquina, automação e soluções em nuvem – têm mostrado que abordagens antigas de AI podem não funcionar mais e novas habilidades são necessárias. Isso inclui abordagens a novos riscos em torno de uma "IA responsável", assim como a colaboração com especialistas externos ou auditores convidados. Essa mudança também significa ser ousado o suficiente para interromper a atividade de AI que não estiver agregando valor.

“

Nossa equipe de auditoria interna acredita que a tecnologia e digitização são as únicas maneiras de apoiar a missão e visão da Moderna de criar medicamentos transformadores e se comprometer com a inovação. Ao adotar uma mentalidade digital e construir relacionamentos fortes com nossas equipes digitais, temos alinhado nossa visão com a estratégia da empresa. Estou confiante que, ao 'digitizar tudo', forneceremos melhores garantias e insights significativos para todos os nossos *stakeholders*.”

**Sanjay Sharma,**  
VP de Auditoria Interna da Moderna



# 39%

Nos últimos 12 meses, apenas 39% das funções de AI no Brasil investiram em RPA ou IA para uso interno. Globalmente, foram 27%.

A indústria farmacêutica, de ciências biológicas e tecnologia médica, por exemplo, experimentou rápido crescimento e inovações revolucionárias nos últimos anos, com a simplificação e automatização da pesquisa e do desenvolvimento de produtos, o uso da tecnologia para ensaios clínicos e uma mudança em direção a interações remotas. Essas novidades mudaram o cenário comercial e estratégico das empresas – e dos pacientes –, mas também forçaram as funções de AI a refletir sobre suas próprias abordagens.



“Nossa pesquisa destaca a grande oportunidade que existe para que as funções de AI sejam equipadas com o conjunto certo de recursos de tecnologia, mas também aliada à necessidade de compreender as tecnologias emergentes em alta velocidade. Existe aqui uma oportunidade de disrupção e novas experiências. Não podemos deixar que as novas tecnologias sejam um risco, mas sim uma oportunidade.”

**Hugo Spindola,**  
sócio de Auditoria Interna da PwC Brasil

### (iii) IA acelerando cada vez mais

A rápida emergência da IA marca o início de uma nova fase de modernização da TI. A IA tradicional avança, mas a IA generativa é tão poderosa e fácil de usar que está pronta para mudar os modelos de negócios e revolucionar a forma como o trabalho é realizado. Por outro lado, muitos riscos já surgiram, incluindo riscos para tomada de decisões, privacidade, segurança cibernética, *compliance* regulatório, relações com terceiros, obrigações legais e de propriedade intelectual. Essa questão é explorada mais a fundo na publicação “[Gerenciando os riscos da IA generativa](#)” da PwC Brasil.

A AI será um aspecto chave para endereçar esses riscos e ajudar a assegurar que os benefícios e o retorno sobre o investimento da IA possam acontecer. Essa premissa implica fornecer aos *stakeholders* a confiança de que existe um arcabouço de governança responsável em torno da IA e controles adequados estejam incorporados aos processos subjacentes. Isso pode exigir que a AI saia de sua zona de conforto e se envolva mais cedo no ciclo de vida da mudança para avaliar se a estratégia de IA da organização está adequada e se os riscos de transformação estão sendo tratados.

Em paralelo, a AI precisa determinar como aproveitar o potencial da IA e outras tecnologias, como a automação robótica de processos (RPA), para avançar em suas próprias capacidades e formas de trabalho. Nos últimos 12 meses, globalmente, apenas 27% das funções de AI investiram em RPA ou IA para uso interno na função. No caso do Brasil, o dado é um pouco melhor, já que 39% dos entrevistados disseram realizar esse tipo de investimento.

Muitas funções de AI ainda estão lutando para adotar e usar tecnologias mais básicas, como *analytics* ou ferramentas de fluxo de trabalho de auditoria. Assim, a chegada da IA está fazendo com que muitos líderes da área reflitam sobre a melhor maneira de abordá-la. Algumas funções encontraram obstáculos na adoção de sua estratégia tecnológica, à medida que os retornos de investimentos anteriores nem sempre atenderam às expectativas – ou não há clareza sobre o que de fato se busca resolver com uso de tecnologia. Exploramos isso mais adiante na seção 5 deste estudo.

## Mudando de patamar: possíveis ações

**Mapeie as megatendências:** combine o plano de AI com as megatendências conhecidas e emergentes para identificar as que não foram consideradas e discuta com o Comitê de Auditoria, os *stakeholders* e as lideranças de apoio se essa é a melhor abordagem.

**Entenda o propósito, não apenas o processo:** para iniciativas de transformação na empresa, como a introdução de IA, considere quem está garantindo o alinhamento da estratégia de negócio com os objetivos de transformação, as atividades de implementação e a mensuração dos resultados pretendidos. A capacidade de conectar pontos e identificar uma falta de alinhamento requer, muitas vezes, uma perspectiva bastante objetiva.



“

Uma função de AI bem-sucedida está sempre mudando, evoluindo, impulsionando tecnologia e pensando em novas formas de trabalhar, continuando a mudar seu modelo operacional para se adequar à estratégia de negócios”.

**Jennifer Moak,**  
SVP de Auditoria Interna da Verizon



## 2

### AI requer maior envolvimento em áreas estratégicas para permanecer relevante

A AI pode escolher prover novo valor estratégico ou corre o risco de se tornar irrelevante

## Uma porta está se abrindo

A Pesquisa Anual Global de CEOs da PwC perguntou a executivos quais seriam as maiores ameaças enfrentadas pelos seus negócios. A inflação e volatilidade macroeconômica lideraram a lista. Entretanto, este estudo mostra que quase 50% das funções de AI não estão abordando essas duas ameaças principais em seus planos de auditoria, e um entre dez não tem planos de fazê-lo.

Apenas 6% disseram que seus planos de AI abordam todo o espectro de ameaças. No Brasil, um país que há décadas luta para conter a alta dos preços e volatilidade da economia, o envolvimento delas é claramente maior. Quase dois terços dessas funções (64%) já trabalharam com o problema e 25% pretendem fazê-lo nos próximos três anos.

Se a AI não lida com as maiores ameaças de uma organização, como pode ser considerada a última linha de defesa? Pode ser que ela não acredite que está dentro de seu mandato lidar com essas questões. Para alguns executivos, essas ameaças são percebidas como não auditáveis e, para outros, a AI pode não ter a confiança ou as habilidades necessárias para enfrentá-las.

A boa notícia é que uma porta se abriu para a AI. Nossa pesquisa mostra que muitos líderes empresariais querem um envolvimento mais estratégico, antecipado e proativo com a área. Nada menos que 68% desejam que ela esteja envolvida na fase de identificação e avaliação de riscos e mais de 50% buscam envolvê-la na estratégia e no planejamento da gestão.

No Brasil, o resultado é semelhante: 65% querem o envolvimento da AI nessa primeira fase e 49% na outra. Essa janela de oportunidade deve ser impulsionada por uma série de fatores, como a complexidade dos riscos atuais, a necessidade de dar conforto aos outros profissionais, a conscientização dos benefícios de uma melhor governança e/ou o reconhecimento do valor e potencial da AI.

Os riscos estratégicos nem sempre são fáceis de identificar e, às vezes, não são os documentados nos registros. São ainda específicos para cada organização. Por isso, é importante que a AI tenha as relações certas com o conselho e corpo de executivos – e oportunidade suficiente para conversar – para entender o que importa. A AI deve também estar disposta a desafiar decisões estratégicas quando os riscos indicam que uma correção de curso se faz necessária. No entanto, para fazer isso efetivamente, ela pode precisar se reposicionar perante os *stakeholders* e estar disposta a ter conversas diferentes para ser ouvida.

Na Pepkor, na África do Sul, por exemplo, a AI se coloca perto da estratégia da organização e discute frequentemente com a gestão acerca dos principais riscos estratégicos. Wikus Theunissen, diretor executivo de Auditoria da empresa, compartilha sua experiência: “A auditoria interna se afastou de um plano de auditoria típico. Em vez disso, 30% a 40% do plano de auditoria é ágil, o que permite à AI responder a riscos urgentes.”

## Riscos e desafios que a auditoria interna enfrentou nos últimos três anos



### Estratégia e planejamento gerencial



### Identificação e avaliação de riscos



### Investigação quando ocorrem problemas



### Remediação e resolução de problemas



### Desenho e implementação de controles



### Teste de eficácia de processos e controles



## Exemplos de áreas estratégicas que algumas funções de AI estão auditando

- **Transformação digital**, como o alinhamento da estratégia de TI e negócios, a adoção e o uso de IA (com responsabilidade) e a confiabilidade dos dados utilizados na tomada de decisões estratégicas.
- **Fusões e aquisições (M&A)**, incluindo a robustez dos processos de *due diligence* e aprovação, a confiabilidade do modelo financeiro, a cobertura e qualidade dos dados de risco utilizados, a integração de processos e controles e a adequação dos critérios adotados para medir sinergias e ROI.
- **Pesquisa e desenvolvimento (R&D) e design de produto**, incluindo controles de gastos, alinhamento à estratégia de negócios e incorporação de tecnologia e dados. Isso é particularmente importante para os setores em que as abordagens de R&D mudaram nos últimos anos, como o farmacêutico.
- **Transformação da força de trabalho**, como seu impacto na supervisão, propriedade de risco e controle, resposta aos clientes e os riscos para cumprir outros objetivos estratégicos, como o de suprir lacunas de talento e habilidades.
- **Inflação**, incluindo a abordagem de mitigação do risco inflacionário, os processos de orçamento e projeção, os programas de *hedge*, ajustes de preço, estratégias de compras, como contratos de longo prazo e modelos alternativos de *sourcing*.
- **Volatilidade macroeconômica**, como as avaliações de risco macroeconômico e seus planos de mitigação, incorporação ao planejamento estratégico, concentrações “físicas, de produção e fornecedor” e planos de resiliência da cadeia de suprimentos, planejamento da continuidade do negócio e de resposta a crises, além da análise da cobertura do seguro.

