



EIXO 2 – COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO AUDITOR DO FUTURO

O AUDITOR DO FUTURO: COMPETÊNCIAS PARA UMA AUDITORIA PÚBLICA INOVADORA E CIDADÃ

Walisson Alan Correia de Almeida

Auditor Federal de Controle Externo do Tribunal de Contas da União. Mestre em Administração Pública pela Universidade de Brasília e especialista em Orçamento Público pelo Instituto Serzedello Corrêa. Possui certificações como ScrumMaster (CSM), Control Self-Assessment (CSA) e Introdução à Avaliação de Políticas Públicas, esta última pela Escola Nacional de Administração Pública. A trajetória profissional inclui a supervisão e coordenação fiscalizações (auditorias e levantamentos), além de outras ações de controle externo, em áreas como bancos públicos, aquisições logísticas, infraestrutura rodoviária, conselhos profissionais, órgãos estratégicos do poder executivo e telecomunicações. Inclui ainda a atuação como professor no curso de Fiscalização da Contratação Pública pelo Instituto Brasiliense de Direito Público. A formação complementar inclui cursos voltados para gestão de pessoas, liderança híbrida e comunicação nãoviolenta, evidenciando o interesse em desenvolver competências interpessoais e habilidades de liderança e a capacidade de conduzir equipes e promover ambientes colaborativos. A produção acadêmica inclui artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, abordando temas como combate à fraude e corrupção, compras estratégicas no setor público, participação de microempresas em compras públicas e impacto das determinações do TCU na gestão de recursos públicos. Com tais domínio, a experiência acumulada do autor está diretamente alinhada ao eixo temático "Competências e Habilidades do Auditor do Futuro", destacando a capacidade de adaptação às transformações digitais e às demandas de uma auditoria pública centrada no cidadão.

1. INTRODUÇÃO

A auditoria pública encontra-se em um momento de inflexão, impulsionada por transformações digitais profundas e por uma crescente demanda social por transparência, inovação e cidadania ativa. O avanço das tecnologias digitais e a emergência de novas formas de governança pública têm remodelado o papel das instituições de controle e, por consequência, o perfil profissional exigido dos auditores públicos (VOLODINA; GROSSI, 2025).

Nesse contexto, a auditoria pública deixa de ser apenas um instrumento de verificação de conformidade para se tornar um agente estratégico de geração



de valor público, capaz de promover *accountability*, confiança institucional e inovação no setor público (CORDEY; HAY, 2019; MATTEI et al., 2021).

A literatura recente aponta que a transformação digital no campo da auditoria pública não se limita à adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas implica uma mudança cultural e organizacional mais ampla, que exige novas competências técnicas e comportamentais dos auditores (VOLODINA; GROSSI, 2025).

A digitalização amplia o escopo e a complexidade das auditorias, exigindo domínio de análise de grandes volumes de dados, compreensão de algoritmos e sistemas automatizados, além de habilidades para interpretar e comunicar resultados de forma acessível e relevante para diferentes públicos (LEE et al., 2016).

Ao mesmo tempo, a transformação digital traz consigo tensões e dilemas. Se por um lado há esperanças tecnológicas de maior eficiência, precisão e impacto social das auditorias, por outro emergem medos humanos relacionados à obsolescência de competências tradicionais, à perda de autonomia profissional e à intensificação de pressões institucionais (VOLODINA; GROSSI, 2025).

Nesse cenário, torna-se urgente repensar o perfil do auditor público, não apenas como técnico especializado, mas como profissional reflexivo, ético e adaptável, capaz de operar em ambientes complexos, interdisciplinares e orientados por valores democráticos (LEE et al., 2016; MATTEI et al., 2021).

Este artigo tem como objetivo discutir as competências e habilidades necessárias ao auditor do futuro, à luz das transformações digitais e das novas demandas por inovação e cidadania no setor público. A partir de uma revisão crítica da literatura recente e de experiências internacionais, busca-se contribuir para o debate sobre a formação, o desenvolvimento profissional e o reposicionamento estratégico da auditoria pública frente aos desafios do século

XXI. A próxima seção apresenta um panorama histórico da profissão de auditor público, contextualizando as mudanças institucionais e culturais que moldaram o campo até o presente.



2. HISTÓRICO DA PROFISSÃO DE AUDITOR PÚBLICO

A trajetória da auditoria pública reflete um processo contínuo de adaptação às transformações institucionais, tecnológicas e sociais.

Estudos como o de Palmer et al. (2004) evidenciam que, desde os anos 1950, há uma preocupação crescente com a formação de competências profissionais alinhadas às exigências do mercado e da sociedade. A partir da década de 1990, organizações profissionais internacionais voltadas para auditoria, contabilidade e governança corporativa passaram a propor *frameworks* de competências que incluem, além do conhecimento técnico, habilidades interpessoais, pensamento crítico e domínio tecnológico (PALMER et al., 2004). Essa mudança reflete a percepção de que o auditor moderno deve ser capaz de atuar em ambientes complexos e dinâmicos, indo além da mera conformidade normativa.

