

## PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT

<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management>

ISSN: 2683-1597



### Cómo citar este artículo:

Fahl, R. F. & Tahara Amaral, C. S. (2023). Design service como abordagem de inovação em auditoria interna de instituições financeiras. *Project, Design and Management*, 5(1), 44-56. doi: 10.35992/pdm.5vi1.1134.

## DESIGN SERVICE COMO ABORDAGEM DE INOVAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

**Ricardo Alexandre Fahl**

Univerdidade de Araraquá (Brasil)

[ricardoafahl@ig.com.br](mailto:ricardoafahl@ig.com.br) · <https://orcid.org/0000-0003-2947-8684>

**Creusa Sayuri Tahara Amaral**

Univerdidade de Araraquá (Brasil)

[c.sayuri.tahara@gmail.com](mailto:c.sayuri.tahara@gmail.com) · <https://orcid.org/0000-0003-4959-2636>

**Resumo.** O presente artigo visa analisar a aplicabilidade das técnicas de Design Service em unidades de Auditoria Interna (AI) de Instituições Financeiras (IF). O trabalho parte da premissa de que unidades de AI são prestadoras de serviço, ocupam posição estratégica relevante nas organizações, agregando conhecimentos aos processos das áreas auditadas. As empresas que atuam no segmento financeiro, além do desafio da busca por alcançar níveis de eficiência iguais ou superiores aos de seus tradicionais concorrentes, convivem com novos players de mercado, empresas de tecnologia, que tem na inovação, a essência de seu modelo de negócio. A metodologia do trabalho fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica, com uma revisão da literatura sobre o tema, para o embasamento técnico e sistematização das informações. Para o levantamento de dados foi conduzida uma pesquisa exploratória na plataforma ScienceDirect, publicações em congressos e complementarmente informações de portais de empresas especializadas na atividade de Auditoria Interna. As informações foram analisadas considerando o arcabouço das teorias de design em serviços e de sua aderências aos processos da AI. Como resultado verificou-se a importância do Design Service, como uma abordagem iterativa, no desenvolvimento de ações estratégicas da AI, desenvolvimento de novos processos, de ferramentas e métodos, bem como para projetar novos serviços como facilitadores de co-criação de valor aos usuários dos serviços de AI.

**Palavras chave:** Design Service; Auditoria Interna; Inovação; Desenvolvimento de Produto

## DESIGN SERVICE AS AN INNOVATION APPROACH IN INTERNAL AUDIT OF FINANCIAL INSTITUTIONS

**Abstract.** This article aims to analyze the applicability of Design Service techniques in Internal Audit (AI) units of Financial Institutions (FI). The work is based on the premise that AI units are service providers, occupying a relevant strategic position in organizations, adding knowledge to the processes of the audited areas. Companies operating in the financial sector, in addition to the challenge of seeking to achieve levels of efficiency equal to or higher than those of their traditional competitors, live with new market players, technology companies, whose business model is based on innovation. . The work methodology is based on a bibliographical research, with a literature review on the subject, for the technical basis and systematization of information. For the data collection, an exploratory research was conducted on the ScienceDirect platform, publications in conferences and complementary information from portals of companies specialized in the Internal Audit activity. The information was analyzed considering the framework of design theories in services and their adherence to AI processes. As a

result, the importance of Design Service was verified, as an iterative approach, in the development of AI strategic actions, development of new processes, tools and methods, as well as to design new services as facilitators of co-creation of value to users of AI services.

**Palavras chave:** Design Service; Internal Audit; Innovation; Product Development.

## SERVICIO DE DISEÑO COMO ENFOQUE DE INNOVACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA DE ENTIDADES FINANCIERAS

**Resumen.** Este artículo tiene como objetivo analizar la aplicabilidad de las técnicas del Servicio de Diseño en las unidades de Auditoría Interna (AI) de las Instituciones Financieras (IF). El trabajo parte de la premisa de que las unidades de IA son proveedores de servicios, ocupando una posición estratégica relevante en las organizaciones, sumando conocimiento a los procesos de las áreas auditadas. Las empresas que operan en el sector financiero, además del desafío de buscar alcanzar niveles de eficiencia iguales o superiores a los de sus competidores tradicionales, conviven con nuevos actores del mercado, las empresas tecnológicas, cuyo modelo de negocio se basa en la innovación. La metodología de trabajo se basa en una investigación bibliográfica, con una revisión bibliográfica sobre el tema, para la fundamentación técnica y sistematización de la información. Para la recolección de datos se realizó una investigación exploratoria en la plataforma ScienceDirect, publicaciones en congresos e información complementaria de portales de empresas especializadas en la actividad de Auditoría Interna. La información fue analizada considerando el marco de las teorías de diseño en servicios y su adherencia a los procesos de IA. Como resultado, se verificó la importancia del Design Service, como enfoque iterativo, en el desarrollo de acciones estratégicas de IA, desarrollo de nuevos procesos, herramientas y métodos, así como para diseñar nuevos servicios como facilitadores de co-creación de valor para usuarios de servicios de IA.