38%

Globalmente, os Pioneiros são 38% mais propensos que seus pares a fornecer aconselhamento proativo sobre riscos emergentes.

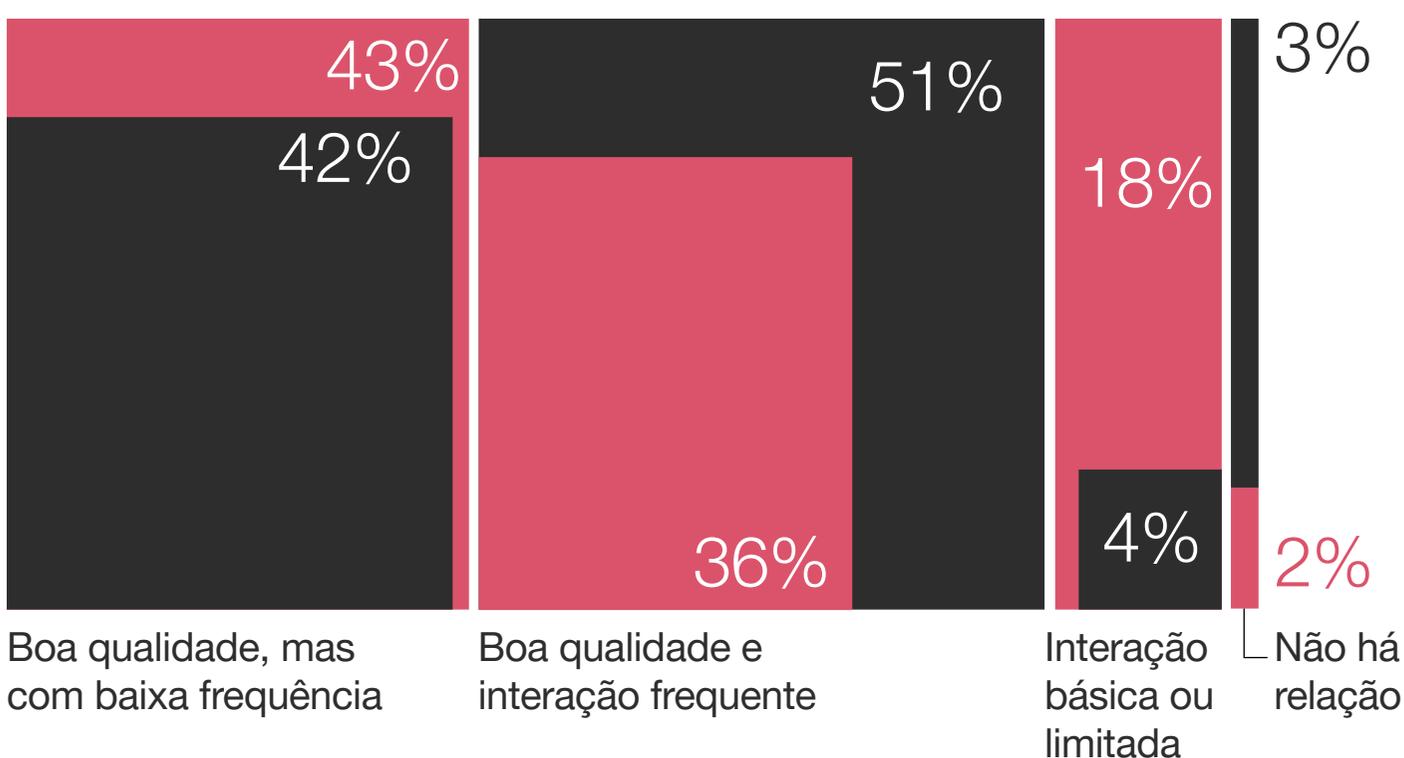
## Gestores querem melhores conversas sobre risco

Nossa pesquisa indicou que a AI tem a oportunidade de ter mais conversas de alta qualidade, abertas e frequentes sobre riscos com a alta gestão das empresas, especialmente no Brasil. Ela mostra que 51% dos respondentes brasileiros classificam suas conversas de risco com os líderes de AI como de qualidade e frequência suficientes. Já 42% disseram que vivem um quadro em que os diálogos têm boa qualidade, mas a frequência é insuficiente.

Globalmente, o percentual de executivos que afirmaram estar satisfeitos com a qualidade e frequência foi 15 pontos percentuais menor (36%), ao passo que os que acreditam ter conversas boas, mas estão insatisfeitos com frequência, contabilizaram um número praticamente igual (43%) ao verificado no Brasil.

Entre os brasileiros também chama a atenção o número dos que declaram ter uma “interação básica ou limitada” nas conversas com os líderes de AI. Pelo menos 18% relataram estar nessa situação, ao passo que globalmente são apenas 4%. Por mais que metade dos executivos nacionais ouvidos mostre satisfação com suas conversas com a liderança de AI sobre riscos, há ainda um desejo significativo por parte da administração de que esses diálogos melhorem.

### Qualidade da conversa com seu líder de auditoria sobre a abordagem dos riscos



Nota: perguntas feitas somente para os cargos não relacionados à auditoria.

“

Quando se está realizando auditorias e provendo garantias a um negócio que está tentando ser disruptivo e inovador, você precisa vir com a atitude certa e calibrar a transparência, os riscos e a verificação de *compliance* – e uma simples verificação nem sempre é o caminho certo a seguir.

**Jason Davies,**  
chefe de Auditoria Interna da NEOM

Os benefícios de promover melhores conversas sobre riscos incluem novos insights sobre riscos emergentes, garantias mais focadas e tempestivas e uma nova perspectiva sobre oportunidades. Nossa pesquisa descobriu que a porcentagem de líderes empresariais, de risco e *compliance* em organizações pioneiras que relatam ter boas conversas sobre risco com seu líder de AI, com a qualidade e frequência adequadas, é quase trinta pontos maior do que o observado entre os “não-Pioneiros” (63% vs 36% no geral).

É aqui que os Pioneiros podem desafiar o *status quo* e apontar caminhos alternativos. Isso pode ajudar o negócio a corrigir o curso quando necessário, particularmente para os quase 40% dos CEOs globais que se preocupam com a viabilidade da sua empresa no longo prazo.

Isso pode significar que é preciso mudar o formato e estilo das reuniões com os *stakeholders*; envolver-se mais cedo quando uma nova iniciativa estratégica está sendo considerada; e se comunicar mais frequentemente fora do ciclo normal de auditoria. Às vezes, pode ser tão simples quanto a AI pedir a seus *stakeholders* que expliquem sua estratégia de negócios, suas prioridades e expectativas para o futuro.

Paula Adkison, vice-presidente sênior de Auditoria Interna da McKesson, destaca as diversas formas pelas quais sua organização se alinha com a direção. Em seu caso, a AI faz parte do comitê executivo de supervisão, o que traz uma visão mais detalhada das iniciativas estratégicas da empresa e ajuda a alinhar as atividades para estar mais perto delas.

O processo de avaliação de risco começa com uma entrevista com o CEO e a equipe executiva operacional mais ampla, o que proporciona à AI a perspectiva necessária para perceber melhor os riscos de toda a organização. Adkison passa muito tempo com suas lideranças executivas e sua equipe. As conversas giram em torno das tendências e dos riscos que cada um está vendo, além do que pode estar preocupando a atividade da empresa.

Como Adkison diz: “Nossa parceria com o negócio é importante. A AI faz perguntas e olha holisticamente – e o negócio nem sempre é capaz de fazer isso. Pesamos os altos riscos e não perdemos tempo fazendo coisas insignificantes. A reação que recebemos do negócio é positiva”.

## Exemplos de como a AI pode ter melhores conversas sobre risco

A definição de “melhor” será diferente de *stakeholder* para *stakeholder*, mas temos observado equipes eficazes da AI se envolverem com eles quando:

- Oferecem pontos-de-vista e comentários sobre novas estratégias e planos de negócios em elaboração. A auditoria pode ser objetiva enquanto fornece uma perspectiva baseada em sua experiência acumulada e capacidade de enxergar o risco de maneira diferenciada.
- Produzem artigos de discussão ou apresentações sobre tópicos ou áreas emergentes de risco, para além dos relatórios regulares de auditoria, que podem oferecer um “alerta precoce” ou provocar discussões. Nossa pesquisa descobriu que metade das funções da AI estão assinando artigos sobre novos riscos, novas tendências ou regulamentações.
- Resumem as conclusões de vários relatórios de auditoria em causas raiz mais amplas e temas no nível da empresa. Isso também pode ser mapeado para tendências setoriais.
- Trazem outras expertises das equipes de primeira ou segunda linha, ou de consultores externos, para ampliar o debate e oferecer novas perspectivas, por exemplo, com *workshops* temáticos ou de risco.

- Compartilham materiais de fontes técnicas ou da indústria e/ou de comunidades de interesse. Isso pode ajudar a destacar tendências setoriais ou riscos emergentes.
- Concordam com as métricas e os Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs) “baseados em valor” para a AI para que ela possa ser medida em relação ao valor que agrega aos stakeholders.



66%

Os Pioneiros dedicam em média 66% de seu foco e esforço a áreas estratégicas em comparação com 42% dos demais.

“

Para nós, não é sobre adivinhar ou auditar a estratégia, mas sobre trabalhar a partir de um profundo entendimento do negócio e sua orientação estratégica. Precisamos saber o que pode realmente prejudicar a empresa, tanto agora quanto no futuro. Temos de entender onde está o perigo dos riscos emergentes e aqueles que podem ser dados como certos. Nunca devemos perder de vista os fundamentos. Isso requer uma forte conexão com o negócio e colaboração – agregando as forças coletivas da função. Minha equipe precisa estar à frente do negócio, aprender continuamente, fazer julgamentos e ter uma agilidade real. Temos de nos expor e isso pode ser desafiador, mas incrivelmente valioso para a companhia e gratificante para nós quando acertamos.

