

Título do capítulo	CAPÍTULO 12 – AUDITORIA INTERNA: COLABORADORES SÃO LÍDERES DA INOVAÇÃO
Autores	Carlos Roberto Gonçalves Selva Luciano Soares Pinto
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

AUDITORIA INTERNA: COLABORADORES SÃO LÍDERES DA INOVAÇÃO

Carlos Roberto Gonçalves Selva¹
Luciano Soares Pinto²

1 INTRODUÇÃO

O cenário do mercado empresarial, atualmente, está passando por várias transformações decorrentes de movimentos naturais de ciclos econômicos, novos modelos de negócio e participantes – a exemplo das *startups* –, novos segmentos de mercado e avanço tecnológico ao alcance de todos. Existem fatores que direcionam o caminho para que um negócio prospere nesse contexto: adaptabilidade; agilidade; planejamento com foco em tendências; e estratégias de gestão de projetos para viabilizar as metas estipuladas. Em resposta às exigências do mercado, essa realidade aumenta a cada dia a importância da eficácia, da disseminação de conhecimentos e, na mesma proporção, do resultado.

O dinamismo do mercado é crescente, obrigando as organizações a desenvolverem sua flexibilidade e agilidade para enfrentar as transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. Com isso, as organizações sólidas (empresas reconhecidas pela sua marca e seus produtos) e as empresas encubadas (*startups*) possuem em comum a necessidade de realização de suas atividades com qualidade e, por conseguinte, o ganho de valor com esse resultado devido à eficiência operacional.

Um dos grandes desafios para as organizações é entender o papel que desempenham e o ambiente em que atuam, com o objetivo de possibilitar o desenvolvimento de práticas sistêmicas que conduzam à autotransformação, aplicando a inovação de forma constante em seus processos, produtos e serviços. A inovação requer agilidade, eficiência e eficácia, para promover a competitividade e a rentabilidade do negócio.

A auditoria interna, à semelhança de outras áreas das organizações, enfrenta dificuldades no tratamento de fardos organizacionais, que, de acordo com Mankins e Garton (2017, p. 23), representam a “somatória de práticas, procedimentos e

1. Mestrando em computação aplicada pela Universidade de Brasília (UnB). *E-mail*: <carlos.selva@gmail.com>.
2. Especialista em estatística aplicada pela Universidade Cruzeiro do Sul. *E-mail*: <soarespinto@gmail.com>.

estruturas que consomem tempo indevidamente e limitam a produção”. Observa-se isso em atividades que não agregam valor a empresa e que, na maioria das vezes, inviabilizam o atingimento dos objetivos estratégicos:

O fardo organizacional é uma força inevitável e, às vezes, invisível que desacelera o metabolismo da empresa e afeta sua saúde. É uma doença crônica que como a pressão alta: se não for controlada, vai causar estragos. Devido ao fardo organizacional, a maioria das empresas tem um *déficit* de produtividade. Ou seja, produz bem menos do que poderia ou deveria (Mankins e Garton, 2017, p. 23).

Todo processo de inovação demanda a incorporação de novos conhecimentos. Cabe à organização como um todo ser a facilitadora dessa ação. Em síntese, o resultado esperado de um processo de inovação é primordial para o comprometimento das pessoas e a geração do conhecimento. Com o intuito de identificar as fraquezas da organização que inviabilizam a efetividade e transformá-las em oportunidades, optou-se por utilizar uma forma de pensar negócios criativos que estimulam a geração de novas ideias e soluções, a partir de atitudinais como empatia, colaboração e experimentação.

Justifica-se este estudo pela contribuição tanto para o meio acadêmico e os colaboradores, no que diz respeito ao enriquecimento do conhecimento, como, principalmente, para os líderes, no que se refere às melhorias que podem ser encontradas no processo de inovação e nos sistemas de controles internos por intermédio da auditoria interna.

Os modelos de inovação têm sido estudados por vários autores. As diferentes propostas dos modelos de inovação sugeridos por Kline e Rosenberg (1986), Rothwell (1992) e Clark e Wheelwright (1993) constituem temas de grande interesse nos meios empresariais e acadêmicos. Interessa conhecer esses modelos e suas interpretações, até mesmo porque as inovações podem se transformar em diferencial que conduza à criação de valor e riqueza para a organização.