**Palavras chave:** Servicio de Diseño; Auditoría interna; Innovación; Desarrollo de productos.

### Introdução

O mundo da internet das coisas, da inteligência artificial tem cada vez mais interconectado as pessoas, os serviços, as máquinas levando a transformações contínuas e profundas dentro e entre os sistemas de serviços (Koskela-Huotari et al., 2021). Desenvolvimentos teóricos contemporâneos e tendências econômicas globais destacam a importância dos serviços e fornecem novas teorias e pesquisas relacionadas ao papel das organizações e dos funcionários no *design* e na prestação e desenvolvimento de serviços (Pugh & Mahesh; 2016). Serviços são ações, processos e atuações (Zeithaml & Bitner, 2003) co-produzidos por uma entidade ou pessoas, pra outra entidade ou pessoa (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

O desenvolvimento de novos serviços é essencial para que as organizações sobrevivam e am, como visto pelas mudanças necessária nos negócios, decorrentes da pandemia do Sars-Covi2 de 2019. Ainda, muitos provedores de serviços são prejudicados pelo fato de que sua estratégia e processos atuais não são projetados o suficiente para desenvolver e entregar serviços de maneira eficiente (Imran, Haeberle & Husen, 2017). No entanto, o processo de mudança pode ser complexo, demorado, caro e muitas vezes malsucedido (Smith, Fischbacher & Wilson, 2007).

Neste contexto, a inovação é decisiva para empresas de serviços. O desenvolvimento de novos métodos e tecnologias oferecem oportunidades para o desenvolvimento e aprimoramento de novos serviços (Smith, Fischbacher & Wilson, 2007). Sob esta perspectiva, uma vez que o setor de serviços ganhou impulso e reconhecimento por sua importância econômica, a pesquisa sobre inovação na área tem se expandido e diversificado (Carvalho & Goodyear, 2017).

Conhecimento e inovação são elementos com intrínseca conexão, não há inovação sem conhecimento. É a partir do saber que novas ideias são geradas, pois junto com as competências da organização, o conhecimento promove assimilações que norteiam a inovação (Silva et al., 2018). As empresas alcançam a vantagem competitiva por meio de iniciativas inovadoras. Essas iniciativas devem ocorrer de forma sistematizada a partir de processos estabelecidos pela organização (Tajra, 2020).

O serviço de auditoria é o processo de revisão das informações financeiras preparadas pela administração de uma empresa (Stuart, 2014). A Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para a adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controles (IIA, 1991). As firmas de Auditoria e Unidades de Auditoria Interna são fornecedoras de serviços na área de auditoria, impostos e consultoria. Em regra, auditores prestam uma diversidade serviços de auditoria, consultoria e asseguração (Stuart, 2014), que também necessitam acompanhar as inovações oferecidas para a área, mantendo sua qualidade e eficiência. Assim, a geração contínua de valor, tendo com uma das fontes, a inovação nos serviços de auditoria, é de importância crucial para a sobrevivência da atividade de auditoria, pois se trata de argumentos para justificar a sua existência e manutenção (Imoniana, Matheus & Perera, 2014).

O *design* de serviço é uma abordagem centrada no ser humano e iterativa, concentrando-se na compreensão das experiências humanas para projetar melhores jornadas do cliente, desenvolvendo métodos e ferramentas para melhorar pontos de contato específicos e aprimorar a experiência do serviço. Mais recentemente o *design* de serviço fortaleceu seu papel, pelo foco na dinâmica de mudança organizacional e social para projetar serviços como facilitadores de co-criação de valor (Koskela-Huotari et al., 2021). O *design* de serviço mostra-se como meio de aprimorar o processo de geração de inovações na área de serviço e em especial na área de auditoria interna.

Considerando esse contexto, o objetivo do artigo é, a partir de uma pesquisa bibliográfica, com uma revisão da literatura sobre o tema, apresentar uma análise de como melhorar a gestão de inovação em serviços da AI em IF, por meio da abordagem de *Design Service*.

### **Design Service**

A inovação pode ser definida como o processo de implementação de novas ideias para criar valor para uma organização, o que pode significar a criação de um novo serviço, sistema, processo, ou o aprimoramento de algum desses elementos (Silva et al., 2018). A inovação é importante para todas as organizações, pois é um requisito para sua longevidade. Para colher verdadeiramente os benefícios oferecidos pela inovação, as organizações devem entender que a inovação é um resultado, um processo e uma mentalidade (kahn, 2018). Assim, inovações não são fruto de geração espontânea, nem criadas no vazio, são antes de tudo resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente propício, onde as ideias possam prosperar (Scherer, 2016). De forma ampla, a inovação não é apenas projetar produtos e serviços - é também projetar uma organização ou sistema capaz de disseminar soluções.

A pesquisa em inovação focava originalmente na inovação tecnológica, tendo raízes históricas no setor manufatureiro. Uma vez que o setor de serviços ganhou impulso e reconhecimento por sua importância econômica e sua relevância para o desenvolvimento e crescimento econômico a pesquisa sobre inovação em serviços teve uma expansão e diversificação (Carvalho & Goodyear, 2017).