**Ralph Daals**, diretor global de Auditoria, Zurich Seguros

# AI tem de se envolver mais em áreas estratégicas para permanecer relevante



## Mudando de patamar: possíveis ações

- **Envolve-se cedo:** reconsidere iniciativas anteriores de mudanças estratégicas e em que momento a AI se envolveu, atente-se ao valor adicional que poderia ter sido gerado se o envolvimento tivesse acontecido mais cedo e reflita isso na abordagem de iniciativas atuais e futuras.
- **Reconsidere o esforço gasto em riscos estratégicos:** a combinação certa será diferente para cada organização, mas deve ser planejada e não acontecer por acaso. Isso pode envolver perguntar aos *stakeholders* o que é importante para eles. Usar uma matriz simples para traçar os esforços gastos em áreas de risco tradicionais *versus* estratégicas, e o tipo de abordagem de auditoria adotada, pode ser uma maneira simples de estabelecer equilíbrio.
- **Renove o estilo de comunicação:** algumas funções de AI passaram de reuniões formais (com agendas e atas) com *stakeholders* para conversas mais ágeis e se tornaram mais ousadas ao abraçar pontos de vista não necessariamente respaldados por evidências de auditoria.
- **Reveja como as informações são compartilhadas em conversas e reuniões:** use ferramentas de visualização para apresentar insights sofisticados e mostrar como a auditoria está conectando os pontos entre riscos e silos organizacionais. Varie a natureza, o tempo e a extensão do relatório para se adequar a diferentes necessidades e *stakeholders*.

## Quadro ilustrativo que mostra o foco e a abordagem de risco da AI



Os percentuais são apenas ilustrativos e cada organização precisa decidir o equilíbrio certo para eles.



3

## A AI pode ser uma força unificadora

A AI pode ser aproveitada ao máximo e multiplicar a expertise de outras áreas para beneficiar a todos

## **Trabalhar sozinho sempre implicará pontos cegos**

As falhas corporativas mais importantes resultam de algo que a organização não viu que estava para acontecer, ou não entendeu. Os riscos nem sempre são fáceis de enxergar – às vezes eles podem ser muito grandes (por exemplo, geopolíticos, macroeconômicos e setoriais) ou estão em meio a áreas técnicas complexas e multicamadas (por exemplo, regulatórias, cibernéticas e comerciais). No entanto, quando as consequências ocorrem, elas podem ser vistas às vezes em todas as partes da organização e, não raro, externamente, o que pode impactar sua reputação.

A perspectiva única e mentalidade de risco da AI permitem que ela esteja apta a "enxergar além das fronteiras da organização" e "iluminar" áreas que outros podem não ver claramente. Contudo, ela não pode ver tudo o tempo todo. Aliás, é improvável que qualquer função, isoladamente, tenha as habilidades, a experiência e a capacidade para cobrir toda a diversidade de riscos.

Tradicionalmente, as funções de AI se apoiam em auditores convidados ou na terceirização para reunir a expertise necessária. Embora isso ainda seja necessário para reforçar suas capacidades, a AI também tem de ter a confiança de que nada será perdido no nível organizacional. Isso é particularmente relevante para indústrias que foram impactadas por disrupções significativas em seus modelos comerciais, reformas complexas ou novos avanços tecnológicos, por exemplo, os setores farmacêutico, de energia e serviços financeiros.

### **A boa notícia**

A boa notícia é que nossa pesquisa mostrou que as empresas têm, em média, pelo menos cinco funções de apoio (segunda linha) com as quais podem colaborar. Apontou ainda que a maioria tem fortalecido suas capacidades e se aperfeiçoado nos últimos três anos.

A informação é particularmente positiva no caso brasileiro em que os respondentes perceberam uma melhoria significativa em algumas áreas, por exemplo, em Informações/Segurança Cibernética ou outra função de governança de TI (56%), ou na gestão de ESG (48%). Globalmente, os entrevistados perceberam o mesmo, nessas áreas, respectivamente, em 47% e 43% dos casos.

# Comparativo – mudanças significativas no desempenho geral e capacidades das funções de segunda linha



## Informações/cybersecurity ou outra função de governança de TI



## Gestão de ESG



## Gestão da qualidade



## Controle interno



## Controle financeiro



## Compliance



## Jurídico



## Funções de inspeção



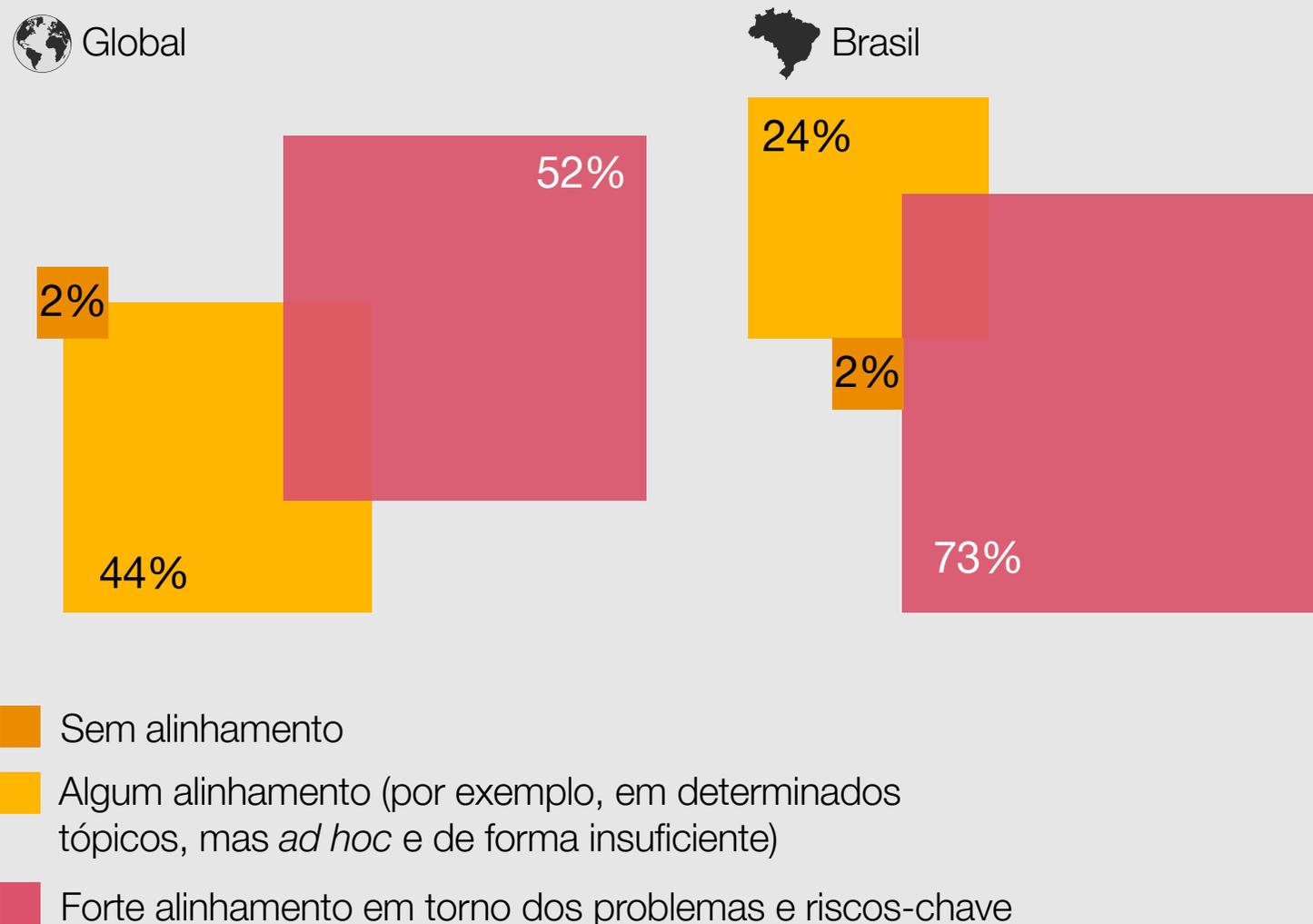
## Gestão dos riscos corporativos



O fortalecimento das lideranças de apoio representa uma oportunidade para a AI aproveitar essas habilidades e maximizar o poder de combinação dessas diferentes capacidades. Em uma perspectiva global, há muito trabalho a fazer: pouco mais da metade (52%) das funções da AI mostram forte alinhamento com a primeira e segunda linha em riscos e problemas chave.

No caso do Brasil, a notícia é melhor ainda: esse alinhamento está muito mais avançado com 73% das funções apontando forte alinhamento e 24% algum tipo de alinhamento.

## Em que medida você acha que a AI está alinhada com as funções de primeira e segunda linha da sua empresa de modo a tratar dos riscos e resolver os problemas do negócio de forma conjunta?



# 73%

dos líderes brasileiros avaliam que a AI têm forte alinhamento com as outras linhas sobre problemas e riscos-chave, enquanto globalmente são 49%.



Ainda assim, há espaço para melhoria: 26% dos líderes brasileiros ouvidos em nossa pesquisa reconhecem que a auditoria não tem um alinhamento forte com outras linhas acerca dos problemas e riscos-chave nas empresas. Esse cenário confere à AI autoridade para liderar a criação de uma visão unificada e descoberta de novas formas de alavancar as diferentes capacidades das organizações.

Ganhou força na profissão o conceito de "mapas de *assurance*", que fornecem uma visão consolidada do quão "confortável" a companhia está ao tratar seus principais riscos. Se, por um lado a segunda linha desafia e desempenha um papel crítico em sua supervisão de risco, seu *compliance* e seus controles internos; por outro, a AI está bem posicionada para fornecer uma avaliação independente e objetiva e escalar questões que vão além da equipe executiva para o Comitê de Auditoria.

