

# OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS: A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

OBSERVATIONS OF THE INTERNAL AUDIT IN BANKS:  
THE IMPLEMENTATION OF A PRACTICAL SCHEME TO IDENTIFICATION  
OF ROOT CAUSES

Recebido em 11.2.2021  
Aprovado em 30.3.2021

**Adriano Pinto Teixeira**

*Doutorando em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [adriano.teixeira@mackenzista.com.br](mailto:adriano.teixeira@mackenzista.com.br)

**Leticia Fortunato Montagneiro**

*Mestranda em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [leticia.montagneiro@mackenzista.com.br](mailto:leticia.montagneiro@mackenzista.com.br)

**Jonatan Gustavo Althman dos Santos**

*Mestrando em Controladoria e Finanças Empresariais pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [jonatan.santos@mackenzista.com.br](mailto:jonatan.santos@mackenzista.com.br)

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES**RESUMO**

As observações registradas nos relatórios de auditoria interna (AI), também conhecidas como pontos de auditoria, devem recomendar a implementação de ações visando à regularização das causas raízes das não conformidades e/ou oportunidades de melhorias identificadas. O objetivo deste relato tecnológico é apresentar uma proposta de esquema prático para a identificação das causas raízes dos problemas registrados nos pontos de auditoria da AI. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa intervencionista, realizado por meio de estudo de caso único em uma instituição financeira bancária (IFB) no Brasil. A intervenção valeu-se do *framework* denominado *engaged scholarship* de Van de Ven (2013), no qual o pesquisador é o agente da mudança, suportado por contribuições obtidas a partir de diferentes perspectivas de *stakeholders*-chaves (auditores, coordenadores, gerentes de auditoria). As fontes de evidência dos resultados do estudo foram análise documental (relatórios de AI), entrevistas com os coordenadores e gerentes de auditoria e as impressões do pesquisador participante, tendo em vista que um dos autores é funcionário da IF objeto de estudo, suportadas pela triangulação das evidências. A intervenção revelou que a implementação do esquema prático está na etapa de habitualização da pré-institucionalização, conforme Tolbert e Zucker (1996). Os resultados demonstraram melhorias na especificação da causa raiz, na assertividade das recomendações e na elaboração do plano de ação pela área auditada.

**PALAVRAS-CHAVE**

Pontos de auditoria. Causa raiz. Pesquisa intervencionista. Esquema prático.

**ABSTRACT**

The observations recorded in the internal audit (IA) reports, also known as audit findings, should recommend the implementation of actions aimed at regularizing the root-causes of non-conformities and/or opportunities for improvements identified. The objective of this technological research is to present a proposal for the implementation of a practical scheme to identification the root-causes of the problems registered in the audit findings. The study is characterized as an interventional research, conducted through a single case study in a banking financial institution (BFI) in Brazil. The intervention was used by Van de Ven's engaged scholarship framework (2013), in which the researcher is the agent of change, supported by contributions obtained from different perspectives of key stakeholders (auditors, audit coordinators, audit managers). The sources of evidence for the results on the study were documen-

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

tal analysis (IA reports), interviews with the coordinators and managers of audit and the impressions of the participant researcher, considering that one of the authors is an employee at the BFI object of the study, supported by the triangulation of the evidence. The intervention revealed that the implementation of the practical scheme is in the habituation stage of pre-institutionalization, according to Tolbert and Zucker (1996). The results showed improvements in the specification of the root-cause, in the assertiveness of the recommendations and the elaboration of the action plan by the audited area.

#### **KEYWORDS**

Audit findings. Root-cause. Interventional research. Practical scheme.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

## INTRODUÇÃO

Os departamentos de auditoria interna (AI) das organizações, em especial, nas instituições financeiras bancárias (IFB), devido à alta regulação do sistema financeiro nacional (SFN), buscam agregar valor, como a terceira linha de controle, por meio de recomendações que visam à melhoria nos processos operacionais, contábeis e fiscais, fortalecendo os ambientes de governança corporativa e gerenciamento de riscos. As observações registradas nos relatórios de AI, também conhecidos como pontos de auditoria ou *findings*, requerem a implementação dos planos de ação por parte dos gestores, primeira e segunda linhas, para a mitigação dos riscos envolvidos.

Para que os planos de ação sejam cada vez mais assertivos e que as deficiências identificadas não voltem a ocorrer, permanecendo, conseqüentemente, as exposições aos riscos, os pontos de auditoria devem sinalizar as possíveis causas raízes do problema. A alta administração, os órgãos reguladores e o comitê de auditoria requerem que os relatórios de AI apontem as causas raízes de seus achados com o objetivo de endereçar corretamente as ações para a solução definitiva das irregularidades registradas.