No contexto da auditoria pública, essa evolução é ainda mais significativa, pois envolve o compromisso com a cidadania e o interesse público. Como destacam Siriwardane et al. (2014), escândalos contábeis e falhas de auditoria ao redor do mundo impulsionaram uma reavaliação das habilidades essenciais para o exercício da profissão. A expectativa social sobre o auditor se ampliou, demandando não apenas competência técnica, mas também integridade, ceticismo profissional e capacidade de compreender o negócio auditado (SIRIWARDANE et al., 2014).

Esse processo histórico culmina em um cenário atual marcado por desafios emergentes e novas tendências, que serão explorados na próxima seção.

3. CENÁRIO ATUAL E TENDÊNCIAS EMERGENTES

A auditoria pública contemporânea está inserida em um ecossistema marcado por transformações tecnológicas aceleradas, crescente complexidade dos dados e pressões sociais por maior transparência e *accountability*. A digitalização dos processos governamentais, a expansão do governo digital e



a intensificação do controle social têm ampliado o escopo e a profundidade das auditorias, exigindo novas abordagens e competências dos auditores públicos (DE VILLIERS, 2020; WALES et al., 2025).

Entre as tendências mais significativas, destaca-se a adoção de tecnologias de inteligência artificial, aprendizado de máquina e automação robótica de processos nas atividades de auditoria. Essas ferramentas têm potencializado a capacidade de análise de grandes volumes de dados, identificação de padrões anômalos e detecção de fraudes em tempo real (SUYONO et al., 2025).

No entanto, sua implementação demanda não apenas infraestrutura tecnológica, mas também competências técnicas específicas, como fluência digital, domínio de ferramentas analíticas e compreensão dos riscos éticos e regulatórios associados ao uso de inteligência artificial (RIDZUAN et al., 2022).

A auditoria baseada em dados emerge como paradigma dominante, substituindo abordagens tradicionais por modelos preditivos e análises contínuas. Essa mudança implica uma reconfiguração do papel do auditor, que passa a atuar como analista estratégico e facilitador de valor público, em sintonia com os princípios de cidadania ativa e inovação institucional (WALES et al., 2025; BARAC et al., 2021).

Além disso, observa-se uma crescente valorização das chamadas *soft skills*, como pensamento crítico, adaptabilidade, comunicação cidadã e sensibilidade ética. Tais habilidades são essenciais para que o auditor público possa interpretar contextos complexos, dialogar com múltiplos *stakeholders* e tomar decisões fundamentadas em evidências (BANASIK; JUBB, 2021; DE VILLIERS, 2020).

Nesse cenário, a formação e o desenvolvimento contínuo dos auditores públicos devem ser repensados à luz dessas tendências, incorporando práticas pedagógicas inovadoras e currículos interdisciplinares. A próxima seção discutirá as competências e habilidades que se tornam centrais para o exercício da auditoria pública no século XXI.



4. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO AUDITOR DO FUTURO

A transformação digital e a crescente complexidade dos ambientes públicos exigem um novo perfil de auditor, dotado de competências técnicas e comportamentais que o capacitem a atuar como agente de inovação, promotor de cidadania e guardião da integridade institucional. Nesse contexto, as chamadas *hard skills* e *soft skills* tornam-se complementares e igualmente essenciais.

Entre as habilidades técnicas mais demandadas, destaca-se a fluência em análise de dados, com domínio de ferramentas como R, Python, Power BI e SQL, que permitem ao auditor explorar grandes volumes de dados e extrair *insights* relevantes para o controle público (SUYONO et al., 2025). A auditoria baseada em dados, que substitui abordagens amostrais por análises preditivas e contínuas, exige também conhecimento em estatística, modelagem e visualização de dados (WALES et al., 2025).

Outro aspecto crítico é a compreensão dos fundamentos da inteligência artificial e dos sistemas automatizados. O auditor do futuro precisa ser capaz de avaliar algoritmos, identificar vieses e compreender os riscos éticos e regulatórios associados ao uso dessas tecnologias (RIDZUAN et al., 2022). Além disso, a segurança da informação torna-se uma competência estratégica, dada a sensibilidade dos dados auditados e a necessidade de garantir sua integridade e confidencialidade (VOLODINA; GROSSI, 2025).

No campo das *soft skills*, o pensamento crítico ocupa lugar central. O auditor deve ser capaz de questionar premissas, avaliar evidências de forma independente e tomar decisões fundamentadas, mesmo diante de pressões institucionais (SIRIWARDANE et al., 2014). A comunicação cidadã, por sua vez, é essencial para traduzir achados técnicos em mensagens compreensíveis e relevantes para diferentes públicos, promovendo a transparência e o engajamento social (BARAC et al., 2021).

A adaptabilidade também se destaca como competência-chave em um cenário de mudanças rápidas e incertezas. O auditor do futuro precisa aprender continuamente, lidar com ambiguidade e colaborar em equipes



interdisciplinares (BANASIK; JUBB, 2021). A ética, por fim, permanece como pilar fundamental, especialmente diante dos dilemas trazidos pela automação e pelo uso intensivo de dados (LEE et al., 2016).