Os Pioneiros estão encontrando maneiras de tornar essa abordagem mutuamente benéfica para a AI e o negócio, por meio de equipes combinadas para reunir experiências e credibilidade para lidar com áreas difíceis ou estratégicas como ESG, M&A ou transformação digital. Isso exige que a AI se baseie em uma ampla variedade de capacidades, incluindo aquelas relacionadas a TI e cibersegurança, jurídico, "pessoas e mudança" ou recursos humanos, finanças, tesouraria, comercial, desenvolvimento de produtos, impostos e marketing.

Na prática, isso pode envolver uma gama de diferentes abordagens, como:

- Preparar de forma conjunta um mapa de *assurance* e alinhar os planos de atividades.
- Garantir que estejam claros os links entre declarações de missão, estatutos e estratégias (e seja entendido como eles se encaixam na estrutura geral de governança).
- Elaborar documentos de risco em conjunto para informar ou atualizar os *stakeholders*.
- Alinhar as taxonomias de risco e as bibliotecas de controle, ou compartilhar pesquisas e materiais de referência.
- Co-investir em tecnologia, como eGRC, *analytics* e ferramentas de visualização.
- Co-desenvolver ou compartilhar automação e *scripts* usados em atividades de garantia.
- Implementar programas de compartilhamento de talentos, como destacamentos e auditores convidados.
- Formar comunidades de interesse em assuntos especializados ou tópicos, como ESG.

Se feito corretamente, esse conjunto de ações permite que a AI e outros setores criem um “efeito multiplicador” – resultando em melhor cobertura de risco, maior eficiência e insights mais valiosos. Em outras palavras, eles se tornam mais do que a soma das suas partes – e isso também pode ter o benefício de mostrar o valor da garantia integrada ao Comitê de Auditoria e Conselho, abrindo as portas para um melhor engajamento.

## Um "escudo" em torno da organização

Um escudo é tão forte quanto sua parte mais fraca. Os riscos podem vir de todas as direções, então, a visão e defesa de uma organização precisam ter 360 graus. À medida que as empresas reúnem diferentes capacidades e adotam novas tecnologias, elas também podem ter de olhar de modo diferente para suas estruturas internas. Isso inclui como as três linhas trabalham juntas para aumentar a agilidade, quebrar silos e remover pontos cegos para "enxergar além das barreiras".

Ainda que seja fundamental que a objetividade prossiga como um de seus principais “superpoderes”, a AI deve considerar os pontos em que as atividades de cada linha se cruzam e sobrepõem, como a comunicação flui entre elas e o que isso significa para a resiliência da organização como um todo. Essa forma de agir envolve ser claro sobre as responsabilidades, os mecanismos de controle e garantia existentes e as novas oportunidades de colaboração.

A expectativa de que essa forma mais colaborativa de agir da AI – lado-a-lado com as funções de liderança executiva e apoio (primeira e segunda linha) – tende a trazer melhores resultados parece ter maior aderência no Brasil do que no restante do mundo. Segundo nossa pesquisa, em determinadas atividades, as empresas brasileiras apontam essa crença de que benefícios podem ser alcançados, com destaque para o monitoramento e a avaliação de riscos (63%), a implementação de sistemas de TI (60%) e o planejamento e resposta a crises (52%).



A AI pode ser como uma tradutora — interpretando e comunicando os riscos e problemas entre as diferentes partes da empresa, inclusive o Conselho e a liderança executiva, que podem ter perspectivas, experiências ou formação diferente. Isso significa que a AI pode ajudar a conectar os pontos quando há um risco — ou uma oportunidade.

**Roberto Delgado,**  
Diretor de Auditoria Interna,  
Nissan Motor Co., Ltd.

# Mudando o jeito como vemos a AI e o risco



# Quais das seguintes atividades você acha que se beneficiariam de um maior envolvimento da AI e/ou seu alinhamento aprimorado com as funções de primeira e segunda linha em sua empresa?

Brasil Global

## Monitoramento e avaliação de riscos



## Desenho de um *framework* de governança e gestão de riscos corporativos



## Desenvolvimento de políticas corporativas e procedimentos de controle



## Implementação de sistemas de TI



## Iniciativas de reengenharia e otimização de processos



## Contribuições para o apetite e a tolerância a riscos



## Planejamento e resposta a crises

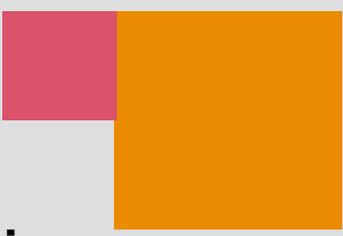


## Atividades de treinamento e desenvolvimento de competências



## Modernização do *backoffice*





## A realidade multifacetada do setor de energia

A geopolítica e a volatilidade econômica causaram um grande choque nos mercados internacionais de energia, alimentaram uma crise energética global e encareceram o custo de vida. Esse quadro tornou desafiadora para as empresas a tarefa de equilibrar lucratividade e crescimento com suas responsabilidades relacionadas a seus clientes e a sociedade. Essa disrupção ocorre em um cenário de mudança climática, intensa competição, reformas regulatórias e mudanças tecnológicas na geração, distribuição e uso da energia.

Isso está contribuindo para uma mudança no foco da AI em busca de resiliência comercial e operacional. Nossa pesquisa descobriu que, dentro de três anos, os executivos do setor de energia e serviços de utilidade pública esperam que a AI invista 51% de seu foco e esforço em riscos estratégicos.

Marco Galioto, líder global de Auditoria Interna do setor de Energia da PwC, resume: “O setor está equilibrando muitos desafios estratégicos diferentes. A AI desempenha um papel crítico para ajudar as empresas a responder com eficiência. Em um complexo multiverso de riscos, nossa área deveria estar bem no meio”.

Para que a AI seja eficaz nesse papel, ela precisa de uma visão clara de toda a organização (em diferentes níveis, funções, regiões e sistemas) e da cadeia de fornecimento de energia, incluindo terceiros dos quais depende. Isso envolve garantir uma estratégia comercial de qualidade, respostas rápidas à regulamentação (e desregulamentação) e que enormes volumes de dados possam fluir pelos sistemas da organização.

Diante desse cenário, algumas empresas estão investindo em cientistas de dados, mineração de processos e softwares de visualização para ajudar a enfrentar esse desafio, aumentando a colaboração entre as linhas. Houve um caso, por exemplo, em que os painéis construídos pela AI foram replicados na gestão executiva para ajudá-la a aprimorar controles e monitorar coisas que antes não podiam ser vistas.

Há, no entanto, mais trabalho pela frente. Globalmente, nossa pesquisa apontou que, nos últimos 12 meses, apenas 25% das funções de AI do setor investiram em RPA ou inteligência artificial, e somente 20% investiram em “centros de excelência” ou *hubs* dedicados focados em tecnologia e dados. Ainda que os primeiros passos sejam sempre os mais difíceis, a boa notícia é que a mudança já começou.

## A AI pode ser um canal de integração

### Mudando de patamar: possíveis ações

- **Mapeie as fontes de *assurance*:** trabalhe com as outras linhas para mapear as diferentes atividades de controle e garantia realizadas para determinar onde há duplicação, pontos cegos e oportunidades de colaboração. Torne o resultado visível a outros para ajudar a sanar quaisquer lacunas e apoiar as decisões de investimento.
- **Aproveite os Centros de Excelência (CoEs):** identifique e colabore com quaisquer CoEs ou *pools* de experiência semelhantes que possam existir em sua empresas. São exemplos os grupos de segurança cibernética, dados e excelência operacional. Eles podem proporcionar economias de escala, otimizar metodologias e promover a inovação.
- **Conecte-se a comunidades de interesse:** organizações maiores podem ter a capacidade de reunir equipes multifuncionais ou grupos de interesse em áreas técnicas ou de riscos primordiais, como ESG, IA ou cibernética. Igualmente, incentive os times da segunda e terceira linha a se envolverem em grupos profissionais ou setoriais para construir experiência e ter novas ideias.



4

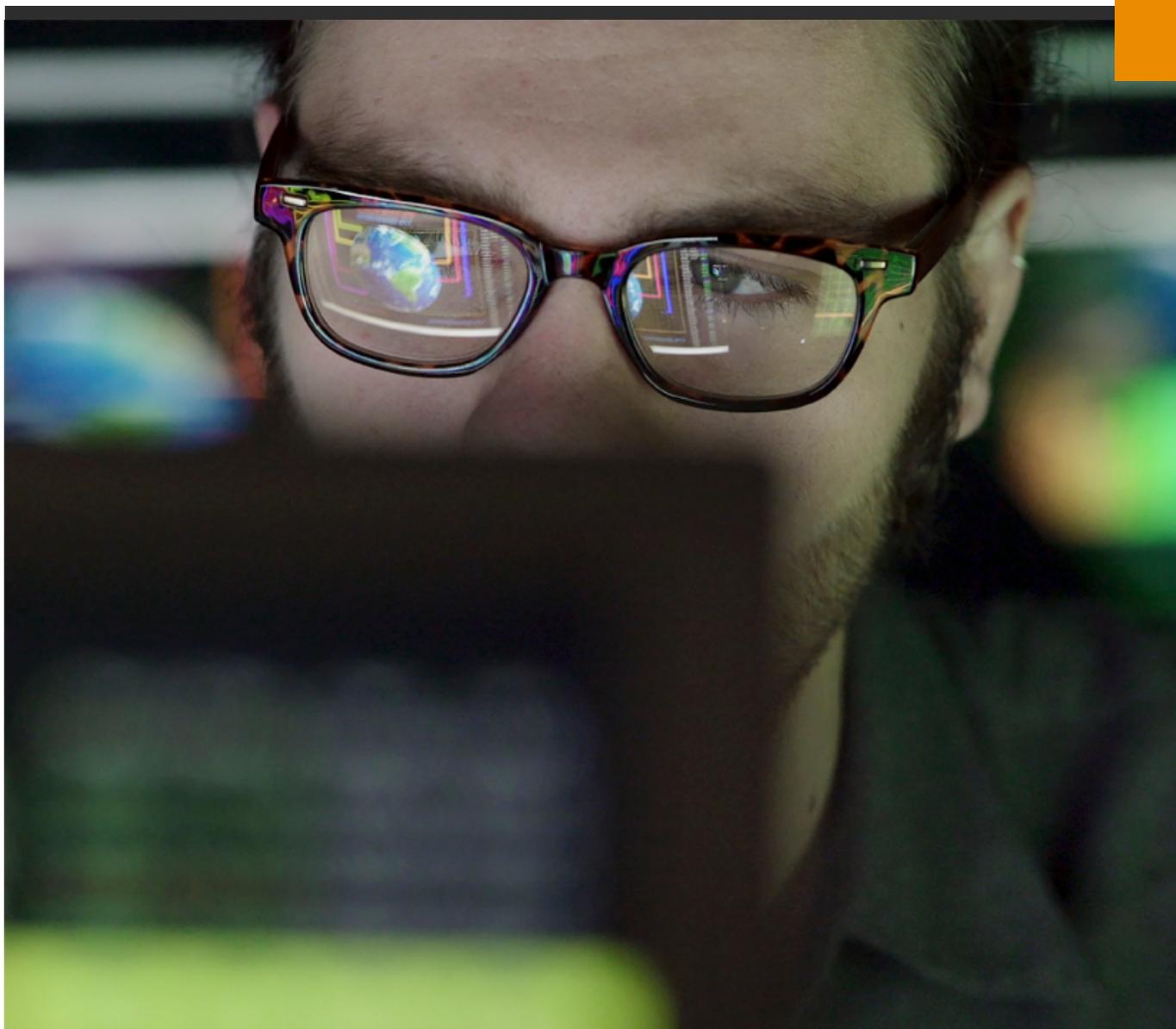
## Os “superpoderes” da AI estão mais importantes que nunca

