

INOVAÇÃO NA AUDITORIA INTERNA: AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS, PROCESSUAIS E RELACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

INNOVATION IN INTERNAL AUDIT: EVALUATION OF STRATEGIC, PROCESSUAL AND RELATIONAL DIMENSIONS IN A FINANCIAL

INSTITUTION INNOVACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA: EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS, PROCEDIMIENTOS Y RELACIONALES EN UNA ENTIDAD FINANCIERA

Ricardo Alexandre Fahl, Esp.

Universidade de Araraquara/Brazil

ricardofahl1@gmail.com.br

Creusa Sayuri Tahara Amaral, Dra.

Universidade de Araraquara/Brazil

cstamaral@uniara.edu.br

RESUMO

O estudo avaliou o Sistema de Gestão da Inovação (SGI) de uma unidade de Auditoria Interna (UAI) de uma Instituição Financeira (IF) sob o aspecto de cinco dimensões: estratégia, processos, organização inovadora, relacionamentos e aprendizagem. Por meio de um estudo de caso de natureza descritiva, aplicou-se o questionário validado por Tidd e Bessant (2015) com profissionais de uma UAI em uma das principais IF do Brasil. Bancos convivem com o desafio contínuo na busca por níveis de eficiências superiores aos de seus concorrentes tradicionais e das *fintechs*. UAI precisam inovar, pois se não aplicarem novas abordagens poderão ficar defasadas em relação aos desenvolvimentos tecnológicos das áreas auditadas e incapazes de satisfazer as necessidades das organizações. Os resultados demonstram para a necessidade da UAI se aperfeiçoar em todas as dimensões, sobretudo relacionamentos e processos. O estudo é relevante pela sua abordagem prática e pelas poucas publicações existentes sobre inovação em UAI.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Gestão da Inovação; Instituições Financeiras.

ABSTRACT

The study evaluated the Innovation Management System (IMS) of an Internal Audit Unit (IAU) of a Financial Institution (FI) under the aspect of five dimensions: strategy, processes, innovative organization, relationships and learning. Through a descriptive case study, the questionnaire validated by Tidd and Bessant (2015) was applied to auditors from a UAI in one of the main FIs in Brazil. Banks live with the continuous challenge in the search for levels of efficiencies superior to those of their traditional competitors and *fintechs*. UAI need to innovate, because if they do not apply new approaches, they may be out of step with the technological developments of the audited areas and unable to satisfy the needs of organizations. The results demonstrate the need for UAI to improve in all dimensions, especially relationships and processes. The study is relevant for its practical approach and the few existing publications on innovation in UAI.

Keywords: Internal Audit; Innovation Management; Financial Institutions.

RESUMEN

El estudio evaluó el Sistema de Gestión de la Innovación (IMS) de una unidad de Auditoría Interna (IAU) de una Institución Financiera (IF) bajo el aspecto de cinco dimensiones: estrategia, procesos, organización innovadora, relaciones y aprendizaje. A través de un estudio de caso descriptivo, se aplicó el cuestionario validado por Tidd y Bessant (2015) a auditores de una UAI en una de las principales IF de Brasil. Los bancos viven con el desafío continuo en la búsqueda de niveles de eficiencia superiores a los de sus competidores tradicionales y *fintechs*. Las UAI necesitan innovar, porque si no aplican nuevos enfoques, pueden estar fuera de sintonía con los desarrollos tecnológicos de las áreas auditadas e incapaces de satisfacer las necesidades de las organizaciones. Los resultados demuestran la necesidad de que la UAI mejore en todas las dimensiones, especialmente en las



relaciones y los procesos. El estudio es relevante por su enfoque práctico y las pocas publicaciones existentes sobre innovación en la UAI.

Palabras clave: Auditoría Interna; Gestión de La Innovación; Instituciones Financieras.

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por uma fase de rápidas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, o que gera um cenário volátil, instável, complexo e ambíguo (Ida, 2020). Para atuar neste cenário e ter sucesso perante seus concorrentes, as empresas precisam dedicar atenção significativa para melhorar a inovação de suas entregas (Latan et al., 2020).

A inovação requer desenvolvimento de projetos com agilidade, eficiência e eficácia, para promover a competitividade e a rentabilidade do negócio (Selva; Pinto, 2019). Assim, a busca pela mudança e transformação na organização, leva-se ao caminho para alcançar a inovação (Mezaca et al., 2020), como consequência, a inovação é um tema que vem ganhando popularidade midiática e presença intensa nas discussões entre os indivíduos, nas empresas, instituições e governos (Almeida et al., 2016).

No contexto organizacional, inovação se refere à implementação de um novo método nas práticas da empresa, no local de trabalho e suas relações externas, que por sua vez, devem estar alinhadas a estratégia organizacional. Essa inovação tem um efeito positivo na sua capacidade de gerar produtos tecnológicos ou mais inovadores (Barbosa et al., 2020).

A inovação ocorre nas empresas como um processo, com capacidade estabelecida que necessita ser medida sistematicamente, de modo a gerenciar seu processo de inovação (Fernandes et al., 2020). Assim, a gestão da inovação passou a ganhar maior importância nas organizações, por zelar pela manutenção da estrutura necessária para impulsionar a geração da inovação nas empresas (Correa et al., 2020). A Gestão de Inovação (GI) visa assim impulsionar e coordenar o processo ou a cultura de inovação, sustentável e repetível dentro de uma organização (Gartner, 2021).

Por outro lado, a indústria global de serviços financeiros vem de um processo de transformação secular, com mercados econômicos se remodelando e criando um novo paradigma caracterizado por mercados liberalizados (Fasnacht, 2018). Como consequências destas transformações, as condições de funcionamento dos bancos têm mudado significativamente no decorrer dos anos, intensificada pela disputa acirrada entre os concorrentes, pela força de novos entrantes e das exigências regulatórias do mercado (Oliveira; Brito; Furtado, 2017), o que faz com que a necessidade de inovar esteja ainda mais presente.

Assim diante das crescentes mudanças e inovações no segmento financeiro faz-se necessário à busca por ferramentas que possam assessorar a administração além de seus controles. A auditoria interna (AI), que realiza trabalhos de assecuração e consultoria, pode auxiliar neste processo (Oliveira; Brito; Furtado, 2017).

O trabalho da AI vem se modificando ao longo dos anos e à medida que as empresas crescem e se modernizam com novos sistemas e tecnologias, também precisam de acompanhamento e atualizações, habilidades exigidas de seus auditores para atender às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional (Imoniana; Matheus; Perera, 2014). A complexidade na competitividade pelo mercado e pela liderança no negócio exigem que o auditor use soluções inovadoras e flexíveis (Hannimitkulchai; Ussahawanitchakit, 2016).

A inovação está transformando todos os aspectos do cenário de negócios, e seus efeitos na profissão de auditoria interna podem ser consideráveis. Os auditores internos hoje precisam desenvolver e utilizar uma ampla variedade de ferramentas tecnológicas, em combinação com metodologias tradicionais de auditoria, para realização de seu trabalho (Christ et. al., 2020). A implementação de tecnologias digitais, por exemplo, tem um impacto direto no perfil do trabalho do auditor e na cultura das unidades de auditoria, que são desafiadas em estar focadas na integração de uma cultura de inovação (Manita et. al., 2020).

Até recentemente, unidades de auditoria interna não haviam enfrentado a necessidade de inovar, entretanto, sem aplicar novas abordagens, seu papel estaria defasado em relação aos desenvolvimentos tecnológico e incapaz de satisfazer as necessidades das partes interessadas e mal equipado para enfrentar riscos emergentes (Deloitte, 2018)

As principais mudanças nos últimos anos nos processos de auditoria interna, ocorreram devido aos impactos disruptivos decorrentes da inovação tecnológica, como a ampla adoção de recursos digitais em suas operações, que afetam a forma de atuação dos auditores. Além disso, as intensas atividades dos órgãos reguladores têm exigido das auditorias internas o desenvolvimento de novas práticas e soluções baseadas em infraestruturas digitais (Pizzi et al., 2021).

Neste cenário, modelos e *frameworks* para gerir a inovação são importantíssimos, sobretudo por apresentarem pilares e dimensões que endereçam aos principais pontos a serem observados. A partir dessas reflexões, este estudo tem como objetivo verificar a percepção dos profissionais de uma UAI de uma IF quanto às rotinas e estratégias de inovação da unidade, sob o aspecto das cinco dimensões da inovação do modelo de Tidd e Bessant (2015). O trabalho seguirá a seguinte estrutura: (2) revisão teórica sobre a temática da inovação em auditorias internas; (3) procedimentos metodológicos; (4) análise dos resultados; e (5) considerações finais.

2 INOVAÇÃO EM AUDITORIAS INTERNAS

Desde o início do século XX, o tema inovação tem sido objeto de estudo e parte da teoria do desenvolvimento econômico elaborada por Schumpeter, dentro do modelo capitalista no início da revolução industrial, quando o autor diferenciou inovação de invenção (Santos et al., 2011).

Do ponto de vista histórico, os conceitos de inovação evoluíram em complexidade. Para Tidd e Bessant (2015) as definições acerca de inovação podem variar na teoria, mas todas ressaltam a necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e de aprofundamento de novos conhecimentos. Na mesma linha, Almeida *et al.* (2016) entendem que todas as interpretações de inovação convergem para a produção de algo novo, de natureza pessoal, empresarial ou institucional, de caráter objetivo ou subjetivo, tangível ou intangível, mensurável ou imensurável.