Segundo Magalhães (2007), os gestores de inovação devem conhecer e mapear profundamente os processos, as pessoas, as tecnologias, os agentes e atores do mercado, bem como todas as redes e conexões ao seu redor, com o objetivo de transformá-los em vantagens competitivas. Para isso, o êxito nos resultados de qualquer modelo de inovação está no envolvimento dessas premissas. A competitividade e a sobrevivência, para se perpetuar, exigem aceleração nos processos de inovação em busca de resultados.

Capra (2002), corroborando com essa ideia, afirma que as organizações de hoje precisam passar por transformações fundamentais. As empresas estão vivendo situações de grande competitividade – em uma economia globalizada e em mercados desregulamentados – e, para permanecerem no mercado, precisam desenvolver novos modelos de gestão que favoreçam a inovação.

O objetivo deste estudo é apresentar brevemente um caso da aplicação de métodos e técnicas de inovações e, basicamente, o desenvolvimento cognitivo relacionado com a solução de problemas por meio da resolução criativa de problemas (CPS – em inglês, *creative problem solving*), na vivência com líderes da auditoria interna de uma instituição financeira pública.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo-se esta introdução. Em seguida, a segunda seção destina-se à contextualização e à apresentação da auditoria. Na terceira seção, discute-se o processo de inovação. Na quarta seção, abordam-se os pressupostos metodológicos e a descrição da trajetória percorrida para realização deste estudo de caso. Na quinta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. A última etapa é dedicada às considerações finais, a suas limitações e a estudos futuros.

Pretende-se que os resultados sejam úteis para adequação e atualização de planejamento e métodos de trabalhos de auditoria interna, no sentido de aplicar colaborativamente as ações em meio à realidade e às especificidades da organização.

2 AUDITORIA

A auditoria pode ser definida como uma forma simples de levantamento, estudo e avaliação dos processos corporativos, ou também como uma revisão de demonstrações contábeis, registros e operações de uma entidade, a fim de que esta se enquadre às normas internas e à legislação pertinente.

A definição do Instituto dos Auditores Internos (IIA) estabelece o propósito fundamental, natureza e escopo da auditoria interna:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (IIA, 2009, p. 2).

As empresas estão investindo em auditoria, buscando cada vez mais seu lugar no mercado econômico. Manter os processos corporativos em ordem e alinhados às estratégias corporativas é, talvez, um dos motivos mais importantes ligados à auditoria, além de evitar as fraudes que estão sendo cada vez mais comuns nas organizações.

A auditoria interna é uma atividade de avaliação interna independente existente dentro de uma organização, destinadas às revisões das operações contábeis, financeiras, fiscais etc. Os resultados de seus trabalhos visam prestar assessoria à administração. A auditoria interna é, portanto, um controle administrativo cuja atribuição é verificar e avaliar a efetividade dos demais controles. Assim, podemos dizer que o objetivo geral do trabalho da auditoria interna consiste em prestar assistência a todos os membros

da administração, no sentido de levar a um cumprimento eficiente de suas responsabilidades, proporcionando-lhes análises, avaliações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas (Attie, 1992, p. 72).

Nos dias de hoje, as organizações estão cada vez mais em busca de seu espaço e sucesso no mercado em que atua. Em virtude disso, faz-se necessário melhor compreensão da importância de auditar processos corporativos e sistemas de controles. As operações das empresas estão se tornando cada vez mais complexas, aumentando-se, portanto, a necessidade da utilização de modelos e procedimentos eficientes de gestão.

Diante disso, Attie (1992) enfatiza que a administração passa a necessitar de alguém que lhes afirme que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habitualmente executados e que os dados contábeis, com efetividade, merecem confiança, pois espelham a realidade econômica e financeira da empresa. A auditoria neste momento é concebida, toma forma embrionária como atividade necessária à organização e desenvolve-se a fim de seguir a estratégia corporativa, concedendo-lhe alternativas, como ferramenta de trabalho, controle, assessoria, consultoria e administração.

2.1 Auditoria interna

A auditoria interna pode ser entendida como um departamento subordinado ao Conselho de Administração que tem por premissa a independência na organização, mas que tem por objetivo examinar a integridade, a adequação e a eficácia dos controles internos e das informações, bem como realizar consultorias como um serviço prestado à administração.