A IA deve desenvolver novas habilidades tecnológicas, mas manter as capacidades humanas como ponto principal

## O toque humano

O ceticismo profissional, uma mentalidade de risco e controle e a objetividade são habilidades tradicionais da AI e que permanecem na base de seu futuro. À medida que mudam a escala e complexidade dos riscos, a AI precisará de habilidades humanas com mais nuances para estabelecer conversas significativas e estratégicas melhores com seus *stakeholders*.

Nossa pesquisa revelou que uma parcela menor de executivos classificou o pensamento estratégico (19%) e a capacidade de desafiar construtivamente (23%) como pontos fortes da IA. No recorte brasileiro, uma parcela maior trouxe a capacidade de pensar estrategicamente como um ponto forte da AI (25%), ao passo que a de desafiar de forma construtiva registrou um percentual abaixo do global (apenas 14%). Por outro lado, chamou a atenção o reconhecimento do uso de capacidades tecnológicas por parte da AI (30%) – praticamente o dobro do dado obtido globalmente.



# Quais dos atributos seguintes você considera os mais fortes de seu departamento de AI?

(aponte os 3 primeiros)

Capacidades tecnológicas, como o uso de RPA, IA e ferramentas de GRC

Brasil Global



Conhecimento e experiência empresarial



Pensamento estratégico



Mentalidade de risco e controle



Capacidade de compreender processos empresariais complexos



Independência e objetividade



Habilidades analíticas de dados, incluindo visualização



Desenvolvimento de pessoas (por exemplo, coaching e treinamento)



Abordagem colaborativa



Habilidades de comunicação (por exemplo, impacto e empatia)



Pensamento criativo, flexibilidade e agilidade



Negociação e resolução de disputas



Ceticismo profissional (ex: capacidade de desafiar construtivamente)



Experiência em transformação e mudança de negócios



Não sei



Outro

0%

“

“Em última análise, você tem insights conversando com as pessoas. Isso requer boas habilidades de comunicação, empatia e falar a mesma língua que os auditados. A nossa empresa tem a mentalidade de querer aprender com os erros e sabe que a AI pode ajudá-la a fazer isso”.

**Gary Burmiston,**  
vice-presidente sênior de Auditoria  
Corporativa da E.ON Energy

Um diretor executivo de auditoria que entrevistamos indicou que dois dos pontos fortes mais importantes que um auditor interno pode ter são: a capacidade de se relacionar eficazmente com as pessoas em reuniões individuais e transformar entrevistas em conversas, em vez de interrogatórios.

As habilidades tecnológicas continuarão a ser cruciais e devem continuar a evoluir, mas devem ser equilibradas pelo lado humano da equação. Atributos relevantes incluem o fortalecimento do pensamento estratégico, assim como do pensamento criativo, agilidade, flexibilidade e empatia. Eles serão também particularmente importantes à medida que as mudanças da AI e outras tecnologias emergentes entregarem às organizações acesso a dados que elas podem não ter tido antes ou sido capazes de coletar manualmente. Se não houver ninguém capaz de interpretá-los, transformá-los em informações e visualizá-los sob o prisma do risco e da garantia, eles permanecerão sem ser utilizados no mundo real.

O líder de auditoria interna da PwC no Reino Unido, Justin Martin, compara isso a um maestro em uma orquestra: “Eles precisam entender o público, os músicos e os instrumentos, e como eles trabalham juntos para criar a música. A diferença pode ser que a AI aumenta a complexidade dos instrumentos e a velocidade com que a música é tocada”.

# Superpoderes da AI

## 1 Escuta

Ouvir e entender o que realmente importa para que se possa concentrar e priorizar

## 2 Empatia

Ser capaz de se colocar no lugar dos *stakeholders* para tornar o trabalho relevante

## 3 Colaboração

Estender a mão a toda a organização, porque o multiverso de riscos é complexo demais para ser enfrentado sozinho

## 4 Habilidades analíticas e habilidades por tecnologia

Ser capaz de usar tecnologia e dados de forma prática para otimizar a eficiência e oferecer novos insights

## 5 Agilidade

Ser ágil e se adaptar às formas de trabalhar para que a AI prossiga ajustada ao propósito



## 6 Pensamento estratégico/crítico/criativo

Enfrentar a transformação e a mudança e agregar valor em áreas mais estratégicas

## 7 Ceticismo profissional e objetividade

Base para a objetividade que permite à AI enxergar as coisas de forma diferente e construir confiança com os outros

## 8 Habilidades sociais e de comunicação

Forjar relacionamentos que constroem confiança para ganhar uma posição de destaque e fazer com que os outros ouçam quando é importante

## 9 “Percepção de risco”

Permanecer alerta a dados e tendências internas e externas que possam destacar e evitar riscos antes que eles sejam vistos

## 10 Perspicácia empresarial

Agregar experiência que apoie os objetivos estratégicos da organização, os processos subjacentes e o mercado externo em que ela opera

## 11 Confiança

Falar sobre os riscos que outros na empresa podem ainda não ver e enfrentá-los, antes que seja tarde demais

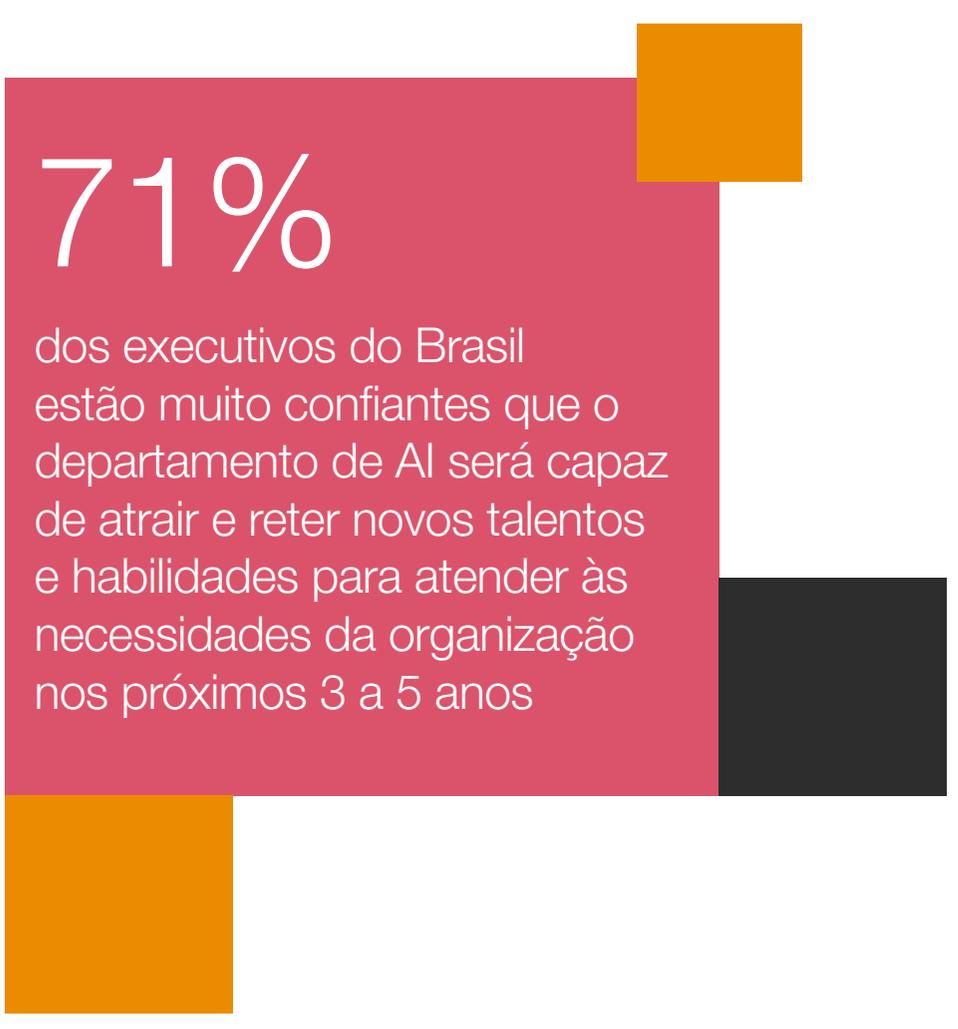
## Evolução contínua

Assim como o mundo ao nosso redor, as habilidades e capacidades da AI precisam evoluir e se adaptar sempre. Atingir esse objetivo requer um foco contínuo no crescimento profissional e uma mente aberta. Pode significar ainda ter de mudar a forma como a AI recruta, retém e desenvolve talentos.