Desde o início dos estudos sobre inovação, muitas pesquisas focaram em apresentar modelos de processos utilizados e que seriam metodologias viáveis para um processo de inovação (Silva, 2020). Essas pesquisas – tanto acadêmicas quanto as desenvolvidas para o propósito de consultoria - evidenciam que organizações consideradas inovadoras apresentam resultados, no longo prazo, superiores aos de seus concorrentes não inovadores. Todavia, os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) por si só não resolvem o problema de desenvolver inovações sistemática e continuamente nas empresas, pois é fundamental gerir o processo de inovação (Bertazi; Salerno, 2015).

O desenvolvimento de novos recursos e capacidades em inovação nas organizações é um processo longo e complexo, com incertezas em seus resultados. (Frishammar et al., 2019). O processo de inovação pode ser considerado com base na análise da literatura científica como um processo organizado e controlado em uma sequência de atividades em que os insumos na forma de ideias de inovação são transformados em produtos na forma de inovações (Lendel et al., 2015).

Um Sistema de Gestão é aqui entendido como um conjunto de recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada, para realizar uma tarefa específica ou viabilizar a implementação de modelos diversos, e atingem ou mantem um dado resultado (Frosini; Carvalho, 1995).

De acordo com Tidd e Bessant (2015) a gestão da inovação não é fácil, nem automática, ela requer competências e conhecimentos muito distintos das ferramentas e experiências administrativas mais comuns. Para os autores, a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar essas incertezas em conhecimento, por meio da mobilização de recursos. A gestão da inovação deve ser fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de seus limites, objetivos, contexto competitivo e estratégico, e parâmetros organizacionais que a suportam (Silva; Bagno; Salerno, 2018).

Neste sentido, Tajra (2020) entende que as organizações precisam entender que a inovação é um elemento típico do momento em que vivemos no início do século XXI. Para isso, elas precisam revisar seu modelo de gestão e a estratégia adotada e, ao mesmo tempo, fazer com que tudo isso ocorra no dia a dia da organização.

Por outro lado, o surgimento da auditoria está ancorado na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e sua evolução é decorrente da evolução da contabilidade, relacionada ao desenvolvimento econômico dos países e da expansão das atividades produtoras, gerando crescente complexidade na administração dos negócios e de práticas financeiras como uma força motriz para o desenvolvimento da economia de mercado (Attie, 2010).

A auditoria interna (AI) surge como uma ramificação da auditoria externa (AE), já que as empresas sentiram a necessidade de terem no seu quadro de funcionários, profissionais permanentes que pudessem acompanhar diariamente todos os processos da organização (Oliveira, 2012). Em termos gerais, uma AI é o processo de examinar, monitorar e analisar as atividades organizacionais para revisar o que a empresa está fazendo para avaliar sua saúde e lucratividade, identificar ameaças potenciais e aconselhar sobre maneiras de mitigar o risco dessas ameaças para minimizar custos (Wittayapoom, 2014).

Moura, Martins e Fully (2023) afirmam que o processo de auditoria interna desempenha um importante papel na avaliação e identificação de áreas de melhoria nos processos de uma empresa, visando excelência, qualidade de serviço e segurança do cliente. Assim, os autores destacam que o objetivo principal da auditoria interna é avaliar e identificar áreas de preocupação dentro da organização, iniciando um processo de planejamento e suporte para aprimoramento de processos, incluindo a revisão e avaliação da eficácia dos processos internos. O treinamento do pessoal envolvido nos processos é essencial para a estabilidade, independência e confiabilidade dos processos. Funcionários bem treinados contribuem para a estabilidade, independência e confiabilidade do processo, melhorando o desempenho geral e a qualidade.

Desta forma, o papel do auditor é apresentar os resultados da auditoria sem emitir opiniões, permitindo que os gerentes tomem decisões informadas com base nas descobertas. Entender o negócio e os objetivos reais da empresa é fundamental para conduzir auditorias de forma eficaz. O foco da auditoria está na melhoria contínua, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos processos e alcançar a satisfação e fidelidade do cliente. As auditorias internas ajudam a identificar áreas de melhoria, abordando questões como qualidade do produto/serviço, reclamações de clientes, atrasos na entrega e problemas de comunicação interna (Moura; Martins; Fully, 2023).

O trabalho de auditoria interna vem se modificando ao longo dos anos e à medida que as empresas crescem e se modernizam com novos sistemas e tecnologias, desenvolvem novos caminhos e controles, também precisam de acompanhamento e atualizações constantes; então, novas habilidades são necessárias aos auditores para atender às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional (Imoniana et al., 2014).

A geração contínua de valor é de importância crucial para a sobrevivência de uma UAI, pois se trata de argumentos para justificar a sua existência e manutenção (Imoniana et al., 2014). Na era da transformação digital e big data, suas funções devem inovar e incorporar novas técnicas para poder adicionar valor para suas organizações (Rakipi et al., 2021).

Dai e Vasarhelyi (2016) observaram que a adoção de tecnologia na profissão de auditoria ficou substancialmente aquém do desenvolvimento de soluções utilizadas pelas áreas auditadas.

Com as evoluções nas dinâmicas empresariais e tecnológicas das áreas auditadas, mostra-se imperativo a necessidade da AI aprimorar seu SGI, e assim criar capacidade de gerar novos tipos de percepções que aumentem a qualidade e o valor de sua atividade. Equipada com tecnologias inovadoras os auditores possuem mais recursos, ferramentas e tempo para aplicar estrategicamente suas habilidades e avaliar as questões de negócios, controles e riscos. Os auditores também passam a contar com ferramentas analíticas avançadas para fornecer *insights* mais profundos, incluindo áreas além dos limites de uma auditoria mais tradicional (Raphael, 2017).

Para se manter à frente da curva de inovação, não basta que as AI monitorem e compreendam as tendências e tecnologias emergentes com potencial para melhorar ou até mesmo perturbar sua profissão, a inovação verdadeiramente transformadora requer mais do que apenas tecnologia, exige também mudanças fundamentais na cultura, processos e em sua metodologia (Raphael, 2017).

Alqudah *et al.* (2023) destacam outro aspecto da auditoria interna, avaliando como os fatores de empoderamento influenciam a eficácia dos auditores internos, com ênfase específica no papel moderador das recompensas extrínsecas. A pesquisa ressaltou a importância de fornecer aos auditores internos recursos e apoio adequados, incluindo recompensas extrínsecas justas.

Lima (2023) apresenta uma ferramenta de inteligência de negócios para análise eficiente de dados, levando ao desenvolvimento de um painel que aumenta a transparência e a acessibilidade às informações de auditoria interna. O estudo enfatiza a importância de modernizar os serviços para apresentação e acesso a dados de auditoria interna, para estimular a melhoria e o desenvolvimento de processos, produtos e tecnologias, no contexto da propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação em instituição de ensino.

2.1 Ferramenta simples de autoavaliação

A ferramenta simples de autoavaliação proposta por Tidd e Bessant (2015) é composta por 40 questões e mensura o padrão de comportamento que descreve como a organização lida com a questão da inovação, utilizando de uma escala de concordância tipo *Likert*. Para cada afirmação é atribuída uma pontuação entre 1 (definitivamente falso) e sete (muito verdadeiro). O método chama atenção para algumas áreas importantes na gestão da inovação e ajuda a iniciar o processo de auditoria da capacidade da gestão da inovação. Em uma auditoria dessa natureza, podem-se desenvolver vários indicadores que oferecem certa base para o que, de outra maneira, seriam julgamentos até certo pontos subjetivos sobre a capacidade da gestão de inovação de uma empresa (Tidd; Bessant, 2015).

No Brasil temos vários pesquisadores que aplicaram o questionário de Tidd e Bessant (2015), a exemplo de Santos *et al.* (2019) que utilizaram o questionário para mensurar a gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação proposta pelo modelo. As dimensões foram sintetizadas pelos autores da seguinte forma:

a) Estratégia: Constitui um conjunto de afirmações que relacionam os conteúdos de estratégia corporativa, missão, visão e ambiente organizacional, estratégia de inovação e competição.

b) Processos: Reúne um conjunto de afirmações que refletem a rotina da organização, o gerenciamento das atividades, projetos e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

c) Organização Inovadora: Reúne afirmativas que tratam sobre o ambiente organizacional, o clima, cultura e o contexto de apoio à inovação.

d) Relacionamento: Reúne questões que retratam o relacionamento do Banco com fornecedores, parceiros, clientes, universidades e outros centros de pesquisa.

e) Aprendizagem: É composta por afirmações que retratam uma organização que aprende a partir das experiências anteriores, bem ou malsucedidas; que se preocupa com capacitação e desenvolvimento dos funcionários; que revisa e mensura os resultados das ações e que busca aprender a partir do relacionamento com os *stakeholders*.

Segundo Santos *et al.* (2019) o modelo foi escolhido por se tratar de um instrumento que já foi utilizado em empresas de diferentes segmentos e localidades e que teve sua aplicabilidade atestada em outros estudos com empresas brasileiras.

Braga Junior, Silva e Silva (2015) também utilizaram a ferramenta para analisar o processo de gestão da inovação nas instituições bancárias, tomando-se para estudo o Banco do Estado de Sergipe (Banese). Os autores destacaram o modelo de visualização dos resultados em formato de radar, o que propicia uma investigação sobre a propriedade com a qual a empresa analisada gerencia seu processo de inovação, e a partir de sua análise, podem ser identificados fatores de sucesso e de fracasso do processo inovador, além da possibilidade da sugestão de melhorias ao processo como um todo, com base nas dimensões avaliadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Unidade Investigada e Coleta de Dados

A pesquisa foi desenvolvida em três fases. A primeira fase refere-se à fase da pesquisa exploratória e descritiva. A segunda fase se refere à pesquisa aplicada e a terceira fase se refere a fase conclusiva e propositiva. Para elaboração desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso único aplicado a uma UAI de um dos maiores bancos brasileiros. A escolha do caso foi realizado de forma intencional, sendo um dos pesquisadores parte do quadro de funcionários da empresa e da UAI, o que proporcionou a oportunidade de observar, coletar dados e analisar, de forma mais próxima, o fenômeno estudado.