Este relato tecnológico tem por objetivo apresentar uma proposta de esquema prático para contribuir com a identificação das causas raízes dos problemas identificados nos pontos de auditoria ou *findings* da AI na IFB objeto de estudo (doravante denominada banco-piloto), à luz da teoria institucional. Os dados apresentados no estudo foram alterados para resguardar a confidencialidade da entidade objeto da pesquisa.

O esquema prático proposto foi estruturado a partir da adaptação das diretrizes estabelecidas pela Orientação Suplementar – Guia Prático (Relatórios de Auditoria – Comunicando os resultados dos trabalhos de avaliação), que integra o International Professional Practices Framework, emitido pelo The Institute of Internal Auditors (IIA, 2016a), visando à utilização de material relevante já existente na prática, e fruto de pesquisas passadas, de maneira que facilite a implantação da proposta. A proposição está alinhada com o estudo de Tolbert e Zucker (1996), cujo resultado demonstrou que as organizações, a fim de reduzirem os custos na implantação de novas estruturas, tentam reciclar velhas invenções sociais. Nessas situações, a difusão da nova solução deverá ser mais fa-

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

cilmente aceita e com custos menores que os de uma invenção completamente nova, por causa da familiaridade já existente com as bases utilizadas.

Os autores deste relato tecnológico esperam que a institucionalização do esquema prático proposto possa contribuir para a evolução do processo de identificação das causas raízes dos pontos de AI. Destaca-se que os elementos institucionalizados são facilmente transmitidos para novos entrantes, mantidos através do tempo sem necessidade de justificação, e são altamente resistentes a mudança (Russo, 2011).

## CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A correta identificação das causas raízes nos pontos de auditoria (*findings*) tornou-se um desafio para os auditores internos das IFB, diante da complexidade dos mais variados temas e processos avaliados, exigindo tanto o conhecimento técnico quanto do negócio objeto dos exames (IIA, 2019). A seguir, serão apresentados os principais conceitos de base para a formulação do esquema prático e do referencial teórico deste relato tecnológico.

### Auditoria interna (AI)

Auditoria Interna – AI é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (IIA, 2017b).

As atividades da AI precisam ser realizadas de forma totalmente independente nas organizações e demonstrar integridade para o cumprimento dos processos. Para o primeiro caso, os auditores internos devem ser objetivos e livres de influências, reportando a instâncias que permitam o cumprimento de suas funções, em conformidade com as suas responsabilidades descritas nas normas internacionais de AI (IIA, 2016b).

Quanto à integridade, essa é demonstrada por meio da supervisão diligente dos trabalhos e por meio da realização das autoavaliações exigidas pelas normas. Os planejamentos,

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

papéis de trabalho e os resultados precisam ser documentados, visando à evidenciação dos exames realizados e subsidiar a alta administração para a tomada de decisão (IIA, 2019).

O Banco Central do Brasil (Bacen, 2017) destaca que a atividade de AI deve dispor das condições necessárias para a avaliação independente, autônoma e imparcial da qualidade e da efetividade dos sistemas e processos de controles internos, gerenciamento de riscos e governança corporativa da instituição. Ainda, o órgão regulador afirma que os responsáveis pela atividade de AI das instituições financeiras devem elaborar o relato das conclusões e das recomendações decorrentes das avaliações.

### Apresentação dos resultados da AI

Os trabalhos de AI devem demonstrar a assertividade dos seus achados quanto à correta identificação das causas raízes, buscando a efetiva e assertiva comunicação dos seus resultados, diante das exigências do comitê de auditoria e da alta administração, além dos órgãos reguladores. Conforme o Manual de Orientações de Implantação emitido pelo IIA (2019), as comunicações devem incluir os objetivos, escopo e resultados do trabalho de auditoria, e são considerados componentes críticos de como a atividade de AI demonstra valor à organização (Bacen, 2017).

O objetivo principal das comunicações do auditor interno é destacar questões que requerem ações corretivas que podem não ser percebidas favoravelmente pelos gestores encarregados de mitigar os riscos. Os gestores podem estar relutantes em concordar com as recomendações dos auditores internos (Farkas, Hirsch & Kokina, 2019). Assim, torna-se imprescindível que os auditores internos sejam perspicazes na elaboração dos pontos de auditoria, com a correta identificação das causas raízes e, também, com o registro de recomendações claras para a solução definitiva do problema.