Segundo Buehring e Bishop (2020), o papel do *design* na primeira metade do século 20 estava intimamente ligado às ideias de estética e estilo, artesanato e produção em massa. A segunda metade do século XX testemunhou uma mudança em direção à intencionalidade e às

práticas centradas no ser humano. Em resposta às forças do mercado, o foco estava em projetar produtos que as pessoas encontrariam utilidade, que fosse utilizável e que despertasse o desejo de compra.

*Service Design* (SD) ou *Design de Serviços* (DS) – surgiu na década de 90 e é a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço de forma a melhorar sua qualidade e a interação entre a empresa provedora do serviço e os consumidores (Batista, 2017).

Rosa et al. (2019) afirmam que o DS é um conceito em constante evolução, bem como o contexto de serviço com o qual esse se relaciona, e tem em sua base o usuário e a interação deste, com as diferentes etapas de relacionamento com uma organização. Para Brouwer (2017), o *Design de Serviço* é uma das chaves para melhorar a forma como abordamos os complexos problemas atuais, sobretudo porque a visão predominante dos sistemas de serviço é mecanicista e linear. Ainda, o DS é uma área multidisciplinar que ajuda a inovar os serviços (Lim & Kim, 2018).

Segundo Batista (2017), no DS três quesitos são importantíssimos:

**Tabela 1**  
*Requisitos Service Design*

Requisitos:	Descrição:
Foco no Cliente	A forma como pensa e planeja os seus serviços coloca os seus clientes no centro do processo.
Co-criação	Na fase de planejamento os <i>stakeholders</i> são incentivados a participar da criação dos serviços, de sessões de testes e dar <i>feedbacks</i> a respeito desses serviços.
Holística	Na abordagem holística, o todo e cada uma das partes encontram-se ligados com interações constantes.

Nota. Fonte: Adaptado Batista (2017)

Candi (2016), conceitua o DS como uma combinação de *design* estético e *design* experiencial. Para a autora, o *design* estético é de simples entendimento, pois está relacionado com aspectos que podem ser percebidos com os sentidos humanos. O *design* experiencial é um mais elusivo, e está relacionado a qualidade percebida pelos clientes. Assim, a consideração teórica dos princípios e métodos de *design* não está associado apenas ao aprimoramento da aparência e funcionalidade dos produtos materiais. As práticas de *design* se espalharam para compreender diferentes áreas de negócios, administração e inovação (Carvalho & Goodyear, 2017).

Os métodos de *design* são vistos como um meio de envolver problemas, explorando as necessidades do cliente e os objetivos corporativos de novas maneiras. Recentemente, os métodos de *design* são aceitos como meio de entendimento do conhecimento; os designers podem aplicar a abordagem de *design* para encontrar ideias de serviço (Lee, Zhao & Lee, 2019), propondo-se soluções inovadoras de produtos e serviços, pela análise, criação, desenvolvimento e otimização, bem como o entendimento das necessidades de todos que interagem com esses produtos e serviços (Rosa et al., 2019). Se as percepções profundas do usuário são vistas como fundamentais para um processo de inovação, então se torna relevante explorar como esses tipos de percepções podem contribuir para projetar sistemas de serviços (Brouwer, 2017). A inovação leva o *design* a um nível de sistemas.

Entretanto, os gerentes das empresas conhecem pouco sobre técnicas modernas e ferramentas de *design* para criar inovação e também sobre a possibilidade de seu uso efetivo para gestão e para o processo de tomada de decisão na área (Lendel, Hittimar & Siantova, 2015). DS pode se apresentar como uma solução importante neste contexto.

## **Auditoria Interna**

A Auditoria Interna (AI) é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas (Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 1991). Em termos gerais, a auditoria interna é o processo de examinar, monitorar e analisar as atividades organizacionais para revisar o que a empresa está fazendo, identificar ameaças potenciais e aconselhar sobre maneiras de mitigar os diferentes riscos mapeados – tecnológicos, emergentes, estratégicos, etc - que podem comprometer a sustentabilidade da empresa (Wittayapoom, 2014). Como função, a AI é uma ocorrência relativamente recente, localizada, segundo alguns autores, durante a crise econômica de 1929 nos EUA (Munteanu & Zaharia, 2014).

A AI tem papel vital na governança da empresa, pois presta avaliação objetiva e oferece conhecimentos sobre a eficácia e a eficiência dos processos de gerenciamento de riscos, de controle interno e de governança (Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2018). Os *insights* da auditoria interna sobre a governança, os riscos e o controle provocam mudanças positivas e inovação dentro da organização.

É reconhecido que a AI é uma ferramenta de auxílio a gestão, permitindo que os tomadores de decisão de uma entidade gerenciem melhor suas atividades; avalia todas as resoluções de gestão destinadas a assegurar o seu funcionamento normal e eficiente e, não por último, cria valor de forma contínua (Petrascu & Tamas, 2013).

Neste sentido, os auditores internos devem ter um bom conhecimento do negócio auditado, para poder monitorar a situação e avaliar as mudanças que a própria entidade está sujeita. Eles devem estar cientes das mudanças, ajudar a identificar novos riscos que os gestores podem enfrentar, embora os gestores ainda sejam responsáveis por identificá-los (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014).