Outro ponto, é o cenário desafiador onde se insere uma UAI de um dos maiores Bancos do país. Os Bancos são exemplos de como a promoção de comportamentos inovadores transformam o ambiente organizacional, tornando-o propenso a inovar e a atuar com foco na manutenção de vantagens competitivas, o que também é um fator que justifica o interesse em pesquisas sobre os impactos, dinâmica de manifestação e articulação de fatores relacionados à capacidade de inovação, ainda, por meio do desenvolvimento e articulação de componentes do construto da capacidade de inovação, às organizações promovem e geram inovações que, posteriormente, se materializam em bons resultados (Almeida, 2018).

Para a aplicação do instrumento de coleta de dados foi necessário a solicitação formal para a unidade de Auditoria Interna avaliada. O Banco investigado possui normatizado os procedimentos para solicitação de autorização de pesquisa, com o encaminhamento de documentos obrigatórios, contando com a declaração formal da Universidade quanto aos cumprimentos de requisitos acadêmicos e a declaração do tema da pesquisa, objetivos, problemática, dentre outras informações, preenchidas em formulário próprio, além dos instrumentos de pesquisas para uma avaliação preliminar. A solicitação ocorreu por e-mail em 19/07/2022 e a autorização formal foi concedida em 26/07/2022.

Para a aplicação do modelo proposto por Tidd e Bessant (2015), o instrumento de pesquisa foi encaminhado ao e-mail corporativo dos profissionais da unidade de Auditoria Interna através da disponibilização de link do formulário Forms. O formulário possui as funcionalidades necessárias para a coleta de dados, facilitando a atuação do pesquisador. Para endereçamento do *link* da pesquisa, foi encaminhado no e-mail a contextualização da pesquisa e os compromissos éticos do pesquisador.

A pesquisa foi encaminhada em 27/07/2022 para todos os 413 profissionais da unidade. Posteriormente foi apurado que 26 profissionais estariam em férias no período e não teriam acesso aos e-mails corporativos, totalizando 387 pessoas elegíveis para a coleta de dados. O prazo definido para resposta foi 05/08/2022. Em 01/08/2022 haviam 84 respostas registradas, o que correspondia a 21,7% da população. Nesta data foi encaminhada nova mensagem reforçando o pedido para resposta da pesquisa. Mais 57 pessoas responderam, totalizando ao final 141 respondentes, o que corresponde a 36,43% da população elegível, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Porcentagem de respondentes pesquisa

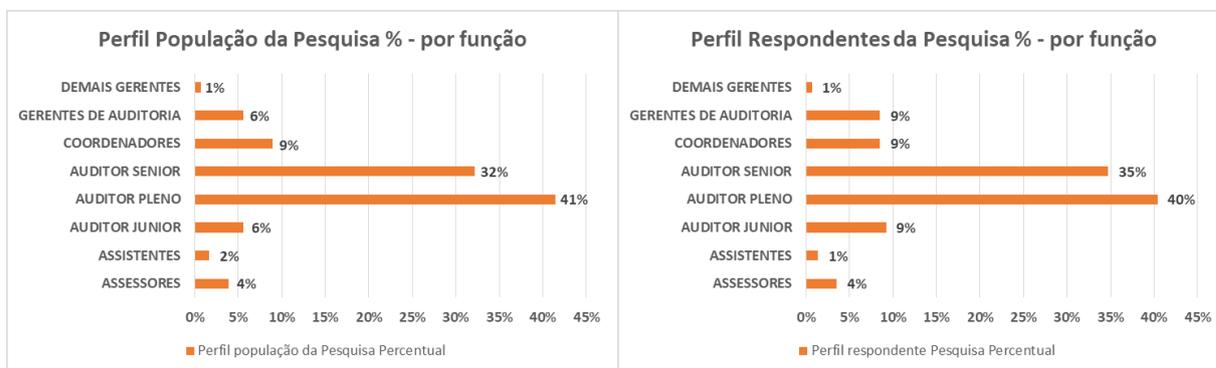
População total	População Elegível	Quantidade respostas 01/08	% população elegível em 01/08	Quantidade de Respostas 05/08	% população elegível 05/08
413	387	84	21,7	141	36,43

Fonte: Dos autores (2022).

O percentual de respostas foi considerado suficiente para esta etapa de coleta de dados, considerando que o perfil dos respondentes é uma estratificação representativa da população.

De acordo com Pátaro e Oliva (2017) a amostra deve ser representativa daquilo que se pretende estudar, de modo que seja possível ao pesquisador inferir generalizações, tendo em vista os elementos analisados, que possam servir de base para se compreender a totalidade da população em estudo. A estratificação da amostra dos respondentes em comparação à população está demonstrada no gráfico 1:

Gráfico 1 – Perfil População Pesquisa x Perfil Respondentes Pesquisa



Fonte: Dos autores (2022).

A partir das respostas dos participantes, foi elaborada a média aritmética de cada questão para cada dimensão e de cada uma das cinco dimensões do modelo. Para o cálculo das médias foi utilizada a pontuação atribuída para cada item da escala Likert relacionada, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Pesos Escala Likert

Escala Likert	Pontuação atribuída
Definitivamente falso	1
Falso	2
Pouco falso	3
Mais ou menos	4
Pouco Verdadeiro	5
Verdadeiro	6
Muito verdadeiro	7

Fonte: Dos Autores (2022).

A partir dos dados levantados com todas as respostas dos questionários, bem como os cálculos para cada dimensão do modelo, formatou-se gráficos radar, utilizando-se o aplicativo Excel. Para as dimensões, com o auxílio do software R, também foram gerados gráficos Boxplot para cada uma das afirmativas, objetivando analisar a distribuição das respostas entre os 141 respondentes.

Em relação a revisão bibliográfica do presente estudo, a mesma se iniciou em junho de 2020 na base científica *Science Direct*. Para a definição das palavras chave e suas combinações foi utilizada adaptação da estratégia PICO - acrônimo de população, ou o paciente ou o problema abordado (*Population/Patient/Problem*); a intervenção ou a exposição que será considerada (*Intervention*); a comparação da intervenção ou da exposição quando esta for necessária e relevante (*Control/Comparison*); e os desfechos ou resultados clínicos de interesse (*Outcome*) (Araujo, 2020).

Segundo Santos, Pimenta e Nobre (2007), o modelo parte da premissa de que uma pergunta de pesquisa adequada (bem construída) possibilita a definição correta de quais informações (evidências) são necessárias para a resolução da questão da pesquisa (Santos; Pimenta; Nobre, 2007).

Os termos resultantes da estratégia PICO e aplicados na base *Science Direct* foram: (*Audit OR "Internal Audit"*) AND (*"Innovation Capacity" OR "Development of Innovation Capacity" OR " Measuring Innovation"*) AND (*"Innovation OR "Innovation Management"*).

Adicionalmente, foram desenvolvidas pesquisas complementares com os termos “*Audit Innovation*”, “*Internal Audit Innovation*” e “*Innovation in Banks*”, com objetivo de encontrar resultados diferentes para um melhor entendimento do tema. A partir do resultado da busca, 321 trabalhos foram selecionados, e após a leitura e análise destes estudos 39 publicações foram utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com as respostas obtidas dos participantes desta pesquisa foi possível apurar as médias atribuídas às dimensões da gestão da inovação. Considerando as quarenta afirmativas do questionário, foi possível representar, por meio do gráfico de radar, as notas médias atribuídas pelos respondentes. O gráfico foi gerado a partir das médias para cada dimensão e a pontuação máxima prevista no modelo, considerada ideal, conforme quadro 3 e gráfico 2.

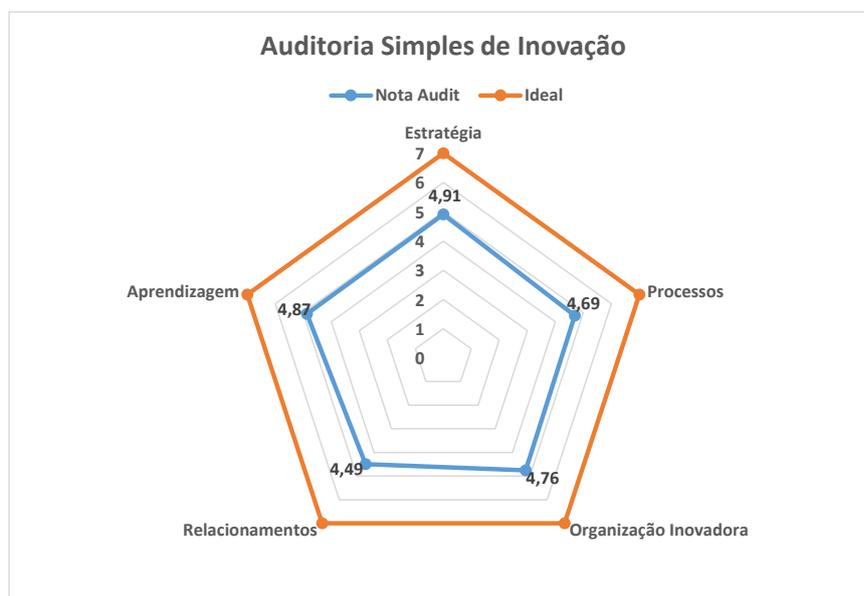
Quadro 3 – Média das cinco dimensões

Dimensão	Nota Audit	Ideal
Estratégia	4,91	7
Processos	4,69	7
Organização Inovadora	4,76	7
Relacionamentos	4,49	7
Aprendizagem	4,87	7

Fonte: Dos autores (2022).