Crepaldi afirma que:

A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles (Crepaldi, 2011, p. 41).

Segundo Silva (2008), a contabilidade utiliza a auditoria interna com o objetivo de avaliar e comunicar se os sistemas gerenciais da empresa estão sendo utilizados com eficiência, bem como verificar se os dados contábeis representam efetivamente a situação econômica e financeira da empresa.

Nesse contexto, deve-se ressaltar a importância da auditoria interna na prevenção, na identificação e na correção de irregularidades em organizações. Com o constante desenvolvimento das empresas e a diversificação de suas atividades econômicas, a auditoria interna vem se tornando recurso indispensável para – em cenário em transformação e inovador – contribuir no aprimoramento da governança, bem como do gerenciamento de riscos e controles das empresas, prestando informações tempestivas de forma independente e objetiva.

De acordo com Paula (1999), a auditoria interna é importante para a entidade, por que: é parte essencial do sistema global do controle interno; leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, bem como de seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções; mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento; é uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa; é medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional, quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos; apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização; recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade; e assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas. Além disso, estimula o funcionamento regular do sistema de custos e do controle interno e o cumprimento da legislação; coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental; avalia, de forma independente, as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da companhia e por empresas controladas e coligadas; e ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios.

Dessa forma, pode-se constatar que a auditoria interna é uma ferramenta de controle sobre as informações, os registros, as ações e as funções existentes nas organizações, que serve de auxílio aos administradores e proprietários para a tomada de decisão, identificando áreas problemáticas e sugerindo correções.

Deloitte (2018) apresenta a Auditoria 3.0, que é uma proposta de nova forma de atuação da auditoria interna. Esta forma visa auxiliar as organizações a enfrentarem os novos desafios e riscos advindos pelas disrupções nos negócios, bem como auxilia as novas tecnologias e os novos modelos organizacionais a delinear o cenário atual.

Essa nova forma de atuar está baseada na tríade de valor: assegurar, aconselhar e antecipar. O modelo proposto mescla o principal valor gerado pela auditoria interna (asseguração cada vez mais tempestiva, com foco nos processos essenciais da organização e em seus principais riscos) com os anseios e as expectativas dos *stakeholders* (aconselhamento, reforçando seu papel consultivo e orientativo na disponibilização de informações relevantes e no tempo adequado; e antecipação aos fatos, com uma visão prospectiva, auxiliando as áreas de negócio a elaborarem ações preventivas antes que os riscos se materializem).

Assim, a atuação da auditoria interna nas empresas é considerada cada vez mais relevante e necessária para as organizações, ao contribuir para o alcance dos seus objetivos, bem como com o aprimoramento da governança e do gerenciamento de riscos e controles.

3 INOVAÇÃO

O processo de inovação propõe a implantação da diversidade de conceitos e novos conhecimentos. Incita a organização como um todo a ser a facilitadora dessas ações. Assim, o resultado que se espera de um processo de inovação é o comprometimento das pessoas e a geração de conhecimento com valor agregado, contribuindo para o alcance dos resultados da organização.

Barbieri e Álvares (2003) distinguem invenção de inovação. A primeira é uma ideia original elaborada ou uma concepção mental que é apresentada por meio de fórmulas, modelos, protótipos, entre outros exemplos que registram a ideia, e deve referir-se a algo novo, inexistente, podendo ou não ser aceita no mercado. A inovação, por sua vez, é a invenção efetivamente incorporada pelo mercado. Isso significa que nem toda invenção se transforma em inovação – ou seja, em prática aceita e incorporada aos bens e serviços oferecidos ao mercado.

A partir da materialização dos conceitos de inovação, entende-se que todo o conhecimento é perecível e, portanto, admissível de renovações constantes. O mercado é o ambiente de competição das organizações e exige mudanças frequentes. Por sua vez, as empresas necessitam desenvolver e aprimorar habilidades de criação e percepção das causas de um fenômeno ou fardo organizacional, promovendo o capital humano e os processos mais eficientes, pois a tecnologia não gera percepções e as cognições empregadas, disseminadas e difundidas transformam-se na principal fonte de sustentação do ato de inovar.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a necessidade da criação de novos conhecimentos. Os autores afirmam que a característica peculiar das empresas japonesas é o fato de que nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação do novo conhecimento. Colaboradores da linha de frente, técnicos e gerentes, cada qual fazem sua parte. Porém, isso não quer dizer que não haja diferenciação entre os papéis. Na verdade, a criação do novo conhecimento é produto de interação dinâmica e colaborativa entre eles.