Estudos de caso internacionais mostram que instituições de controle que investem em programas de capacitação contínua, laboratórios de inovação e parcerias com universidades têm conseguido desenvolver essas competências de forma mais eficaz (MATTEI et al., 2021). A integração de currículos interdisciplinares e metodologias ativas de aprendizagem, como simulações e projetos colaborativos, também tem se mostrado promissora (DE VILLIERS, 2020).

Essas competências não são apenas desejáveis, mas indispensáveis para que o auditor público possa exercer seu papel estratégico na promoção da inovação, da integridade e da cidadania.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital em curso no setor público impõe uma reconfiguração profunda do papel do auditor, exigindo não apenas a incorporação de novas tecnologias, mas, sobretudo, o desenvolvimento de competências que o posicionem como agente estratégico de inovação e promotor da cidadania. O auditor do futuro não será apenas um especialista técnico, mas um profissional capaz de operar em ambientes complexos, interdisciplinares e orientados por valores democráticos.

As discussões apresentadas ao longo deste artigo evidenciam que o domínio de ferramentas analíticas, a fluência em dados e a compreensão dos riscos associados à automação são condições necessárias, mas não suficientes. É na articulação entre *hard skills* e *soft skills*, como pensamento crítico, comunicação cidadã, adaptabilidade e ética, que se delineia o perfil profissional capaz de responder aos desafios contemporâneos da auditoria pública.

Nesse sentido, torna-se imperativo que instituições de controle invistam em processos contínuos de formação e desenvolvimento, promovendo ambientes



de aprendizagem colaborativa, inovação aberta e valorização da diversidade de saberes. A construção desse novo perfil não é tarefa individual, mas um esforço coletivo que envolve gestores, educadores, formuladores de políticas e os próprios auditores.

Ao reafirmar a centralidade das competências e habilidades no reposicionamento estratégico da auditoria pública, este artigo convida à reflexão e à ação institucional. O futuro da auditoria pública será moldado pelas escolhas que fizermos hoje, escolhas que devem estar ancoradas em dados, guiadas pela inovação e comprometidas com a cidadania.

REFERÊNCIAS

BANASIK, Ewa; JUBB, Christine. Are accounting programs future-ready? Employability skills. *Australian Accounting Review*, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2021.

BARAC, Karin; PLANT, Kato; KUNZ, Rolien; KIRSTEIN, Marina. Generic skill profiles of future accountants and auditors - moving beyond attributes. *Meditari Accountancy Research*, v. 29, n. 4, p. 1-25, 2021.

CORDEY, Carolyn; HAY, David. Supreme audit institutions and public value: demonstrating relevance. *Financial Accountability & Management*, v. 35, n. 2, p. 128-142, 2019.

DE VILLIERS, Rouxelle. Seven principles to ensure future-ready accounting graduates: a model for future research and practice. *Meditari Accountancy Research*, v. 28, n. 6, p. 1-35, 2020.

LEE, Shue-Ching; SU, Jau-Ming; TSAI, Sang-Bing; LU, Tzu-Li; DONG, Weiwei. A comprehensive survey of government auditors' self-efficacy and professional development for improving audit quality. *SpringerPlus*, v. 5, n. 1263, p. 1-25, 2016.



MATTEI, Giorgia; GROSSI, Giuseppe; GUTHRIE, James. Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: a literature review. *Meditari Accountancy Research*, v. 29, n. 7, p. 94-134, 2021.

PALMER, Kristine; ZIEGENFUSS, Douglas; PINSKER, Robert. International knowledge, skills, and abilities of auditors/accountants: evidence from recent competency studies. *Managerial Auditing Journal*, v. 19, n. 7, p. 889-896, 2004.

RIDZUAN, Nurul; SAID, Jamaliah; RAZALI, Fazlida; MANAN, Dewi; SULAIMAN, Norhayati. Examining the role of personality traits, digital technology skills and competency on the effectiveness of fraud risk assessment among external auditors. *Journal of Risk and Financial Management*, v. 15, n. 11, p. 1-14, 2022.

SIRIWARDANE, Harshini; HU, Billy; LOW, Kin. Skills, knowledge, and attitudes important for present-day auditors. *International Journal of Auditing*, v. 18, n. 3, p. 193-205, 2014.

SUYONO, Windy; PUSPA, Eka; ANUGRAH, Surya; FIRNANDA, Rio. Artificial intelligence in auditing: a systematic review of tools, applications, and challenges. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, v. 4, n. 2, p. 3393-3401, 2025.

VOLODINA, Tamara; GROSSI, Giuseppe. Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Public Management Review*, Abingdon, v. 27, n. 5, p. 1444-1468, 2025. WALES, Kunle; ELLY, Billy;

LOVETH, Fills. Curriculum development for future finance and audit professionals: integrating digital literacy and AI fluency. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, v. 7, n. 1, p. 80-92, 2025.