As médias das cinco dimensões ficaram acima de 4 e abaixo de 5, posicionando as afirmações entre “mais ou menos”, entretanto as médias das dimensões: Estratégia (4,91); Aprendizagem (4,87); Organização Inovadora (4,76) e Processos (4,69); tendem mais para “pouco verdadeiro”, considerando a menor distância para a nota 5 em comparação a nota 4.

Gráfico 2 – Auditoria Simples de Inovação Auditoria Interna

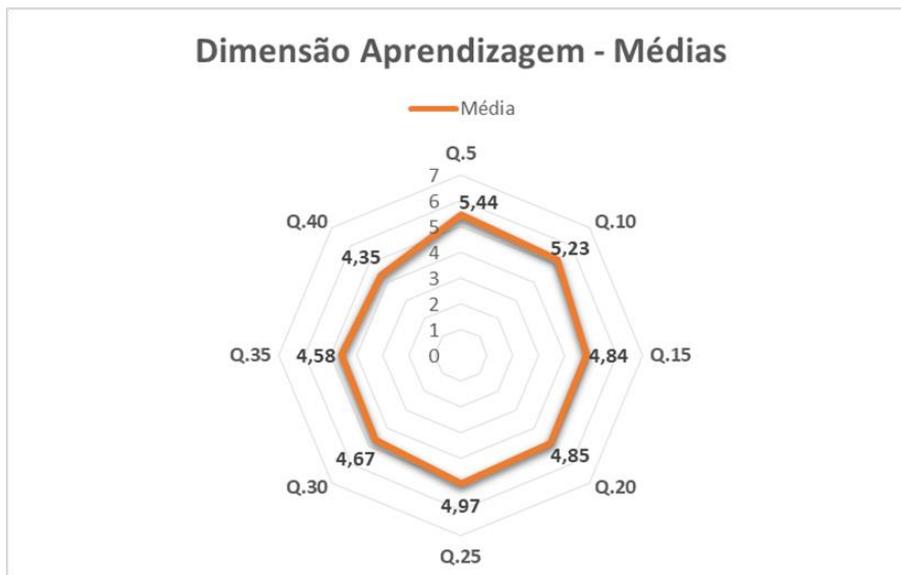


Fonte: Dos autores (2022).

4.1 Aprendizagem

A média aritmética para a dimensão de aprendizagem foi de 4,87. De acordo com Tidd e Bessant (2015) é possível considerar o processo de inovação como um ciclo de aprendizado, ou seja, a captura de sinais que geram respostas. Neste sentido, um sistema de aprendizado adaptativo ajuda a organização a sobreviver e a crescer neste ambiente.

Gráfico 3 - Médias das afirmativas da dimensão Aprendizagem



Fonte: Dos autores (2022).

As médias para a dimensão aprendizagem estão listadas na tabela 1:

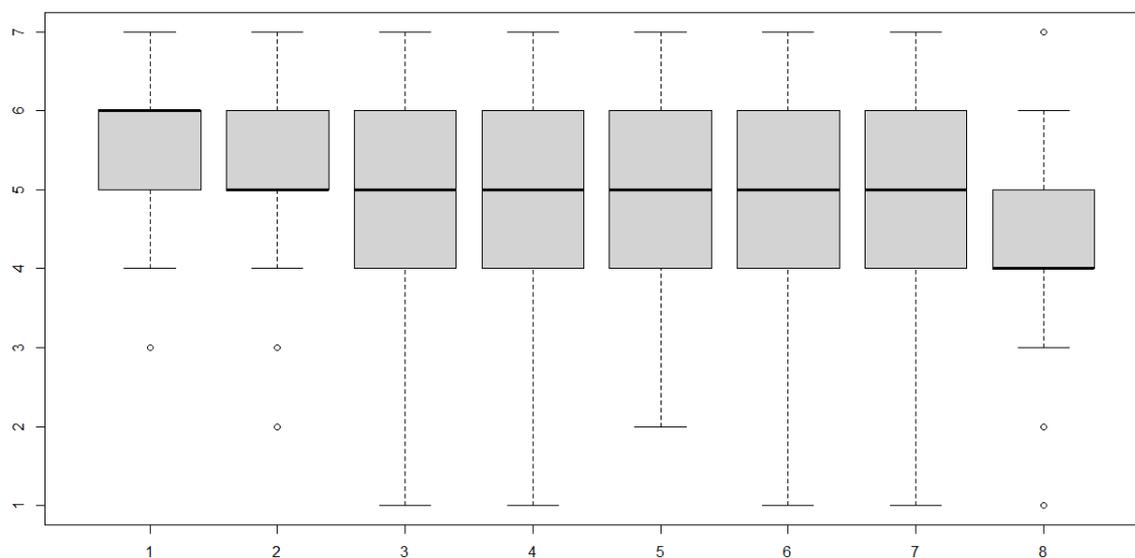
Tabela 1 - Médias das afirmativas dimensão Aprendizagem

Afirmação		Média	Gráfico Boxplot
5	Temos bons relacionamentos com nossos parceiros (considere por parceiros as áreas auditadas).	5,44	1
10	Somos bons em compreender as necessidades de nossos usuários finais.	5,23	2
15	Aprendemos a partir de nossos erros.	4,84	3
20	Comparamos sistematicamente nossos métodos e processos com os de outras unidades de auditoria interna.	4,85	4
25	Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras unidades de auditoria interna para que nos ajudem a evoluir.	4,97	5
30	Somos bons em captar o que aprendemos; assim, outros dentro da nossa empresa podem fazer uso disso.	4,67	6
35	Somos bons em aprender com outras organizações.	4,58	7
40	Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.	4,35	8
MÉDIA ARITMÉTICA		4,87	

Fonte: Dos autores (2022).

O gráfico 4, Boxplot das afirmativas que compõem esta dimensão demonstra que as afirmativas 15 (4,84); 20 (4,85); 25 (4,97); 30 (4,97) e 35 (4,58) possuem os dados igualmente distribuídos nos primeiros, segundo (mediana) e terceiro quartil, em que pesem possuírem médias distintas.

Gráfico 4 - Boxplot dimensão Aprendizagem



Fonte: Dos autores (2022).

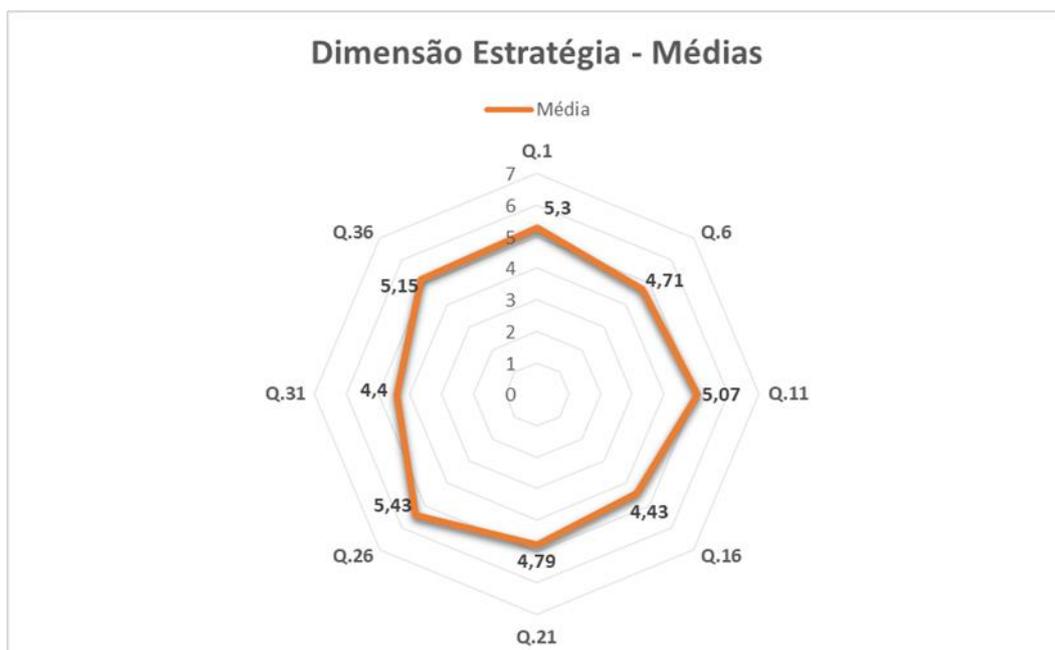
As afirmativas 5 (5,44) e 10 (5,23) abordam os relacionamentos com os parceiros e a compreensão da necessidade dos usuários finais dos serviços da AI e apresentaram as maiores médias, acima de 5, posicionando claramente a avaliação dos respondentes como “pouco verdadeira”. Essa avaliação pode refletir o fato da atividade de AI ter como foco principal o assessoramento à empresa para a eficiência, eficácia e economicidade. Desta forma, a atividade de AI vem passando por um processo de transformação em busca de uma atitude técnica e de auxílio as empresas, aprimorando seus mecanismos para a aproximação e compreensão das necessidades de seus usuários, e ao mesmo tempo preservando sua independência (Diniz; Sales, 2018).

As médias das afirmativas 25 (4,97); 20 (4,85) e 15 (4,84) possuem pontuação limítrofe da faixa 5 (pouco verdadeira) e estão relacionadas ao compartilhamento de experiências com outras unidades de Auditoria e sua capacidade de aprendizagem com os erros.