Atualmente, devido às transformações digitais, a tecnologia está inter-relacionada com a geração do conhecimento. Barbieri (2003) classifica a tecnologia como conhecimento aplicado e entende que nem todo conhecimento é tecnologia. Mas, ao se referir à inovação, a palavra tecnologia é agregada como se incorporando a definição da palavra e da ação. A tecnologia no processo de inovação é uma ferramenta auxiliar do homem que emprega o conhecimento.

Possivelmente, a inovação somente acontecerá com o domínio do conhecimento das fases de ideação, criação e prototipação, com foco no objetivo que é o resultado que se espera. Tálamo e Lenzi (2006) ressaltam que a inovação tecnológica – para ocorrer de maneira satisfatória – necessita do reconhecimento do setor produtivo dos termos de domínio da inovação, propiciando uma adequada interpretação na formulação das etapas para a ocorrência efetiva do processo.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

O estudo tem como objetivo apresentar os conceitos e discutir as características dos modelos de inovação, realizando uma reflexão sobre a importância da pesquisa e do conhecimento disponível no processo de inovação, tendo como caso situação vivenciada pela auditoria interna de uma instituição financeira pública. O trabalho apresenta, por meio de *design thinking* (DT), o CPS, que é um método para abordar um problema ou um desafio de maneira criativa e inovadora, e o modelo ou processo Dofpisa [desafio – objetivo – fatos – problemas – ideias – solução – aceitação + (plano – ação)], bem como as formas de utilização dos conhecimentos empregados.

Abordar-se-á a metodologia utilizada no estudo de caso, discutindo-se o resultado e as características da abordagem. Além disso, busca-se também avaliar a eficácia do modelo de inovação escolhido e aplicado.

Para introduzir a ideia de *design thinking*, Brown (2010) afirma que é um processo colaborativo, o qual usa a sensibilidade e a técnica criativa para suprir as necessidades das pessoas não apenas com o que é tecnicamente visível, mas também com uma estratégia de negócio viável. Em resumo, o DT converte necessidade em demanda. É uma abordagem centrada no aspecto humano e destinada a resolver problemas, ajudando pessoas e organizações a serem mais inovadoras e criativas.

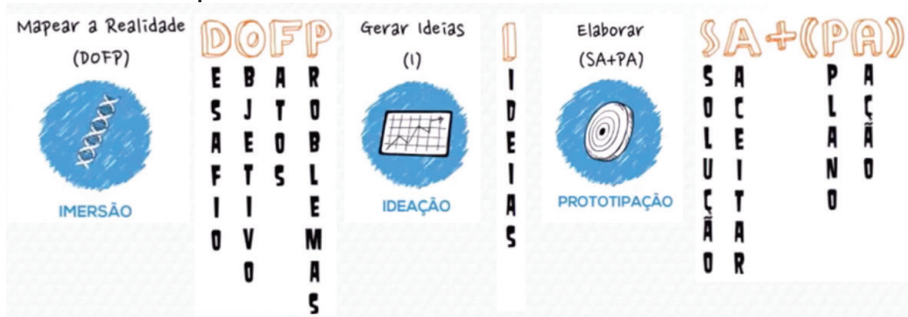
Diante do exposto, a criatividade é considerada como um processo de elaboração e comunicação de novas relações conceituais, de forma a facilitar o aparecimento de múltiplas possibilidades, experiências e perspectivas inovadoras e invulgares, capazes de orientarem a descoberta e a seleção de alternativas (Isaksen e Treffinger, 1985).

A CPS é um referencial metodológico que orienta o processo para a superação de obstáculos e a realização de desempenhos inovadores, mediante a utilização da criatividade (Isaksen, Dorval e Treffinger, 1994). A versão mais utilizada, estudada e validada do modelo CPS foi desenvolvida por Isaksen e Treffinger (1985) e posteriormente revista por Parnes (1992), que combina técnicas criativas com técnicas mais analíticas. A investigação sobre a aplicação do modelo CPS tem mostrado efeitos positivos em termos de adaptação a contextos diversificados de aprendizagem em nível individual e colaborativo, sendo sua eficácia avaliada qualitativamente a partir de indicadores de criatividade, conforme Scott, Leritz e Mumford (2004).