A melhoria dos processos de gestão das empresas auditadas, em toda sua complexidade, exige o conhecimento e aplicação de princípios mais modernos que visem garantir o funcionamento das entidades, ao nível de desempenho e competitividade (Zaharia, Lazar & Tilea, 2014), ao adaptar suas funções aos desafios atuais, a AI aumentará a segurança da governança corporativa como um todo (Caratas & Spatariu, 2014).

A AI constitui um aspecto importante para o programa de inovação de processos, que é crítico para melhorar os programas de desempenho empresarial. A análise de processos, usada no contexto da auditoria interna, concentra-se em programas de melhoria contínua, que se concentram na otimização da combinação e alocação de recursos e estratégias projetadas para minimizar o desperdício e reduzir as atividades sem valor agregado na organização (Sisaye, 1999) De acordo com os trabalhos de Wong e Cheung (2008) e de Martins e Terblanche (2003) a inovação de auditoria é definida como a capacidade de buscar e criar novas técnicas de auditoria e método diferente para atingir as metas de auditoria e serviço de auditoria (apud Hannimitkulchai & Ussahawanitchakit, 2016)

Doyle et al. (2019) apontou que com inúmeros modelos de inovação e pouca ou nenhuma integração entre os projetos, identifica-se falta de consistência nas atividades de inovação contribuindo para o fraco acompanhamento do desempenho e tomada de decisão limitada em silos e estruturas de inovação. A Auditoria interna tem os processos integrados e os trabalhos conduzidos como projetos, assim, a inovação inserida em seus processos proporciona melhoria contínua em suas entregas.

Na organização, a auditoria, quando atuando em processos de inovação, vai além da mensuração, que se baseia em identificar as lacunas entre o desempenho atual e o necessário,

podendo identificar onde estão os problemas e as necessidades, fornecer informações que podem ser usadas em planos de ação, para auxiliar no desenvolvimento de melhorias de desempenho (Pellegrini et al., 2014).

Assim, todas as entidades necessitam de auditoria interna para a eficiência empresarial no sentido de uma boa gestão do seu patrimônio, de redução de custos (de forma organizada) maximização do lucro e de concretização de objetivos de médio e longo prazo. Além disso, esta atividade deve ser avaliada sob a ótica dos benefícios que acarreta no aumento do valor agregado futuro (Petrascu & Tieanu, 2014).

Embora a atuação da auditoria interna nas empresas seja considerada cada vez mais relevante e necessária, a prática da auditoria interna tem recebido relativamente pouca atenção acadêmica (Christ et al., 2020). Assim, sobre o panorama das pesquisas acadêmicas sobre auditoria interna publicadas em periódicos e congressos nacionais, Souza (2017) reportou que a produção acadêmica em auditoria interna é baixa, quando comparada a outras pesquisas bibliométricas na área contábil e constitui um campo que ainda precisa ser melhor explorado pelos pesquisadores.

## Metodologia

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para analisar a aplicabilidade das técnicas de *Design Service* em unidades de Auditoria Interna. Para o levantamento das informações foi conduzida uma pesquisa exploratória, já que o trabalho científico deve iniciar por conhecer todos os aspectos relevantes do tema, de modo a construir um cenário atual, a identificação das lacunas e a proposição de suposições (Andrade, 1999). A pesquisa exploratória também é realizada em áreas e sobre problemas em que se há escassez ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado, e pela sua natureza, não há hipóteses (Dias, 2011). Assim, o Trabalho utilizou-se de dados de fontes secundárias. Como fontes de informação foram consultadas a base *Science Direct*, considerando como estratégia de busca as *strings* descritas na tabela 1. Os campos considerados na busca forma o título e resumo. Também foi aplicado um filtro para as publicações nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, que contemplam as Instituições Financeiras. A quantidade de trabalhos encontrados nas buscas estão descritos na Tabela 2. Também foram utilizadas adicionalmente publicações em congressos, revistas especializadas nacionais e internacionais e complementarmente informações de portais de empresas especializadas na atividade de AI.

Após análise do título e resumo, foram selecionados os artigos conforme o foco do estudo. Um conjunto de 57 artigos foram selecionados, analisados e compilados para o desenvolvimento da visão geral sobre o tema e discussão sobre *Design Service* e inovação em unidades de AI.

### Tabela 2

*Processo de busca – search tips: Title, abstract or Keywords*

Base de dados	Palavra-chave	No. de artigos	No. de artigos (após filtro resumo)
Science Direct	Audit innovation	33	15
Science Direct	Internal audit innovation	5	2
Science Direct	“Service Design” and Methodology	62	15
Science Direct	“Service Design” and audit	8	0
Science Direct	“Service Design” and process	34	3
Science Direct	“Service Design”	87	22

## **Resultado e discussão**

A AI é considerada uma profissão que vem evoluindo ao longo dos anos, sempre buscando atender às novas necessidades de suas organizações, nos primórdios focada em problemas contábeis, mas agora se tornou uma ferramenta poderosa para detectar os principais riscos das organizações (Munteanu & Zaharia, 2014).