4.2 Estratégia

A média aritmética referentes às questões da dimensão Estratégia foi de 4,91; maior dentre todas as dimensões, no limite da avaliação entre “mais ou menos” e “pouco verdadeira” e apresenta 4 afirmações consolidadas na faixa de “pouco verdadeira”.

Gráfico 5 - Médias das afirmativas dimensão Estratégia



Fonte: Dos autores (2022).

As médias das questões estão apresentadas na tabela 2:

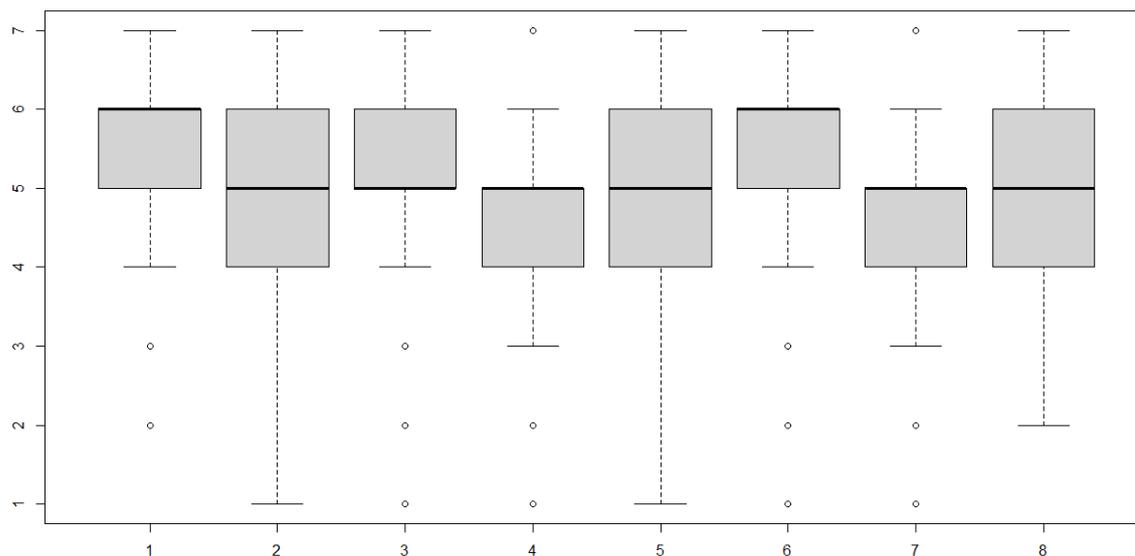
Tabela 2 - Médias das afirmativas dimensão Estratégia

	Afirmação	Média	Gráfico Boxplot
1	As pessoas tem uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a aprimorar nossos processos e métodos.	5,30	1
6	Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim todos conhecem as metas de melhoria.	4,71	2
11	As pessoas sabem qual é nossa competência características – que nos proporciona uma vantagem em nossa atuação	5,07	3
16	Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para experimentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades.	4,43	4
21	Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como nossa unidade de auditoria se desenvolveu por meio da inovação.	4,79	5
26	Há comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.	5,43	6
31	Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos ou de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa unidade de auditoria.	4,40	7
36	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral de nossa unidade de auditoria.	5,15	8
MÉDIA ARITMÉTICA		4,91	

Fonte: Dos autores (2022).

O gráfico Boxplot das afirmativas que compõem esta dimensão demonstra que as afirmativas 6 (4,71) e 21 (4,79) possuem os dados igualmente distribuídos nos primeiros, segundo (mediana) e terceiro quartil, com médias muito próximas.

Gráfico 6 - Boxplot dimensão Estratégia



Fonte: Dos autores (2022).

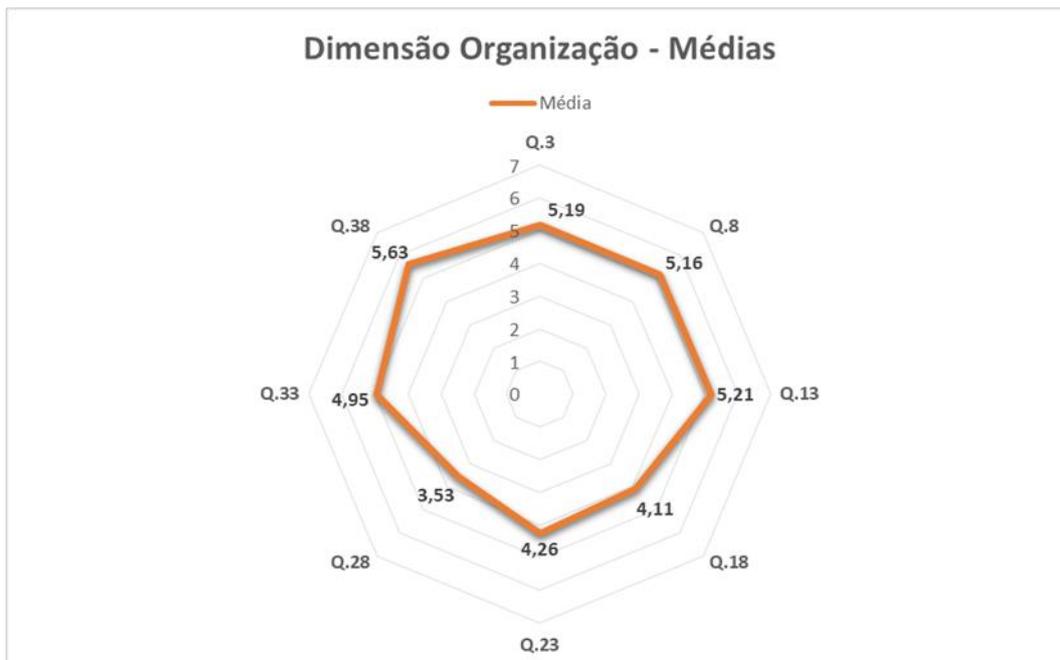
As questões 1 (5,30); 11 (5,07); 26 (5,43) e 36 (5,15) estão acima da nota 5, enquadrando as afirmativas como “pouco verdadeiras”. Neste sentido, a médias apontam como “pouco verdadeiro” o fato de que as pessoas tem certa clareza de como a inovação pode aprimorar os processos e métodos da unidade, reconhecem quais competências características podem proporcionar uma vantagem na atuação da unidade e compreendem que existem uma ligação clara entre os projetos de inovação e a estratégia geral da unidade. A questão que apresentou maior pontuação, nesta dimensão da pesquisa, trata do comprometimento e suporte da alta gestão para a inovação. De acordo com a NBR ISO 56.002 (ABNT, 2020) convém que a alta direção demonstre liderança e comprometimento em relação ao sistema de gestão da inovação.

As questões 6 (4,71), 16 (4,43), 21 (4,79) e 31 (4,40) possuem suas afirmativas posicionadas na faixa “mais ou menos” e abordam visão de futuro e clareza na estratégia quanto a abordagem de melhoria e inovações. As questões 16 e 31, menos pontuadas na dimensão, demonstram que pode não haver tanta aderência entre o reconhecimento da importância da inovação da unidade e comprometimento da alta gestão, com a estruturação de um caminho (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para experimentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades, não possuindo processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos e determinar o que eles significam para a estratégia da unidade de auditoria.

4.2.1 Organização

A média aritmética referente às questões da dimensão Organização foi de 4,76. Esta dimensão também apresenta a afirmativa 28 calculada como “pouco falsa”.

Gráfico 7 – Médias das afirmativas dimensão organização



Fonte: Dos autores (2022).

As médias das afirmações estão apresentadas na tabela 3:

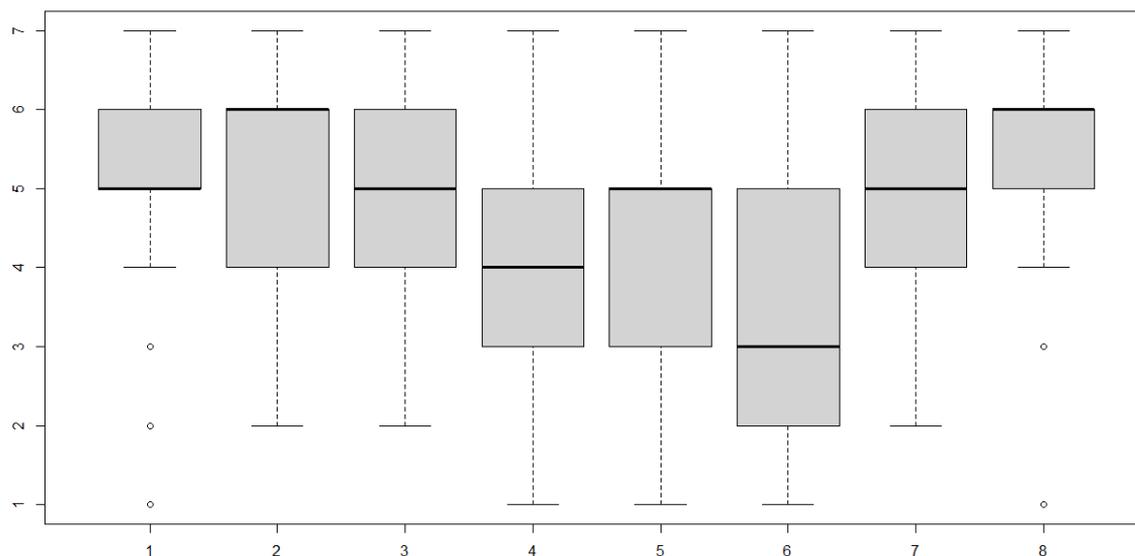
Tabela 3 – Médias das afirmativas dimensão Organização

Afirmação		Média	Gráfico Boxplot
3	Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.	5,19	1
8	As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.	5,16	2
13	As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhoria dos processos.	5,21	3
18	Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.	4,11	4
23	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.	4,26	5
28	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.	3,53	6
33	Temos um clima de apoio para novas ideias – as pessoas não precisam deixar a nossa unidade de auditoria para torna-las realidade.	4,95	7
38	Trabalhamos bem em equipe.	5,63	8
MÉDIA ARITMÉTICA		4,76	

Fonte: Dos autores (2022).