## A atração e retenção de talentos exigirão abordagens mais inovadoras

Apenas 49% dos executivos brasileiros estão muito confiantes de que a AI tem os talentos e as habilidades necessárias para a função nos próximos três a cinco anos. Eles destacam a falta de recursos, habilidades e *expertise* para cobrir áreas de risco essenciais como a principal barreira que pode impedir a AI de alcançar os resultados que a organização deseja. Globalmente, essa parcela fica em 45%.

Por outro lado, existe uma confiança expressiva, segundo a nossa pesquisa, de que esse cenário mudará nos próximos anos. Isso porque 71% dos entrevistados no Brasil relataram acreditar que atrairão e reterão novos talentos e habilidades dentro de 3 a 5 anos.



71%

dos executivos do Brasil estão muito confiantes que o departamento de AI será capaz de atrair e reter novos talentos e habilidades para atender às necessidades da organização nos próximos 3 a 5 anos

Os riscos são elevados. A rotatividade e requalificação continuam a representar um desafio. A nossa [Pesquisa Global Hopes and Fears 2023](#), realizada com 54 mil profissionais, indica que, apesar das preocupações com a recessão e o aumento do desemprego em algumas regiões, 25% dos brasileiros (26% globalmente) provavelmente mudarão de emprego nos próximos 12 meses, e 71% dos brasileiros (51% globalmente) que possuem treinamento especializado acreditam que mudarão significativamente as habilidades necessárias para fazer seu trabalho nos próximos cinco anos.

A função de AI no PT Bank Rakyat Indonesia Tbk tem o que eles chamam de programa transfronteiras com a primeira e segunda linha. O pessoal da AI pode mudar para uma unidade operacional ou divisão de negócios e, então, retornar à área depois de obter maior conhecimento empresarial, e vice-versa.

Triswahju Herlina, diretora executiva de Auditoria, observa que, "ao fazer uso de vários cenários e pontos de vista, a AI é capaz de fornecer percepções mais amplas e valiosas aos *stakeholders* como um parceiro de negócio estratégico."

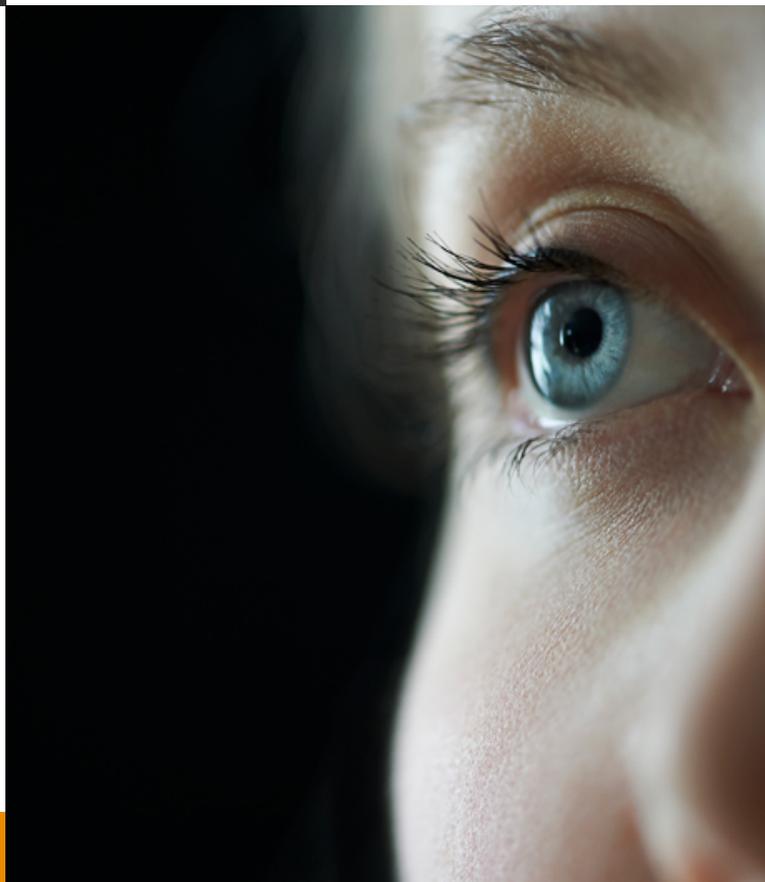
Quer seja procurando talentos dentro, quer seja fora da organização, a maioria dos líderes de AI concorda que encontrar e reter talentos é um desafio e tanto. É por essa razão que Marie-Pauline Lauret, diretora executiva de Garantia de Risco da Philip Morris International, acredita que a única maneira de atrair talentos é ter uma proposta atraente – uma visão e função “no estado da arte” – e mostrar tanto aos funcionários mais antigos quanto aos recém-contratados que eles estão contribuindo para moldar o futuro.

“Pessoas talentosas e engajadas querem causar impacto. Então, se você tiver uma proposta atraente, você as terá a bordo”, diz ela. “A sustentabilidade, por exemplo, está apenas começando a ser integrada totalmente às funções de risco, e a AI da Philip Morris está construindo um programa de cinco anos, pensando muito adiante para poder trabalhar nos tópicos ESG certos para estar preparado para o futuro. Estou compartilhando nossa visão em torno da incorporação de riscos ESG ao ERM, e sobre fazer os talentos se tornarem parte do processo que está ajudando a entusiasmar e atrair mais pessoas.”

“

Às vezes, para sermos melhores auditores, precisamos parar de pensar como auditores.

**Suguru Watanabe,**  
diretor de Auditoria Interna da  
Olympus



# Os “superpoderes” da AI estão mais importantes do que nunca

## Mudando de patamar: possíveis ações

- **Identifique lacunas de habilidades:** conduza uma avaliação de habilidades atuais e futuras. Determine como as capacidades dos auditores podem ser alinhadas para dar suporte à visão e estratégia futura da organização, assim como seu perfil de risco.
- **Estabeleça uma estratégia de talentos:** crie uma estratégia de qualificação e prospecção. Considere a inclusão de um auditor convidado, o desenvolvimento de lideranças e programas de rotação e transferência (interna e externa) para criar diversidade e novos pensamentos. Considere o desenvolvimento dessa estratégia junto com as lideranças de apoio.
- **Prepare-se para a sucessão:** planeje a sucessão e transição de talentos-chave. Use essa estratégia como uma forma de estabelecer caminhos de desenvolvimento e promover diferentes tipos de habilidades e experiências, em linha com as estratégias executivas, de AI e recursos humanos.
- **Incentive o autoaprendizado:** crie caminhos de aprendizagem para diferentes funções e garanta que haja reconhecimento e incentivos suficientes para o aperfeiçoamento profissional individual. Celebre as realizações da equipe. Aproveite os programas de treinamento da empresa sobre liderança e *soft skills*.
- **Reúna outros talentos admiráveis:** identifique indivíduos na primeira e segunda linha que demonstrem a mentalidade certa e tenham as habilidades corretas para alavancar as da AI em tópicos específicos. Obtenha apoio da liderança executiva para programas de rotação. Em troca, as equipes vão se beneficiar de novas perspectivas e experiências. Essa também pode ser uma forma eficaz de disseminar uma consciência de risco melhor pela organização.



5

## A AI pode impulsionar o ROI ao mudar sua abordagem rumo à tecnologia

A janela está se fechando para a AI se aproveitar da próxima onda de inovação tecnológica

## Executivos brasileiros começam a colher benefícios dos investimentos em tecnologia

Em 2019, o Estudo sobre o Estado da Profissão de Auditoria Interna da PwC se debruçou fortemente sobre dados e tecnologia na AI. Desde então, a PwC viu muita coisa acontecer, mas o ROI não foi alcançado. No último ano, em termos globais, apenas cerca de 20% das funções de AI alcançaram os resultados desejados de seus investimentos em TI e dados. O uso mais intensivo desses serviços pela área tem ocorrido nas atividades de avaliação de risco, planejamento de auditoria e monitoramento contínuo.

Há quem tenha obtido grande progresso na integração de dados nos processos de AI e esteja vendo os benefícios. Por outro lado, quase um terço dos líderes de AI ouvidos em nossa pesquisa global relatam que não estão usando dados e tecnologia em grande escala em nenhuma área, nem em definição de escopo ou atividades de teste em auditorias individuais.

O cenário no Brasil, felizmente, é diferente. Muitas lideranças ouvidas pela PwC declaram já terem observado resultados a partir de seus investimentos em TI e dados no último ano. Em todas as categorias pesquisadas, os percentuais observados estão acima do que se viu globalmente – numa escala que vai de 30% a 40%. Da mesma forma, aqueles que dizem não ter colhido resultado algum no país estão em um patamar menor se comparado aos outros respondentes do global, com cerca de 20% na maioria das categorias.



# Quais dos seguintes resultados, se houver, foram alcançados nos últimos 12 meses como fruto do investimento da AI em tecnologia e dados?



Relatórios mais eficientes e impactantes (por exemplo, com *dashboards* e visualização)



Maior eficiência (por exemplo, menos esforço da auditoria para executar o mesmo teste)



Maior cobertura de risco (em todo o plano de auditoria ou em auditorias individuais)



Capacidade de fornecer mais insights a organização



Melhor segmentação e definição de escopo de risco (por exemplo, menos julgamento e definição de escopo baseada em dados)



## Pode haver várias razões para o ROI da AI estar abaixo do esperado, mas algumas das principais são as seguintes:

- **Estratégia:** a tecnologia está conduzindo a estratégia em vez de a estratégia conduzir a tecnologia. Essa é uma armadilha comum e exige uma pausa para reconsiderar e remapear as atividades para a estratégia empresarial e de AI, assim como seus objetivos e resultados pretendidos. Em outras palavras, qual problema ou oportunidade a tecnologia está realmente sendo usada para resolver? Isso é realista?
- **Crítérios de sucesso:** a AI não definiu os KPIs corretos para medir sucesso. Os resultados até podem estar lá, mas ninguém os está medindo.
- **Status quo:** a tecnologia muda, mas a forma de trabalhar das pessoas permanece a mesma. A resistência à mudança é comum e pode impedir as equipes de aproveitar todos os benefícios de uma nova tecnologia.