Esses autores abordam que a CPS tem revelado efeitos positivos na promoção de várias dimensões associadas ao conceito de criatividade, com a inclusão de critérios relativos à criatividade na avaliação do processo e do produto final. Nickerson, Perkins e Smith (1985), acrescentam, ainda, a possibilidade de adaptação à realidade.

A metodologia ou processo Dofpisa propõe-se a realizar análises de problemas, geração de ideias e materialização de soluções de forma ágil, consistente e consensuada.

FIGURA 1
Processo Dofpisa



Fonte: Dofpisa – solução de problemas complexos. Disponível em: <goo.gl/18pxwn>.

No processo Dofpisa, a troca de experiência e conhecimento acontece em todas as fases. Caso exista alguma interferência entre as fases de difícil solução, são criados pequenos grupos de trabalho para o completo entendimento das ações.

Com base nesses critérios, métodos e procedimentos, foi atribuída pelos facilitadores uma apreciação comum por parte dos colaboradores para o processo e o produto final. Por sua vez, como os processos e os produtos criativos dependem de variáveis pessoais, conforme afirma Torrance (1988), foram também recolhidas às colaborações e aos *insights* dos participantes, relativamente ao processo de resolução do problema e à sua avaliação do produto final por meio de técnicas utilizando *post-its*. As opiniões foram registadas mediante contribuições com o mesmo peso para cada e buscou-se avaliar o modo como os participantes valorizaram os vários passos do processo de resolução do problema e o produto final.

As questões relativas ao processo incidiram sobre a magnitude do número de ideias avançadas no início para o planejamento do trabalho e do debate entre os membros do grupo para o avanço de soluções alternativas; a relevância do conhecimento e das tecnologias; a importância da elaboração dos produtos; e, ainda, o mérito das orientações dos facilitadores para a realização do trabalho. As questões concernentes aos resultados incluíram a avaliação da adequação ao objetivo, da flexibilidade na aplicação, bem como a percepção da inovação e da originalidade.

4.1 Participantes

Participaram como colaboradores trinta líderes da auditoria interna de uma instituição financeira pública, no encontro de gerentes da unidade. A equipe de facilitadores foi composta por cinco auditores e um coordenador de auditoria que também atuou na facilitação das atividades da vivência, totalizando seis integrantes, organizados em duplas pelas três salas.

Previamente à realização da vivência, os colaboradores da auditoria foram consultados, com o objetivo de identificar os fardos organizacionais que impactavam os processos da unidade, sem indicação de técnica para obter informações. Nesse levantamento inicial, foram apurados 198 fardos organizacionais. Esses dados foram organizados, consolidados e disponibilizados, como subsídio, para os participantes durante a atividade no encontro.

4.2 Procedimento

O processo teve como desafio identificar os fardos organizacionais que impactam o processo produtivo dos trabalhos da auditoria interna, com o objetivo de encontrar soluções para os problemas identificados pelo corpo técnico e para os levantados pelos líderes na atividade desenvolvida no encontro. Foram aplicadas técnicas para atingimento da meta de obter uma proposta para sanar ou minimizar as fragilidades das atividades realizadas pela auditoria interna.

De acordo com Bahia e Trindade (2010), para a atividade desenvolvida no encontro, optou-se pela aplicação do modelo de CPS, por ser próximo da estrutura subjacente ao pensamento e à linguagem visual e também por ser metodologia sistematizada para trabalho em grupo em pouco tempo (Harris, 2006 *apud* Bahia e Trindade, 2010).

A aplicação do processo Dofpisa teve, inicialmente, como resultado, a captação de 198 indicativos de fardos operacionais, conforme a figura 2.

FIGURA 2

Nuvem de palavras de temas dos fardos organizacionais



Elaboração dos autores.

A partir das informações iniciais, foram utilizadas técnicas para convergência de necessidades, duplicidades e prioridades, com vistas a alcançar temáticas alinhadas aos objetivos estratégicos e às atividades específicas da auditoria interna.