O gráfico Boxplot das afirmativas que compõem esta dimensão demonstra variabilidade e dispersão dos dados entre as oito afirmativas, não identificando nenhuma semelhança entre os dados distribuídos nos primeiros, segundo (mediana) e terceiro quartil.

Gráfico 8 – Boxplot dimensão Organização



Fonte: Dos autores (2022).

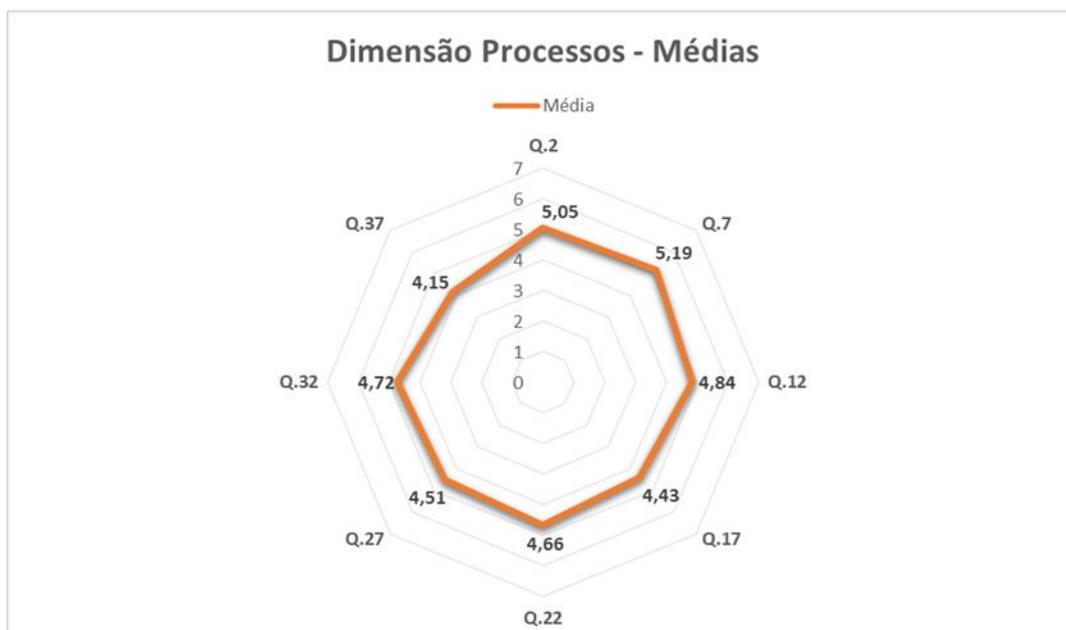
Ainda, se as respostas para as afirmações 3 (5,19), 8 (5,16), 13 (5,21) e 38 (5,63), posicionadas como pouco verdadeiras, reconhecem que as pessoas trabalham bem em equipe, trabalham bem em conjunto além de seus limites departamentais e estão envolvidas com sugestões de ideias para a melhoria dos processos em uma estrutura que não reprime a inovação, alinhado com o entendimento de Tidd e Bessant (2015) de que equipes têm mais a oferecer do que indivíduos em termos de fluência de geração de ideias e de flexibilidade de soluções, por outro lado, ponderam que a estrutura de decisão, o clima de apoio para a inovação e o sistema de comunicação precisam de aprimoramento.

Neste sentido, destaca-se a média da afirmativa 28 (3,53) – “nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação” – que foi a segunda pior avaliação dentre todas as afirmativas de todas as dimensões. Sistemas de recompensas são pacotes de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pelas organizações a seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e produtividade nas empresas (Carvalho et al., 2012). Embora na avaliação as médias da dimensão não apontem uma relação direta entre o envolvimento dos funcionários em contribuir com as melhorias dos processos e o sistema de recompensa e reconhecimento para a inovação, tratam-se de fatores correlacionados e que devem ser trabalhados em conjunto.

4.2.2 Processos

A dimensão Processos possui média aritmética de 4,69. O processo de inovação envolve um conjunto de atividades que contemplam a identificação, a geração de ideias e conceitos, além do desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (Oliveira et al., 2019).

Gráfico 9 – Médias das afirmativas dimensão Processos



Fonte: Dos autores (2022).

As médias das questões são apresentadas na tabela 4:

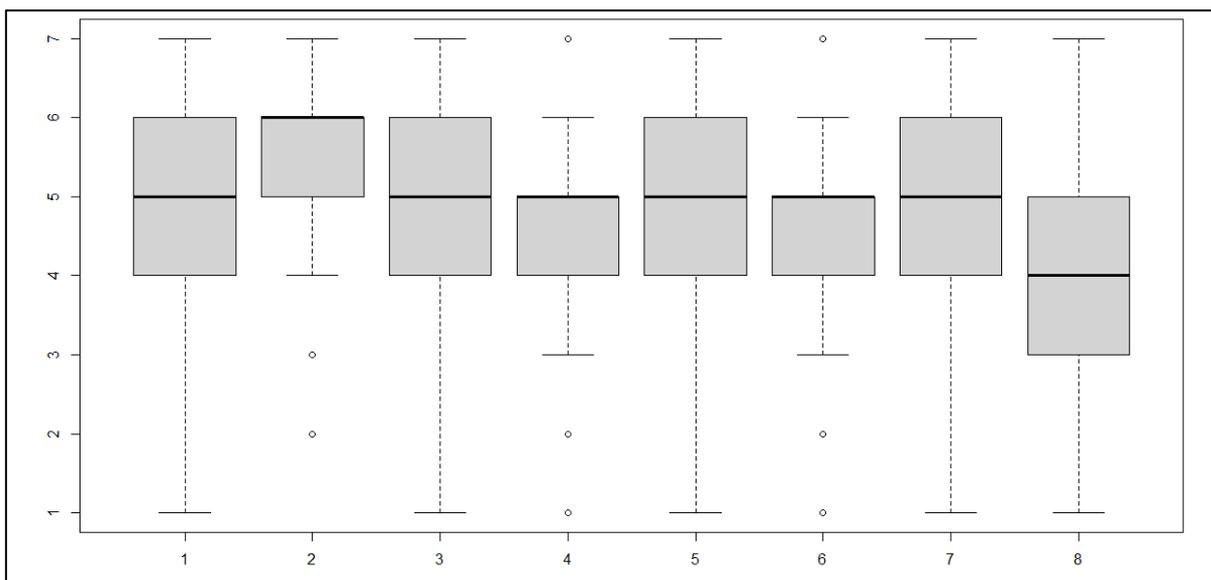
Tabela 4 – Médias das afirmativas dimensão Processos

	Afirmação	Média	Gráfico Boxplot
2	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo método ou serviço de maneira eficaz, desde a ideia até sua implementação.	5,05	1
7	Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.	5,19	2
12	Possuímos mecanismos eficazes para assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente.	4,84	3
17	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.	4,43	4
22	Pesquisamos sistematicamente ideias de novos processos e métodos.	4,66	5
27	Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todas as gerências de auditoria no desenvolvimento de novos serviços/métodos ou processos.	4,51	6
32	Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.	4,72	7
37	Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de métodos, processos ou serviços para permitir que pequenos projetos rápidos aconteçam.	4,15	8
MÉDIA ARITMÉTICA		4,69	

Fonte: Dos autores (2022).

O gráfico Boxplot das afirmativas que compõem esta dimensão demonstra que as afirmativas 2 (5,05), 12 (4,84), 22 (4,66) e 32 (4,72) possuem os dados igualmente distribuídos nos primeiros, segundo (mediana) e terceiro quartil.

Gráfico 10 – Boxplot dimensão Processos



Fonte: Dos autores (2022).

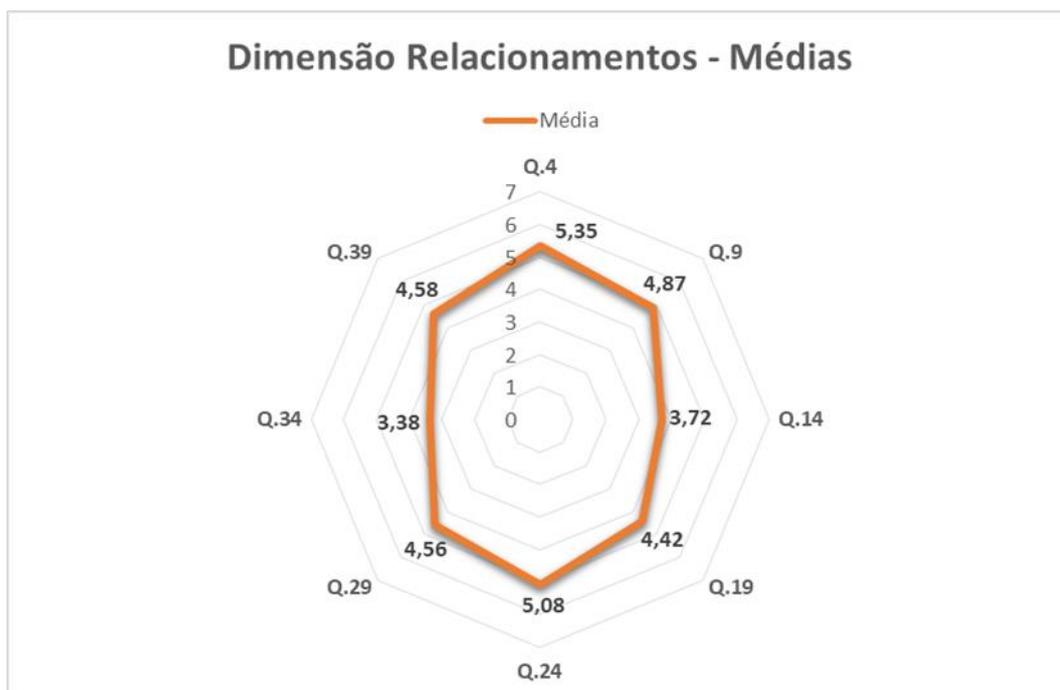
Apenas as afirmativas 2 (5,05) e 7 (5,19) ficaram enquadradas como “pouco verdadeiras”, e estabelece que os projetos são conduzidos dentro dos prazos e orçamentos e de que existem processos apropriados para ajudar no gerenciamento do desenvolvimento de um novo método ou serviço, desde a ideia até sua implementação.