A capacidade de inovação de uma organização inclui a capacidade de entender e responder às mudanças nas condições de seu contexto, buscar novas oportunidades e alavancar o conhecimento e criatividade das pessoas dentro da organização, e em colaboração com as partes interessadas externas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2020). Até recentemente, a profissão de auditoria interna não havia enfrentado a necessidade de inovar, e muito menos de se reinventar. Entretanto, sem aplicar novas abordagens, o papel da auditoria interna estaria defasada em relação aos desenvolvimentos estratégico e tecnológico, incapaz de satisfazer as necessidades das partes interessadas e mal equipado para enfrentar riscos emergentes (Deloitte, 2018).

É evidente que 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 (Imoniana, Matheus & Perera; 2014). Na era do *big data*, as funções de auditoria interna devem inovar para incorporar novas técnicas para adicionar valor para suas organizações (Rakipi, Santis & D'onza, 2021).

Embora Sisaye (1999) já apontava que a auditoria interna poderia ser a chave para o processo de inovação nas organizações, considerando que a auditoria não identifica apenas a qualidade dos processos nas organizações, ela também identifica lacunas entre o desempenho atual e o desejado, os departamentos de AI não estão acostumados a investir em inovação, precisando ser persuadidos a investir nessa área (Alles, Kogan & Vasarhelyi, 2013).

Nas últimas décadas, os grandes bancos comerciais de varejo trouxeram muita inovação para o sistema financeiro, transformando a forma como nos relacionamos com o dinheiro e com o banco (Carvalho, 2019). Bancos inovaram e inovam para aumentar a eficiência da produção de serviços financeiros, bem como a qualidade e variedade de seus produtos e serviços (Bos, Kolari & Lamoen, 2013). Porém, se anteriormente o desenvolvimento de novos padrões tecnológicos estava centrado nas próprias instituições bancárias e financeiras, sendo elas as indutoras para o desenvolvimento de novas tecnologias, o cenário atual se configura de forma diferente. Surgiram novas empresas no mercado competindo com os bancos em nichos e produtos antes apenas dominados por eles. Estas empresas são as denominadas *fintechs*, *startups* que oferecem produtos e serviços financeiros (“fin” de financeiro) e possuem alto nível de tecnologia (Barbosa, 2018).

Neste cenário, para Auditoria Internas de Instituições Financeiras, adotar abordagens inovadoras auxilia para que a função da auditoria mantenha-se atualizada com os novos modelos de desenvolvimentos, posicionando a unidade para antecipar e, em seguida, responder e atender efetivamente às necessidades das partes interessadas, e equipar os próprios auditores internos para abordar os riscos de uma forma eficaz e impactante (Deloitte, 2018).

A metodologia de pesquisa utilizada não identificou nenhuma produção acadêmica sobre *Design Service* em unidades de Auditoria Interna. Destaca-se que, Candi (2016) aponta que o valor do *design* como um elemento de inovação de produto é amplamente reconhecido, embora o *design* no contexto da inovação de serviço seja menos compreendido. Para a autora, as empresas de serviços de base tecnológica são um contexto particularmente interessante para estudar o valor do *design* para a inovação de serviços.

Koskela-Huotari et al (2021) destaca que o *design* em serviço fortaleceu seu papel com foco à dinâmica de mudança organizacional, para promover a mudança institucional, ou para projetar serviços como facilitadores de co-criação de valor.

Caratas e Spatariu (2014) apontaram que a AI ao adaptar suas funções aos desafios atuais das organizações, devem mudar o *status* atual de função de controle e garantia para provedores de serviços. Para Ahmi, Saidin e Abdullah (2014) um dos principais sujeitos da atuação do auditor é o auditado ou cliente. Por sua vez, Daniela e Attilab (2013) apontam que a AI deve se redefinir constantemente, com a afirmação de atender às necessidades em constante mudança das entidades. Portanto, para esses autores, além da necessidade constante de atualização, para uma unidade de AI, são considerados como clientes diferentes atores, como as áreas auditadas, a alta governança da empresa, órgãos fiscalizadores e reguladores,

Assim, o DS pode ser estratégico no processo de inovação da AI, observando o entendimento de Smith, Fischbacher e Wilson (2007) ao projetar um novo serviço inovador, podem surgir implicações específicas para a equipe, os clientes e o ambiente.

Outro aspecto relevante, apontado por Selva e Pinto (2019), é eu 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, nesta linha, Buehring e Bishop (2020), apontam a evolução do DS na compreensão do potencial do *design* para apoiar o aprimoramento, gestão e mudança das organizações, transformando designers em facilitadores e co-criadores de novos sistemas e serviços.

Projetar mudanças, e o processo de *design*, tem sido objeto de estudo por muitas décadas (Valtonen, 2020). As evoluções do DS demonstram que as organizações que tratam o *design* como um recurso corporativo e uma competência central agora o aplicam às atividades organizacionais – incluindo gerenciamento, estratégia e liderança - para gerar inovação e competitividade sustentadas (Buehring & Bishop, 2020).