Foram reunidos trinta líderes da auditoria interna e divididos em três salas. Cada sala foi conduzida por dois facilitadores e estava organizada com os fardos organizacionais indicados pelo corpo técnico (auditores), que priorizou e segmentou os fardos com viés estratégico e específico da auditoria. A partir da concentração e da geração de novos fardos e fatos, os líderes geraram propostas de soluções desejáveis, factíveis e economicamente viáveis. Cada sala de líderes priorizou três grandes fardos organizacionais e propôs soluções a partir de defesas na forma de *pitch* de aproximadamente três a cinco minutos. Os líderes, em cada sala, elegeram uma solução a ser apresentada, por meio de um protótipo em lego, ao grupo total de líderes, de facilitadores e do comitê de administração da unidade de auditoria interna.

As apresentações finais das soluções eleitas pelas salas foram realizadas por exposições dos protótipos em peças de lego e *flipchart* por um representante escolhido pelos integrantes da sala.

Cada sala apresentou sua proposta do fardo organizacional mais latente e da solução mais viável para os participantes do encontro, e eles elegeram hierarquicamente, por meio do voto, o fardo e sua possível solução, que deverão ser priorizados pela unidade de auditoria interna.

Finalizando a vivência, o representante do grupo de facilitadores demonstrou a utilização de técnicas, métodos e metodologias aplicados nas atividades e apresentou os resultados obtidos diante dos objetivos propostos. Ressaltou que, no processo vivenciado, a importância reside na forma como as atividades são combinadas, provocando uma resposta emocional e colaborativa diferente e de acordo com as experiências de cada um, bem como a relevância da participação e da entrega de líderes e colaboradores para o alcance dos objetivos propostos na atividade.

5 RESULTADOS E LIÇÕES APREENDIDAS

Os três grupos de líderes experimentaram atividades de inovação e novas metodologias, bem como vivenciaram empatia, fluência, colaboração, flexibilidade, trabalho em grupo, originalidade, elaboração, adequação e gratidão.

Relativamente ao processo, os grupos produziram várias ideias flexíveis e adequadas; algumas originais e com características específicas e outras já trabalhadas. Eles conseguiram simplificá-las de forma a manter a estrutura de base e adaptá-las às ações em andamento.

Todos os participantes foram unânimes em reconhecer que a vivência contribuiu para seu desenvolvimento enquanto líder e direcionaram suas ações para sanar os fardos organizacionais, por intermédio de soluções propostas e opiniões dos participantes. Foram também reconhecidas como importantes para a realização dos trabalhos as orientações dadas pelos facilitadores e as opiniões dos colegas de grupo durante os debates.

Além dos resultados apresentados, a aplicação do processo Dofpisa proporcionou a produção exponencial de informações pelos colaboradores e seu uso como subsídios para as salas ágeis (de inovação) e os gestores internos da unidade de auditoria interna no tratamento dos fardos organizacionais.

É inegável a necessidade das organizações gerarem inovações para elevar a competitividade, a rentabilidade e o crescimento sustentável, bem como assegurarem a melhoria contínua. Ressalta-se que a escolha de um modelo de inovação deve contemplar a especificidade de cada organização. A metodologia CPS e o processo Dofpisa podem contribuir, de forma mais acentuada, para melhoria do desempenho organizacional.

6 CONCLUSÃO

A utilização do modelo CPS parece ter tido, em quatro horas de vivência, efeitos positivos na sensibilização do grupo de líderes da auditoria interna, com o objetivo de obter resultados sobre como atuar contra os fardos organizacionais. Tendo-se em conta a pouca vivência dos métodos ágeis por parte dos líderes da unidade de auditoria interna, a estruturação a partir do modelo Dofpisa possibilitou que adquirissem conhecimento sobre algumas técnicas e tecnologias, motivando-os a aplicá-las no dia a dia de suas gerências.

A enunciação do processo de resolução criativa de problemas e do desafio proposto parece ter facilitado o envolvimento dos líderes e foi considerada como determinante para o desempenho final. Essa percepção foi corroborada nas reações dos participantes ao término da atividade.