As demais afirmativas se posicionaram como “mais ou menos”. Neste sentido, destaca-se que a menor nota foi a afirmativa 37 (4,15), que trata da flexibilidade no sistema de desenvolvimento de métodos, processos ou serviços para permitir que pequenos projetos rápidos aconteçam. Segundo Tidd e Bessant (2015) as inovações variam em escala, natureza, grau de novidade e outros. A Melhoria Contínua (MC) e a Inovação são estratégias que geram vantagem competitiva para as organizações, seja em relação ao custo ou à diferenciação e ambas precisam ser gerenciadas de forma a assegurar, no longo prazo, os resultados desejados (Lizarelli; Toledo, 2015).

4.2.3 Relacionamentos

A dimensão Relacionamentos possui a menor média aritmética (4,49) dentre todas as dimensões, ainda, esta dimensão possui duas afirmativas com médias na faixa da nota 3 - “pouco falsa”.

Gráfico 11 – Médias das afirmativas dimensão Relacionamentos



Fonte: Dos autores (2022).

As média das questões são apresentadas na tabela 5:

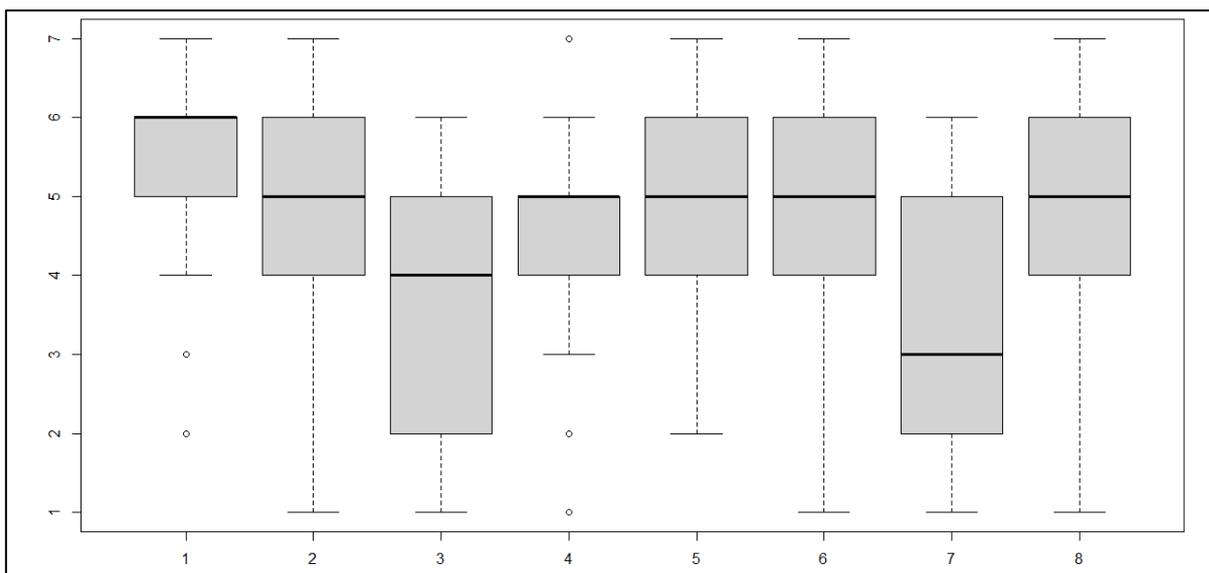
Tabela 5 – Médias das afirmativas dimensão Relacionamentos

	Afirmação	Média	Gráfico Boxplot
4	Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas.	5,35	1
9	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para que, da próxima vez, melhoremos nosso desempenho.	4,87	2
14	Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento.	3,72	3
19	Trabalhamos próximos de nossos parceiros (usuários de nossos serviços) na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos.	4,42	4
24	Colaboramos com outras unidades de auditoria interna para desenvolver novos processos e métodos.	5,08	5
29	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar – por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.	4,56	6
34	Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional para comunicar nossos necessidades de habilidades.	3,38	7
39	Trabalhamos próximos dos “usuários” principais de nossos serviços – unidades auditadas, reguladores e alta governança – para desenvolver novos serviços inovadores.	4,58	8
MÉDIA ARITIMÉTICA		4,49	

Fonte: Dos autores (2022).

O gráfico Boxplot das afirmativas que compõem esta dimensão demonstra que as afirmativas 9 (4,87), 24 (5,08), 29 (4,56) e 39 (4,58) apresentarem médias distintas, entretanto possuem os dados igualmente distribuídos nos primeiros, segundo (mediana) e terceiro quartil.

Gráfico 12 – Boxplot dimensão Relacionamentos



Fonte: Dos autores (2022).

A maior média nesta dimensão afirma existir um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas, com média de 5,35 – “pouco verdadeira”. As Normas Internacionais para a Prática profissional de Auditoria Interna, do IIA, exigem que os auditores internos aprimorem seus conhecimentos, habilidades e outras competências por meio do desenvolvimento profissional contínuo. Esse requisito ajuda a garantir que os auditores internos permaneçam competentes na profissão crescente e dinâmica da auditoria interna (IIA, 2019).

As afirmações com médias avaliadas como pouco falsas abordam as parcerias com universidades e outros centros de pesquisas (3,72) e o trabalho próximo do sistema de ensino local e nacional para comunicar suas necessidades de habilidades (3,38). Trata-se de pontos importantes em um sistema de inovação, onde a busca por novas formas de gestão e incremento tecnológico na inovação faz surgir novos arranjos institucionais associados à percepção da necessidade de aproximação entre dois atores centrais nesse processo: os desenvolvedores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o setor produtivo (Teixeira; Almeida; Ferreira, 2016). Neste sentido, tais parcerias se mostram estratégicas e tendem a concentrar-se num espaço de proximidade, vinculadas às universidades e aos centros de pesquisa (Correia; Gomes, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta as dinâmicas de um SGI em uma UAI de uma das principais Instituições Financeiras do país, cujo objetivo principal foi verificar a percepção dos funcionários da unidade quanto às rotinas e estratégias de inovação da unidade sob a ótica de uma auditoria simples de inovação e as cinco dimensões da inovação do modelo de Tidd e Bessant (2015). Para isso realizou-se um estudo de caso em uma UAI de uma IF, através da aplicação de um questionário estruturado.

A análise dos resultados permitiu concluir que o SGI da unidade e suas rotinas presentes nas cinco dimensões necessitam ser aperfeiçoadas para que a UAI melhore o desempenho de sua gestão da inovação. Em

uma escala de 1 a 7, cuja nota 7 representa a situação ideal, os respondentes do questionário atribuíram a média de 4,74 para a gestão de inovação da UAI, o que representa que o grupo concorda “mais ou menos” que a UAI gerencia de forma eficiente a inovação.

Considerando as médias atribuídas a cada uma das cinco dimensões, esta pesquisa identificou os seguintes pontos de melhoria:

a) Existe compreensão por parte dos funcionários da unidade de um alinhamento da estratégia da UAI com as ações de inovações desenvolvidas, reconhecendo sobretudo o envolvimento das principais lideranças da Auditoria Interna. Entretanto, deve ser declarar essa estratégia de inovação de forma clara para o adequado gerenciamento de todas as partes intervenientes e interessadas no processo.

b) Se reconhece, dentro da rotina da unidade, o gerenciamento de atividades para o desenvolvimento de novos serviços e métodos, entretanto, tais processos ainda necessitam de flexibilidade para permitir que projetos menores e mais simples sejam desenvolvidos de forma célere.

c) Os componentes que favorecem a atuação na inovação da UAI estão integrados em um nível intermediário, havendo espaço para seu aprimoramento, objetivando o fortalecimento do SGI da unidade.

d) A UAI ainda não atua em parcerias com instituições de ensino, pesquisas e o sistema de ensino local, trabalhando de certa forma distante de seus principais parceiros na exploração e desenvolvimento de novos processos e métodos, demonstrando oportunidades para seu SGI.

e) O ciclo de aprendizado no processo de inovação na UAI é gerenciado em um nível intermediário, e de certa forma, se captura os acertos e os erros do processo para aprimoramento do SGI. Entretanto, pontos precisam ser melhores trabalhados, a exemplo da utilização de indicadores para o aprimoramento da gestão da inovação.

Os pontos identificados refletem o desafio que a UAI, assim como de muitas outras empresas, enfrenta no adequado gerenciamento de sua gestão de inovação, na garantia da sustentabilidade e ampliação de valor de seus entregáveis para clientes, usuários e parceiros.