A AI se transformou em um função que garante segurança para a gestão e facilita as condições necessárias para alcançar desempenho global e um ambiente de negócios competitivo e sustentável (Danescu, Prozan & Prozan, 2015). Da mesma forma, o foco no ser humano é uma das principais características do *design*, amplamente adotado fora do campo do *design* tradicional, por meio do pensamento de DS e da inovação em *design* (Brouwer, 2017). A personalização é avaliada como uma meta de DS para aumentar a satisfação dos clientes. Os serviços personalizados são prestados com conhecimento implícito e a sua qualidade depende das competências de cada prestador de serviços (Kaneko, Kishita & Umeda, 2017). Recursos de auditoria aplicado em seus serviços, incluindo conhecimento de auditoria, são estratégicos para a AI construir sua vantagem competitiva (hannimitkulchai & Ussahawanitchakit, 2016), sendo desejável sua personalização para as áreas auditadas.

Mukhtar, Ismail e Yahya (2012), destacam que no DS, os papéis dos clientes, de usuários passivos a colaboradores na criação e extração de valor comercial, deram origem a técnicas de co-criação com clientes e modelos de co-criação de valor. Como consequência, pode auxiliar na concepção de processos de encontro apropriados como base para envolver os clientes e, subsequentemente, fornece inovação para as organizações, incluindo as unidades de AI.

As pesquisas comprovam que a inovação em serviços se tornou uma questão crítica na academia no contexto da economia de serviços. É crucial para qualquer organização de serviços analisar e avaliar as contradições existentes e os pontos de falha nos processos para responder aos desafios constantes e manter e melhorar a satisfação dos clientes (Lee, Zhao & Lee, 2019), cenário nada diferente para unidades de Auditoria Interna.

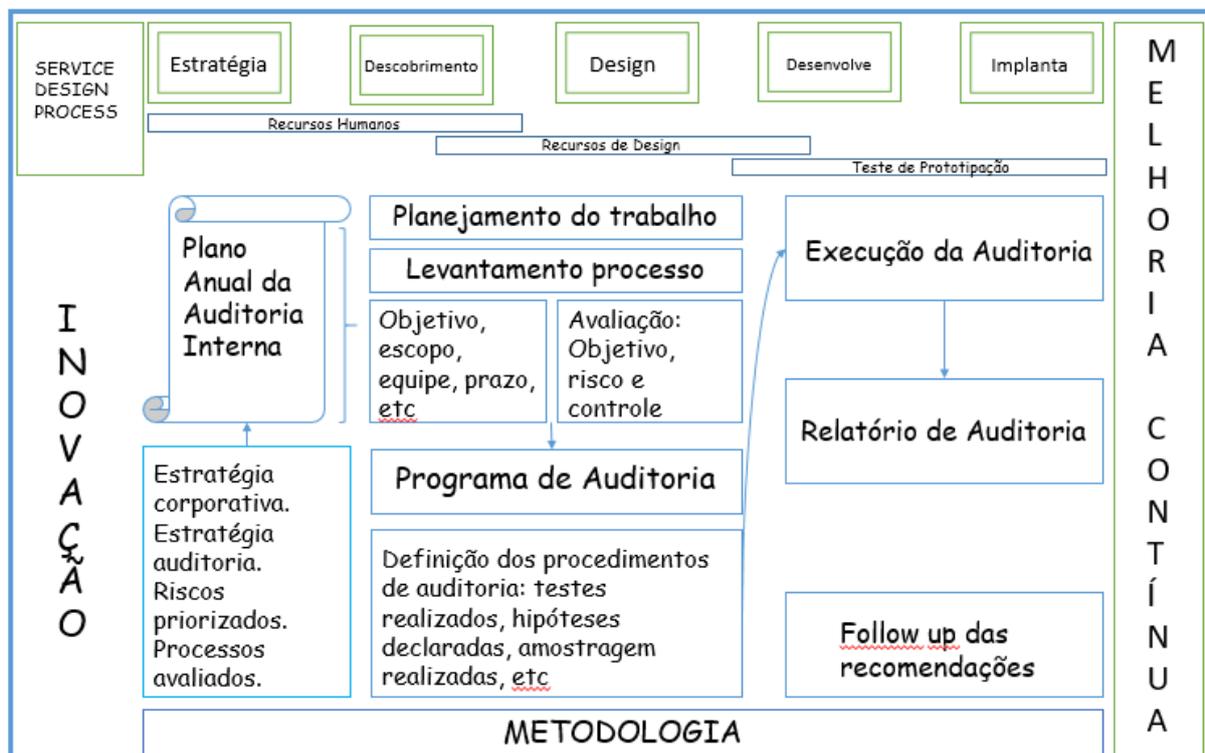
Assim, os métodos de DS são vistos como um meio de compreender problemas, explorando as necessidades do cliente e os objetivos corporativos de novas maneiras. Mais recentemente, os métodos de design foram tomados como meio de raciocínio do conhecimento;

onde os designers aplicam a abordagem de design para encontrar ideias de serviço (Lee, Zhao & Lee, 2019), necessidade contínua para AI, sobretudo de Instituições Financeiras.

A partir da integração do DS com a inovação e com os processos de auditoria (figura 1), possibilita-se a inclusão ativa dos usuários e dos provedores de design e entrega de serviços, permitindo a cocriação de valor associado (Colledani et al., 2016).