A introdução de um software de visualização, por exemplo, pode otimizar o trabalho de auditoria e apresentar novos insights. No entanto, algumas funções de AI ainda não mostram o resultado ou o utilizam em um formato de relatório tradicional, o que pode reduzir seu impacto.

- **Silos:** a tecnologia é operacionalizada de forma isolada, desconectada de outras fontes de dados da organização ou inacessível e invisível a outras pessoas. Por exemplo, a AI pode ter um fluxo de trabalho sofisticado e uma ferramenta de rastreamento de problemas, mas se suas descobertas ainda são coletadas manualmente e enviadas por e-mail em planilhas aos *stakeholders*, seu valor fica escondido.
- **Duplicação (e confusão):** investimentos em tecnologias semelhantes ou concorrentes são feitos em diferentes partes da empresa, resultando em duplicação. Isso pode gerar uma confusão sobre qual tecnologia deve ser usada, priorizada e investida.

## Acelerando

Os avanços da IA estão redefinindo todas as possibilidades para empresas, áreas de negócio e indivíduos. Há anos, os líderes de AI discutem o valor potencial da automação e da própria IA. Contudo, 52% dos executivos ouvidos globalmente, inclusive lideranças de auditoria, dizem que a área não tem investido em IA e não tem planos de fazê-lo nos próximos três anos.

Por outro lado, o cenário de investimento nesses serviços no Brasil nos próximos três anos é bem mais positivo. No país, 56% dos entrevistados apontaram a intenção de fazer investimentos em treinamento e desenvolvimento de membros da equipe de IA em tecnologia e dados, contra 45% de seus pares globais. Já os que revelaram a intenção de aplicar recursos em RPA ou IA foram 54% entre as lideranças nacionais, em comparação com 37% mundialmente.



# Tecnologias e capacidades de dados em que AI pretende investir nos próximos 3 anos.



Treinamento e desenvolvimento de membros e da equipe de IA em tecnologias de dados



Automação robótica de processos (RPA) ou inteligência artificial (IA)



Softwares de visualização de dados (por exemplo, para melhoria de relatórios)



Ferramentas de auditoria ou monitoramento especializadas, como inteligência de ameaças, alerta de fraude ou monitoramento regulatório



Co-desenvolvimento/co-investimento em tecnologia ou infraestrutura de dados com a 1ª ou 2ª linhas (por exemplo, repositório de dados compartilhados)



Ferramentas e recursos de análise de dados



Ferramenta de gerenciamento de auditoria interna, como fluxo de trabalho e rastreamento de problemas



Uso de ferramentas e aplicações GRC e ERP em toda a empresa



Centro de excelência/hubs dedicados em tecnologia e dados



Suporte de provedores de serviços externos especializados



Não sei



Nenhuma das tecnologias listadas



Globalmente, o menor entusiasmo com os investimentos em IA pode ser explicado por um conjunto de fatores. Pode ser uma certa fadiga de outros investimentos em tecnologia. Outra possibilidade é que os líderes de AI simplesmente podem não saber como, nem por onde começar. Certamente, há riscos nessa falta de ação, inclusive o de se tornar irrelevante à medida que outros avancem.

Conforme as empresas continuam a mudar e adotar a IA, a AI tem de evoluir paralelamente. Se a AI não entende a IA, como poderá compreender os muitos riscos que dela surgem – quanto mais prover algum conforto sobre isso? O que impediria a organização de tentar seguir em frente sem o conforto que a AI confere? Ou ainda o que impediria a liderança de tentar conseguir isso diretamente da própria IA generativa? Quais poderiam ser as consequências (visíveis ou invisíveis)?

O tempo para que as companhias colham os resultados de seus investimentos em IA variará e dependerá de quando e como cada uma a adota. Em algum momento, o orçamento e a capacidade de mobilizar recursos impedirão a AI de cobrir um cenário de risco em expansão – e a tecnologia será necessária para obter maior eficiência. Além disso, se a área esperar muito tempo para recrutar pessoas qualificadas, elas podem se tornar difíceis de encontrar ou atrair em um mercado cada vez mais competitivo.

Ninguém sabe ao certo para onde nos levará a IA. Muitos, no entanto, têm uma visão bem fundamentada e a AI precisa estar na vanguarda desse pensamento. Os recursos disponíveis para as funções de AI variam bastante, mas ainda há uma oportunidade – ou mesmo uma necessidade – de avançar na incorporação dessa tecnologia a tudo o que a área faz.

## A perspectiva do setor financeiro: muito já foi feito, mas há mais a fazer

À medida que avançam algumas barreiras históricas, como sistemas customizados antigos e inflexíveis, muitas funções de AI estão investindo para aproveitar novas oportunidades: globalmente, 51% das empresas de serviços financeiros investiram em treinamento e requalificação em dados e tecnologia de membros de suas equipes nos últimos 12 meses, ao passo que 46% planejam fazer isso nos próximos três anos. Exemplos de medidas que algumas tomaram incluem:

- Uma empresa que fornece infraestrutura para mercados financeiros colocou toda a sua equipe, inclusive o diretor executivo de Auditoria Interna, para fazer um treinamento em análise de dados, com foco em seus benefícios, na “arte do possível” e em dicas práticas para entregar insights de qualidade.
- Um banco de investimento fez um piloto de IA generativa. Ao usar o Processamento de Linguagem Natural (PLN) e treinar um Grande Modelo de Linguagem (LLM), o programa visava substituir uma grande quantidade de testes manuais. As primeiras indicações apontam que a instituição financeira pode economizar até 8.000 horas anualmente.
- Um banco implementou um sistema de gestão de auditoria que abrange uma plataforma muito mais aberta do que os tradicionais. Isso permite à equipe construir ativos digitais que trazem automaticamente dados da empresa direto para seu sistema para avaliação e teste contínuo de risco.

A tecnologia não é a panaceia. Ela pode acelerar a disponibilidade de informações, mas a experiência e o julgamento humano são necessários para transformá-las em insights confiáveis. A IA generativa está promovendo oportunidades reais de mudança, mas uma máquina não pode (ainda) identificar a diferença entre o certo e o errado.

"Em um mundo onde fazer a coisa certa importa cada vez mais, o toque humano é fundamental", diz Rosana Napoli, líder de Serviços Financeiros de AI da PwC Brasil.



Na Elevance Health, nosso programa de gestão de riscos corporativos (ERM) tem interseção e colaboração da IA na identificação de riscos. Trabalhamos de forma colaborativa para reconhecer riscos emergentes, como a IA, e nos associamos aos nossos gestores empresariais para estarmos sempre à frente. Por exemplo, em parceria com nossa função responsável pela IA e por meio de uma avaliação de risco de IA/ERM, identificamos oportunidades para aprimorar e fortalecer nossa estrutura de governança e controle interno associados ao uso que fazemos da IA. A empresa respondeu imediatamente e dedicou mais recursos à nossa equipe responsável pela IA para desenvolver um programa robusto.

**Troy Meyer,**

diretor de Auditoria Interna & Gestão de Riscos  
Empresariais da Elevance Health

Nosso estudo destacou que os Pioneiros investiram em um número maior de capacidades e têm maior probabilidade de ter alcançado múltiplos resultados tangíveis desses investimentos. Eles são 59% mais propensos a proporcionar insights aprimorados, como *benchmarking* e análises de tendências.

Uma função de AI foi uma das primeiras a adotar a construção de infraestruturas e capacidades globais de análise de dados. Isso inclui uma equipe dedicada e focada em dados, ferramentas de software e seus próprios "*data marts*" (que recentemente foram movidos para a nuvem para melhorar drasticamente o tempo de processamento). Essa estratégia permitiu que indicadores-chave de risco internos e externos fossem usados em atividades de avaliação de risco e planejamento de auditoria e ajudassem a priorizar entidades e auditorias. Esses benefícios podem ser acumulados e multiplicados.

Quanto mais tecnologia e dados são incorporados à estrutura da AI, mais ela pode ser conectada de ponta a ponta para ampliar a eficiência e efetividade. No entanto, globalmente, apenas 6% das organizações estão usando toda a gama de técnicas tecnológicas e de dados descritas abaixo em grande medida. Ainda há, portanto, muito potencial para ser desbloqueado.

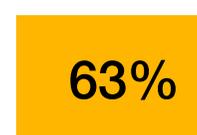
## Percentual de departamentos de AI que utilizam técnicas de dados e tecnologias (como análise e automação) em grande escala para aumentar a eficiência e efetividade nas seguintes áreas:



Planejamento e avaliação de riscos anuais ou periódicos



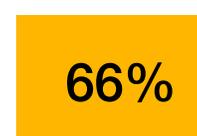
**Pioneiros**



Auditoria ou monitoramento contínuo



Monitoramento do desempenho da AI



Execução de testes para auditorias individuais



Planejamento de riscos e definição de escopo para auditorias individuais (ex: análises preliminares)



Investigações (ex: análise de dados forenses)



Visualização (por exemplo, para apoiar a elaboração de relatórios melhores)



Benchmarking e análise de tendências (por exemplo, para apoiar os achados da auditoria ou fornecer insights)



# A AI pode impulsionar o ROI ao mudar sua abordagem rumo à tecnologia

## Mudando de patamar: possíveis ações

- **Desenvolva e invista em tecnologia de forma conjunta:** explore as oportunidades para investir em tecnologia e aproveitar fontes de dados e ferramentas que já possam existir (como eGRC, *analytics*, fluxos de trabalho e ferramentas de visualização) ou que possam ser desenvolvidas em conjunto. Essa estratégia também pode envolver o compartilhamento de técnicas de garantia e automação, como rotinas de monitoramento e *scripts* de *analytics*.
- **Interligue os sistemas:** trabalhe com o negócio e com a segunda linha para estabelecer conexões com ERPs e outros sistemas de modo a facilitar a extração eficiente e efetiva de dados para as ferramentas de auditoria, *compliance* e risco para, assim, apoiar a auditoria em si e o monitoramento.
- **Mude para uma auditoria contínua:** crie uma estratégia para adotar auditorias e monitoramentos mais contínuos e proativos, em vez de auditorias pontuais e isoladas. Isso deve incluir a busca de oportunidades para conectar dados em processos de ponta a ponta para ajudar a fornecer insights mais estratégicos e abrangentes a toda a empresa.
- **Integre a IA na estratégia de tecnologia da AI:** defina o *roadmap* de como a IA e a auditoria baseada nela serão implementadas. Encontre modos de colaborar com toda a organização para, de forma conjunta, desenvolver habilidades e considerar os riscos associados.
- **Comece, pare, continue:** ao avaliar ou implementar novas tecnologias, liste as atividades na AI, e além dela, que você iniciará, interromperá ou continuará. Isso é importante para que os benefícios reais possam ser considerados.