A criação dos *pitch* e a apresentação dos vencedores de cada sala permitiram potencializar a criatividade dos grupos, na medida em que a contextualização e a construção de uma narrativa permitiram maior flexibilidade. Esse processo foi sistematizado de forma organizada pela metodologia CPS, que possibilitou a construção organizada e encadeada da apresentação de um produto final. Por seu turno, a formação em grupo favoreceu a aprendizagem por parte dos líderes, tendo-se em vista que permitiu a formação de grande número de ideias e sua apreciação crítica em função da adequação ao objetivo proposto.

Em suma, a abordagem utilizada permitiu que os líderes desenvolvessem ideias para solucionar os fardos operacionais e refletissem acerca da importância do trabalho colaborativo, bem como encontrar formas de sensibilizar os colegas de outras áreas e especializações a identificarem os fardos organizacionais com maior necessidade de tratamento.

Um dos aspectos mais interessantes, advindo das opiniões dos participantes, foi o resultado alcançado no curto tempo de realização do processo. Este foi evidenciado pela diversidade de ideias que foram mobilizadas para a produção, a exploração e a seleção das múltiplas possibilidades. Desse modo, o empenho e o envolvimento dos líderes e dos colaboradores na vivência proposta, diante dos resultados positivos do produto final, revelaram que a utilização do modelo CPS e do processo Dofpisa pode constituir uma metodologia de trabalho para a consecução das metas organizacional.

REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

BAHIA, S; TRINDADE, J. P. Contributos da comunicação educacional multimédia na formação de professores de artes visuais. *In: ENCONTRO INTERNACIONAL TIC E EDUCAÇÃO*, 1., 2010, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Universidade de Lisboa, 2010. Disponível em: <goo.gl/FnCPj8>.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBIERI, J. C.; ALVARES, A. C. T. **Inovações nas organizações empresariais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo: Alta Books, 2010.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development**: text and cases. New York: The Free Press, 1993.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DELOITTE. **Internal audit 3.0**: the future of internal audit is now. New York: Deloitte, Apr. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2LqYtR3>.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995.

HOOG, W. A. Z. **Filosofia aplicada à contabilidade**. 3. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2017.

IIA – THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de posicionamento do IIA**: o papel da auditoria interna no suprimento de recursos para a atividade de auditoria interna. Flórida: IIA, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2ECmUJX>>.

ISAKSEN, S. G.; DORVAL, K. B.; TREFFINGER, D. J. **Creative approaches to problem solving**. Dubuque: Kendall-Hunt, 1994.

ISAKSEN, S. G.; TREFFINGER, D. J. **Creative problem solving**: the basic course. Buffalo: Bearly Publishing, 1985.

_____. Celebrating 50 years of reflective practice: versions of creative problem solving. **Journal of Creative Behavior**, n. 38, p. 75-101, 2004.

KLINE S. J.; ROSENBERG N. An overview of innovation. *In*: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. **The positive sum strategy**. Washington, D. C.: National Academy Press, 1986.

MAGALHÃES, M. F. **Inovando para durar**: inovação quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

MANKINS, M.; GARTON, E. **Tempo, talento e energia**: supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo de sua equipe. São Paulo: Novo Século, 2017.

NICKERSON, R. S.; PERKINS, D. N.; SMITH, E. E. **The teaching of thinking**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1985.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARNES, S. J. **Source book for creative problem solving**. Buffalo: Creative Foundation Press, 1992.

PAULA, M. G. M. A. **Auditoria interna**: embasamento conceitual e suporte tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, R. Successful innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**, v. 22, n. 3, July 1992.

SCOTT, G.; LERITZ, L.; MUMFORD, M. D.; The effectiveness of creativity training: a quantitative review. **Creativity Research Journal**, v. 16, n. 4, p. 361-388, 2004.

SILVA, E. R. **A importância da auditoria interna na gestão dos recursos**. 2008. Monografia (Especialização) – Departamento de Ciências Contábeis, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

TÁLAMO, M. F. G. M.; LENZI, L. A. F. **Inovação tecnológica**: do funcionamento da palavra ao funcionamento do termo. 2006. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

TORRANCE, E. P. The nature of creativity as manifest in its testing. *In*: R. J. STERNBERG (Ed.). **The nature of creativity**: contemporary psychological perspectives. New York: Cambridge University Press, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

KLINE, S. J. Innovation is not a linear process. **Research Management**, v. 28, n. 4, p. 36-45, July/Aug. 1985.