**Figura 1**

*Integração do DS com a Inovação e com os processos da Auditoria*



### Conclusão

Este trabalho apresentou uma breve revisão de literatura que propiciou analisar alguns elementos do *Design Service*, para permitir o entendimento de sua aplicabilidade na inovação das organizações e identificar sua aderência com uma unidade de AI.

Verificou-se que as organizações pioneiras do DS dedicaram esforço para alavancar sistematicamente o *design* centrado no ser humano como práticas e ferramentas de inovação para criar novo valor (Buehring & Bishop, 2020). Os autores também destacam novas tendências do DS de integrar a previsão e o *design* como processos críticos para antecipar a mudança interna proveniente do ambiente externo e identificar oportunidades para influenciar o futuro por meio da ação externa, primordial para unidades de AI que necessitam adicionar valor para seus clientes na antecipação de riscos.

Como ponto relevante, o DS permite que os provedores de serviço construam uma compreensão das percepções do cliente e de seus objetivos, no aprimoramento e desenvolvimento de serviços (Struwe & Slepnirov, 2021). A medição de resultados do

departamento de AI no seu foco principal tem a intenção pura e simples de saber se é eficaz na geração de valor (Imoniana, Matheus & Perera, 2014).

O caso de avaliação do DS, como abordagem em programas de inovação em unidades de AI, pode ser verificado como viável, estratégico e alinhado aos aprimoramentos e desenvolvimentos de serviços de auditoria. Por se tratar de uma perspectiva centrada no cliente, permite a co-criação de valor associado, a partir da possibilidade da inclusão ativa dos usuários e dos provedores de *design* na entrega de produtos e serviços (Colledani et al., 2016). 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 (Selva & Pinto, 2019).

O material levantado sobre a temática contribui para a aplicação do DS como ferramenta de inovação e de integração, voltado para a qualidade de serviços, que buscam preencher as lacunas da literatura de DS. Este estudo preliminar sobre o processo de inovação em unidades de AI, deve ganhar difusão, dada sua importância para o contexto da gestão da inovação nas empresas, abrindo caminho para futuras discussões, que apresentem resultados de sucesso, dificuldades e identificação de necessidade de melhorias, além de inserir o DS no contexto dos estudos de inovação em unidades de AI.

O trabalho foi limitado pela pesquisa restrita à plataforma Science Direct, com foco às publicações nas áreas de negócios, gestão e contabilidade. Espera-se que este estudo, dentre outros citados neste trabalho, possam contribuir com as pesquisas na área e aos interessados para futuros estudos de aplicação do DS na AI, e que venham fortalecer a difusão de pesquisas.

### Referências

- Ahmi, A., Saidin, S. Z., & Abdullah, A. (2014). Adoption by Internal Auditors in Public Sector: A Conceptual Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 591–599.
- Alles, M. G., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2013). Collaborative Design Research: Lessons From Continuous Auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14, 104–112.
- Associação Brasileira De Normas Técnicas (2020). *NBR ISO 56002:2020: Gestão da inovação – Sistema de gestão da inovação – Diretrizes*. Rio de Janeiro.
- Andrade, M. A. (1999). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. Atlas.
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2018). *Auditoria Interna*. <https://iiabrasil.org.br>.
- Barbosa, R. R. (2018). *A Atuação das Empresas de Tecnologia de Serviço no Setor Bancário e Financeiro Brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil, 129p.
- Batista, R. Você sabe o que é *Service Design*? <https://administradores.com.br/artigos/voce-sabe-o-que-e-service-design>.
- Bos, J., Kolari, J. W., & Lamoen, R. C. R. V. (2013). Competition and innovation: evidence from financial services. *Journal of Banking & Finance*, 37, 1590–1601.
- Brouwer, M. V. D. B. (2017). Designing for social infrastructures in complex service systems: a human-centered and social systems perspective on service design. *Journal of Design Economics and Innovation*, 3(3), 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.002>