# Acelere e se destaque ou desacelere e desapareça

## Pioneiros raramente têm um modelo

O *Continuum* de Maturidade de AI da PwC, apresentado em nossos estudos anteriores, fornece um modelo para ajudar a AI e seus *stakeholders* a entenderem onde estão em sua jornada de maturidade e para onde desejam evoluir com base em seu mandato e sua visão.

Globalmente, nossa pesquisa mostra que, embora a maioria das organizações categorize a maturidade de sua AI como “localizadora de problemas” (12%), “provedora de *assurance*” (23%) ou “solucionadora de problemas” (30%), cada vez mais organizações desejam que a AI se torne uma “consultora de confiança” nos próximos três anos (35%).

Os números do Brasil vão na mesma direção. Os líderes entrevistados no país veem a AI também como “localizadora de problemas” (18%), “provedora de *assurance*” (16%) e “solucionadora de problemas” (33%). Eles igualmente almejam que ela ocupe uma posição de “consultora de confiança” (35%) no triênio seguinte.

Viabilizar essa mudança de papel envolverá fornecer conselhos novos e proativos sobre riscos e iniciativas estratégicas para a organização, além de estar confiante no uso de tecnologia para ajudar a alcançar isso.

O papel da AI em proporcionar garantias e confiança é o denominador comum em qualquer nível de maturidade — isso é fundamental. O que diferencia o sucesso do fracasso, e o valor da irrelevância, é a efetividade com que a AI pode entender o que seus *stakeholders* almejam, iluminar o que podem não enxergar ou entender e romper barreiras para reunir e conectar a tecnologia e as capacidade certas por toda a organização.

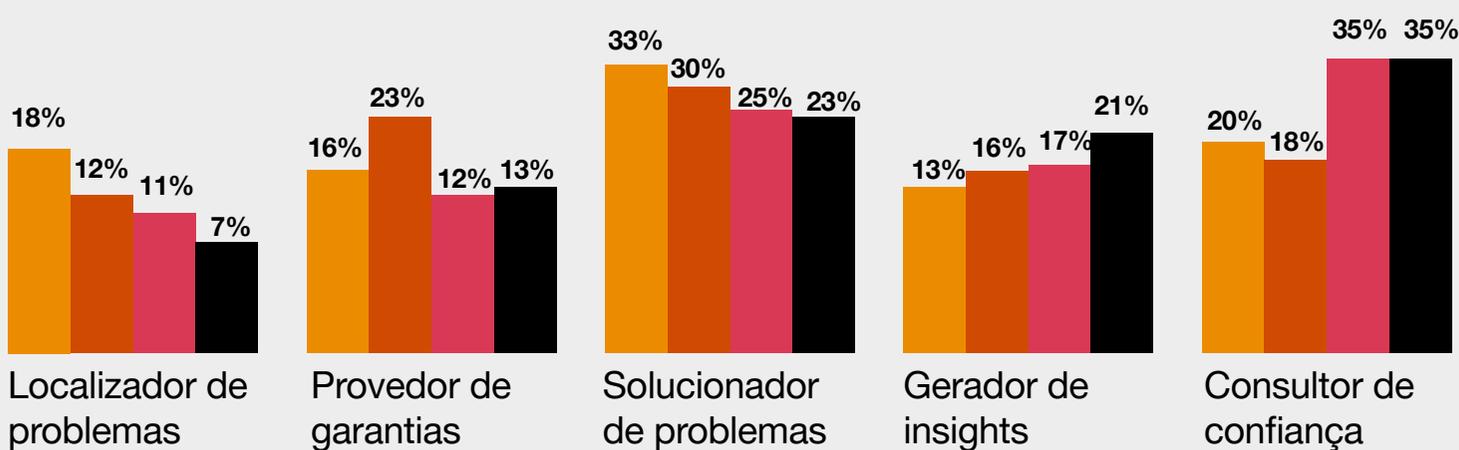
Não existe, porém, uma abordagem única que sirva a todos. Pioneiros, por exemplo, raramente têm um modelo. Isso significa que cada empresa precisa ter clareza sobre onde está hoje e onde deseja estar no curto, médio e longo prazo. O sucesso da AI dependerá da sua capacidade de usar seus “superpoderes” para ouvir, interpretar, desafiar e unir as visões dos diferentes *stakeholders*.

# 48%

Globalmente, quase metade das lideranças de AI (48%) está buscando elevar seu departamento ao *status* de “consultor de confiança” nos próximos 3 anos

## Valor e maturidade da AI hoje e nos próximos 3 anos no Brasil e no mundo

■ Brasil hoje   ■ Global hoje   ■ Brasil próximos 3 anos   ■ Global próximos 3 anos



Nota: as respostas “Não sei” não são mostradas.

**Localizadora de problemas:** relata exceções básicas de auditorias de controles internos com base em um plano de auditoria anual estático.

**Provedora de *assurance*:** fornece garantias objetivas sobre processos com um plano de auditoria baseado em riscos

**Solucionadora de problemas:** além de fornecer garantia objetiva, a AI utiliza expertise e tecnologia para ajudar as empresas a entender e resolver problemas

**Geradora de insights:** além de ajudar a resolver problemas empresariais, a AI fornece perspectivas mais profundas e novos insights sobre melhorias significativas e oportunidades

**Consultora de confiança:** além de gerar novos insights, há confiança na AI para fornecer conselhos proativos sobre riscos emergentes, iniciativas estratégicas e decisões executivas críticas – além de usar tecnologia para alcançar tudo isso

## Mantendo a relevância

Já que os próprios CEOs reconhecem a importância de manter viáveis a sua estratégia e seu modelo de negócio, a AI tem a obrigação de evoluir continuamente e seguir relevante. Quando os Pioneiros olham para os riscos e as mudanças, eles veem oportunidade. Quando olham para a complexidade, veem um caminho a seguir que evita perigos e confere à organização a confiança para acelerar.

Nossa pesquisa afirma que as funções de AI de alto desempenho estão impulsionando resultados corporativos mais amplos e mais valor do que nunca. Globalmente, os executivos concordam que uma governança mais forte e a conscientização dos riscos (42%), assim como controles internos mais robustos e eficientes (com menos falhas) (39%), são conquistas que derivam de funções de AI de alto desempenho.

O grupo de respondentes que denominamos “Pioneiros” é mais propenso do que os outros a classificar os resultados a seguir entre os três primeiros:

- Novas oportunidades estratégicas de negócio, como iniciativas de redução de custos ou geração de receitas.
- Maior sucesso em programas de transformação, como a transformação digital e da força de trabalho.
- Maior resiliência e capacidade de prever ou administrar a disrupção.

Essas são conquistas que qualquer organização valorizaria, mas que podem permanecer escondidas se a AI e a liderança executiva não estiverem dispostas a escalá-las juntas, olhar para frente, discutir e enxergar as coisas de forma diferente.

# Resultados mais importantes que se podem obter de uma AI de alta performance no Brasil e no mundo



**Aumento de confiança na gestão para tomar decisões melhores e mais rápidas** (ex: com base nas garantias e informações confiáveis fornecidas pela auditoria interna)



**Novas oportunidades estratégicas de negócio, como iniciativas para redução de custos ou geração de receitas** (ex: como resultados de novas ideias geradas pela AI)



**Aumento da confiança dos stakeholders externos, como investidores reguladores e clientes** (ex: como resultados de novas ideias geradas pela AI)



**Maior sucesso em programas de transformação digital e da força de trabalho** (ex: como resultado da revisão de auditoria interna da transformação)



**Controles internos mais robustos e eficientes, com falhas menos frequente**



**Governança e gestão de riscos mais fortes**



**Maior resiliência e capacidade de prever ou administrar a disrupção** (operacional, financeira e reputacional)



**Processos e sistemas operacionais otimizados** (ex: como resultado de recomendações de eficiência da auditoria interna)



**Cultura corporativa mais sólida para cumprir o valor e o propósito da organização**



**Não sei**



# Contatos



## Francisco Macedo

Sócio e líder de Risk Services  
[francisco.macedo@pwc.com](mailto:francisco.macedo@pwc.com)



## André Pannunzio

Sócio e líder de Auditoria Interna  
[andre.pannunzio@pwc.com](mailto:andre.pannunzio@pwc.com)



## Rosana Napoli

Sócia  
[rosana.napoli@pwc.com](mailto:rosana.napoli@pwc.com)



## Hugo Spindola

Sócio  
[hugo.spindola@pwc.com](mailto:hugo.spindola@pwc.com)



## Edmilson Monutti

Sócio  
[edmilson.monutti@pwc.com](mailto:edmilson.monutti@pwc.com)



## Fábio Coimbra

Sócio  
[fabio.coimbra@pwc.com](mailto:fabio.coimbra@pwc.com)



## André Medeiros

Sócio  
[andre.medeiros@pwc.com](mailto:andre.medeiros@pwc.com)



Acesse o site:

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.