Este estudo se limitou a pesquisar uma única unidade de auditoria interna de uma instituição financeira, para sugestão de pesquisas futuras, são indicadas: a) aplicação da pesquisa em outras unidade de auditoria interna de outras instituições financeiras; e b) aplicação da pesquisa em unidades de auditoria interna de empresas de outros segmentos.

Artigo submetido para avaliação em 26/11/2022 e aceito para publicação em 11/06/2024

REFERÊNCIAS

ALQUDAH, H., AMRAN, A., HASSAN, H., LUTFI, A., ALESSA, N., ALMAIAH, M. A. Examinando os fatores críticos da eficácia da auditoria interna do ponto de vista dos auditores internos: papel moderador das recompensas extrínsecas. **Heliyon**, v. 9, e20497, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20497>

ALMEIDA, H. W. S. Componentes da capacidade de inovação em organizações do setor financeiro brasileiro. 153f. 2018. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília.

ALMEIDA, A.; BASGAL, D. M. O.; RODRIGUES, M. V. R. Y.; FILHO, W. C. P. **Inovação e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

ARAÚJO, W.C. O. Recuperação da Informação em Saúde: Construção, Modelos e Estratégias. **Revista conCI: Convergências em Ciências da Informação**, v. 3, n.2, p. 100-134, 2020.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 56002:2020: Gestão da inovação – Sistema de gestão da inovação – Diretrizes**. Rio de Janeiro. 2020.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: atlas, 2010.

BARBOSA, P. M. A.; PONTES, R. R. M.; SILVA, A. M. V.; FLECHTNER, H. M. S. Capacidade inovativa: identificação de modelos propostos para o contexto brasileiro. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2020, Bauru. **Anais do...Bauru: SIMPEP**, 2020.

BERTAZI, L. E. A.; SALERNO, M. S. Evolução e Panorama da Pesquisa em Indicadores de Inovação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2015, Bauru (SP). **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2015.

BRAGA JUNIOR, J.; SILVA, C. A.; SILVA, D. E. P. Auditoria da gestão da inovação no setor bancário: o caso do Banese. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 1, p. 6 – 21, 2015.

CARVALHO, G. R.; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F. M. M.; MOURA, R. M.; PINTO JUNIOR, D. M. Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: estudo em uma cooperativa capixaba. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA, 2012, Resende. **Anais...Resende: SEGeT**, 2012.

CHRIST, M. H.; EULERICH, M.; KRANE, R.; WOOD, D. A. New frontiers for internal audit research, **Accounting Perspectives**, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3622148>. Acesso em 01 de junho de 2021

CORREA, R. S.; MIYASHITA, R.; OLIVEIRA, A. R.; PORTELA, L. S. Auditoria de inovação: aplicação de uma ferramenta de auditoria para avaliar os processos de uma empresa quanto à gestão da inovação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2020, Bauru (SP). **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2020.

CORREIA, A. M. M.; GOMES, M. L. B. Habitat de inovação PAQTCPB: identificando ações de sucesso. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.4, p. 592 – 618, 2010.

DAI, J.; VASARHELYI, M. A. Imagineering Audit 4.0. **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, v. 13, n. 1, p. 1 – 15, 2016.

DELOITTE. **Auditoria Interna 3.0**, 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/internal-audit-3-0.html>. Acesso em: jun. 2021.

DINIZ, F. F.; SALES, E. N. A Percepção dos Auditados sobre o trabalho na auditoria interna em uma empresa estatal federal. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 6, n. 25, p. 116-131, 2018.

FASNACHT, D. Open innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration. **Management for Professionals**, p. 97–130, 2018.

FERNANDES, I. P.; FRAZZATO, G. G. B.; ESPOSTO, R. F.; GEROLAMO, M. C. Avaliação da inovatividade em processos: proposta de um instrumento teórico para diagnóstico. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2020, Bauru (SP). **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2020.

FRISHAMMAR, J.; RICHTNER, A.; BRATTSTROM, A.; MAGNUSSON, M.; BJORCK, J. Opportunities and challenges in the new innovation landscape: implications for innovation auditing and innovation Management. **European Management Journal**, v. 37, p. 151 – 164, 2019.

FROSINI, R. H.; CARVALHO, A. B. M. Segurança e saúde na qualidade e no meio ambiente. **Revista CQ Qualidade**, v. 38, p. 40–45, 1995.

HANNIMITKULCHAI, K.; USSAHAWANITCHAKIT, P. Continuous Audit Development and Audit Survival: Evidence From Tax Auditors in Thailand. **The Business and Management Review**, v. 7, p. 487 – 498, 2016.

IDA, L. M. C. A implementação de Inovações Originadas de um Programa de Geração de Ideias de Uma Instituição Financeira. 114f. 2020. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo. Curitiba.

IMONIANA, J. O.; MATHEUS, C. P.; PERERA, L. C. J. Medição de desempenho de auditoria interna: um estudo empírico. **Revista de Universo Contábil**, v. 10, p. 65–93, 2014.

INNOVATION MANAGEMENT. **Gartner Glossary**. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/innovation-management>. Acesso em: 29 de abril de 2021.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (Brasil). **Política de Educação Profissional Continuada: Requisitos para Programas de Certificação e Qualificação**. São Paulo, 2019.

LATAN, H.; JABOUR, C. J. C.; JABOUR, A. B. L. S.; FIORINI, P. C.; FOROPN, C. Innovative efforts of ISO 9001 – Certified Manufacturing Firms: Evidencie of Links Between Determinants of Innovation, Continuous Innovation and Firm Performance. **International Journal of Production Economics**, 2020.

LENDEL, V.; HITTMAR, S.; SIANTOVA, E.; LATKA, M. Proposal of the evaluation system of the level of the innovation processes management in company. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 417 – 422, 2015.

LIMA, E. S. Inovação em processo tradicional de apresentação e acesso a dados de auditoria interna de interesse público em Instituição de ensino. 2023. **Dissertação** (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação)– Universidade Federal de Roraima, Boa Vista.

LIZARELLI, F. L.; TOLEDO, J. C. Identificação de relações entre melhoria contínua e inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática. **Revista Gestão da Produção**, v. 22, n. 3, p. 590–610, 2015.

MANITA, R.; ELOMMAL, N.; BAUDIER, P.; HIKKEROVA, L. The digital transformation of external audit and its impacto in corporate governance. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 150, 2020.

MEZACA, N.; KODAMA, T. K.; CAMPOLI, J. S.; BURNQUIST, H. L. Implementação de práticas de gestão em projetos de desenvolvimento de produtos e inovação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2020, Bauru. **Anais...Bauru: SIMPEP**, 2020.

MOURA, L. S.; MARTINS, V. F.; FULLY, R. M. P. Os impactos da auditoria interna na gestão de processos empresariais, **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 11, n. 45, p. 18-30, 2023.

OLIVEIRA, D. S. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 1, p. 1–19, 2012.

OLIVEIRA, E. S.; BRITO, L. C.; FURTADO, R. M. S. A importância da auditoria interna como ferramenta de controle de qualidade no setor de contas a receber. **Semana Acadêmica Revista Científica**, 2017. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_42.pdf. Acesso em 12 de fevereiro de 2022.

OLIVEIRA, M. G.; FREITAS, J. S.; FLEURY, A. L.; ROZENFELD, H.; PHAAL, R.; PROBERT, D. **Roadmapping: uma abordagem para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PÁTARO, C. R.; OLIVA, D. C. **Construindo a pesquisa: métodos, técnicas e práticas em Sociologia**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

PIO, G. T. G.; HABEL, C. F. S.; TEIXEIRA, L. C. M. Auditoria da gestão da inovação em startups: o caso da FIEMGLab Novos Negócios. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2018. São Paulo. **Anais... São Paulo: XXI SEMEAD**, 2018.

PIZZI, S.; VENTURELLI, A.; VARIALE, M.; MACARIO, G. P. Assessing the impacts of digital transformation on internal auditing: a bibliometric analysis. **Technology in Society**, n. 67, 2021.

RAPHAEL, J. Rethinking the audit - Innovation is transforming how audits are conducted—and even what it means to be an auditor. **Journal of Accountancy**, Apr., 2017. Disponível em: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/apr/rethinking-the-audit.html>. Acesso em: 11 jun. 2024.

RAKIPI, R.; SANTIS, F.; D'ONZA, G. Correlates of the internal audit function's use of data analytics in the big data era: global evidence. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 42, p. 1–39, 2021.

SANTOS, A. B. A. S.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.

SANTOS, B. M. M.; FERREIRA, E. P.; SILVA, E. D. P.; FILHO, A. S. A. Mensuração da gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 149-168, 2019.

SANTOS, C. M. C.; PIMENTA, C. A. M.; NOBRE, M. R. C. A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências. **Revista Latino-Americano de Enfermagem**, v.2, n.15, 2007.

SELVA, C. R. G.; PINTO, L. S.; Auditoria interna: colaboradores são líderes da inovação. In: _____. **Inovação e Políticas Públicas: Superando o Mito das Ideias**. Brasília: IPEA, 2019. cap.12, p. 227- 240.

SILVA, S. B. O aprimoramento da capacidade de inovação da empresa por meio da adoção da Norma ISO 56002:2019 para gestão da inovação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2020, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: SEMEAD, 2020.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477–490, 2014.

TAJRA, S. F. **Inovação na prática: design thinking e ferramentas aplicadas a startups**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

TEIXEIRA, C. S.; ALMEIDA, C. G.; FERREIRA, M. C. Z (org.). **Habitats de inovação: base para alinhamento conceitual**. Florianópolis: Perse, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WITTAYAPOOM, K. New product development, accounting information, and internal audits: a proposed integrative framework. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 307–314, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.047>