- Buehring, J. & Bishop, P. C. (2020). Foresight and design: new support for strategic decision making. *Journal of Design Economics and Innovation*, 6(3), 408-432. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>
- Candi, M. (2016). Contributions of design emphasis, design resources and design excellence to Market performance in technology-base dservice innovation. *Technovation*, 3–41.
- Caratas, M. A., & Spatariu, E. C. (2014). Contemporary approaches in internal audit. *Procedia Economics and Finance*, 15, 530–537.
- Carvalho, L. & Goodyear, P. (2017). *Design, learning networks and service innovation*. *Design Studies*, 55, 25-53. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.09.003>
- Carvalho, R. C. (2019) *Inovação no sistema financeiro: estudo de caso de banco de varejo brasileiro*. Fundação Instituto de Administração.
- Colledani, M., Silipo, L., Yemane, A., Lanza, G., Bürgin, J. Hochdörffer, J., Georgoulis, K., Mourtzis, D., Bitte, F., Bernard, A., & Belkadi, F. (2016). Technology-based product-services for supporting frugal innovation. *Procedia CIRP*, 47, 126–131.
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. (2020). A new frontiers for internal audit research. *Appc*, 20(4), 449-475. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12272>
- Danescu, T., Prozan, M., & Prozan, R. D. (2015). The valances of the internal audit in relationship with the internal control – Corporate Governance. *Procedia Economics and Finance*. 26, 960–966.
- Daniela, P. & Attila, T. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance*, 6, 694–702.
- Deloitte. *Auditoria Interna 3.0*. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/internal-audit-3-0.html>.
- Doyle, E., MCGovern, D., Mccarthy, S., & Alaniz, M. P. (2018). Compliance-innovation: a quality-based route to sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 210, 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.307>
- Hannimitkulchai, K. & Ussahawanitchakit, P. (2016). Continuous audit development and audit survival: evidence from tax auditors in Thailand. *The Business and Management Review*, 7, 487–498.
- Imoniana, J. O., Matheus, C. P., & Perera, L. C. J. (2014). Medição de desempenho de auditoria interna: um estudo empírico. *Revista Universo Contábil*, 10, 65–93.
- Imran, S., Haeberle, D., & Husen, C. V. (2017). Governance: A new perspective to service design process. *Procedia CIRP*, 64, 318–323.
- Instituto Dos Auditores Internos Do Brasil (1991). *Procedimentos de Auditoria Interna Organização Básica*. São Paulo.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61, 453–460.
- Kaneko, K., Kishita, Y., & Umeda, Y. (2017). In Pursuit of Personalization Design. *Procedia CIRP*, 61, 93–97.
- Koskela-Huotari, K., Patrício, L., Zhang, J., Karpen, I. O., Sangiorgi, D., Anderson, L., & Bogicevic, V. (2021). Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches. *Journal of Business Research*, 136, 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.034>

- Lee, C. H., Zhao, X., & Lee, Y. C. (2019). Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: A case study. *Computers & Industrial Engineering*, 135, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.06.001>
- Lendel, V., Hittmar, S., & Siantova, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 861–866.
- Lim, C. & Kim, K. J. (2018). Experience design board: A tool for visualizing and designing experiencecentric service delivery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 142–151.
- Munteanu, V. & Zaharia, D. L. (2014). Current trends in internal audit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 16, 2239–2242.
- Mukhtar, M., Ismail, M. N., & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63, 289–297.
- Pellegrini, V. L. B., Barbosa, J. G. P., Pitassi, C., & Oliveira, M. A. (2014). Auditoria de processos de inovação: um estudo de caso no inmetro. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9, 124–141.
- Petrascu, D.; Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, 489–497.
- Petrascu, D. & Tamas, A. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance*, 6, 694 – 702.
- Pugh, S. D. & Mahesh, S. (2016). Taking services seriously: new directions in services management theory and research. *Human Resource Management Review*, 26(1), 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.001>
- Rakipi, R., Santis, F., & D'onza, G. (2021). 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*, 42, 2 – 39. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2020.100357>
- Rosa, G.S., Faria, B. G., Guimarães, T. B. C., & Godinho, L. A. C. (2019). Da gestão da inovação ao design de serviços: articulações e conexões. *Administração de Empresas em Revista*, 11, 24415 – 24438.
- Scherer, F. O. (2016). *Gestão da Inovação na Prática: Como Aplicar Conceitos e Ferramentas Para Alavancar a Inovação*. Atlas.
- Selva, C. R. G. & Pinto, L. S.; (2019) *Auditoria Interna: Colaboradores São Líderes da Inovação*. IPEA.
- Silva, F. P., Lima, A. P. L., Alves, A., Junior, R. S. C., Dias, I.A. M., & Duarte, M. F. (2018). *Gestão da Inovação*. SAGAH.
- Sisaye, S. (1999). An organizational approach for the study of the diffusion of process innovation strategies in internal auditing and control systems. *International Journal of Applied Quality Management*, 2, 279–293.
- Smith, A. M., Fischbacher, M., & Wilson, F. A. (2007). New Service Development: From Panoramas to Precision. *European Management Journal*, 25, 370–383.
- Struwe, S. & Slepnirov, D. (2021). Conflict by design and why institutions matter in service design: a case of a german creative agency in China. *Journal of Business Research*, 130, 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.035>

- Stuart, I. C. (2014). *Serviços de auditoria e asseguração na prática*. AMGH Editora Ltda.
- Souza, R. G. (2017). *Auditoria interna: um panorama das pesquisas acadêmicas publicadas em periódicos e congressos nacionais*. Goiânia.
- Tjara, S. F. (2020). *Inovação na pratica: design thinking e ferramentas aplicadas a startups*. Alta Books.
- Traldi, M. C. & Dias, R. (2011). *Monografia Passo a Passo*. Alínea.
- Valtonen, A. (2020). Approaching change with and in design. *Journal of Design Economics and Innovation*, 6(4), 505-528. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.08.004>
- Wittayapoom, K. (2014). New product development, accounting information, and internal audits: a proposed integrative framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 307–314.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman.
- Zaharia, D. L., Lazar, A., & Tilea, D. M. (2014). The role of internal audit regarding the corporate governance and the current crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4819–4823.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman.

**Data de recepção:** 24/02/2020

**Data de revisão:** 10/05/2022

**Data de aceitação:** 08/07/2022