As comunicações iniciam-se desde o planejamento do trabalho de auditoria, no início do trabalho e na comunicação final, apresentando todos os resultados identificados, sempre prezando pela qualidade, a qual deve ser precisa, objetiva, clara, concisa, construtiva, completa e tempestiva (IIA, 2019). Evidenciando essa situação, há estudos, como o de Alzeban (2019), que foi motivado pela ausência de esclarecimento da importância do

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

auditor interno e sua capacidade de ter a certeza de que suas recomendações são implementadas, com o objetivo de demonstrar empiricamente que a fraqueza do controle interno pode ser reduzida pela implementação de recomendações dos auditores internos.

### Pontos de auditoria ou *findings*

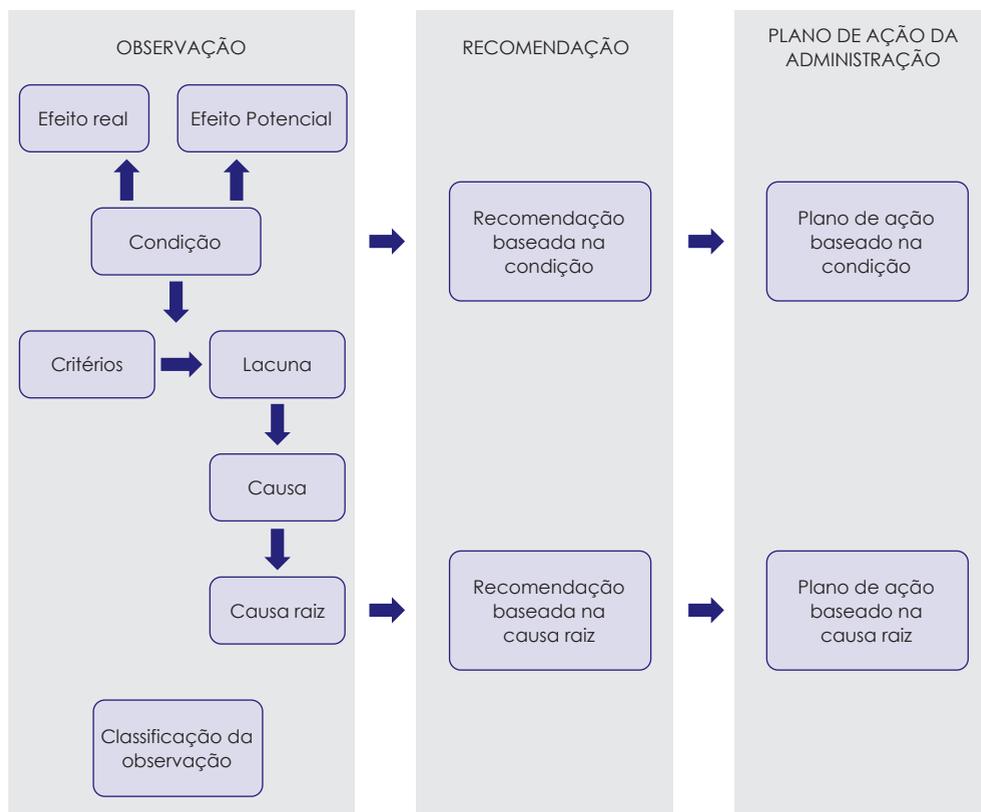
Conforme a Norma 2400 – Comunicando os Resultados (CFC, 2013), os auditores internos devem comunicar os resultados do trabalho executado e, por causa disso, é necessário que sigam as orientações do IIA. De acordo com as orientações do IIA (2019), os auditores internos frequentemente devem realizar uma análise da causa raiz, para identificar o motivo da ocorrência das não conformidades, permitindo que os conhecimentos sejam agregados, de forma a melhorar a eficiência e a eficácia da execução dos processos de AI. O objetivo de comunicar a causa raiz da observação é eventualmente eliminar o reaparecimento da condição (Farkas, Hirsch & Kokina, 2019). Segundo o IIA (2016a), os pontos de auditoria, recomendações e planos de ação compõem a parte central do relatório de AI. As observações incluem os seguintes elementos:

- *Crítérios*: normas, métricas ou expectativas usadas para fazer uma avaliação e/ou verificação de uma observação. Os critérios são usados para comparar e avaliar as condições existentes com os preceitos estabelecidos nas políticas escritas, procedimentos, leis, regulamentos e/ou diretrizes.
- *Condição*: evidências dos testes realizados durante o curso do trabalho, sendo a principal questão que o auditor interno considera e pode ser mensurável ou observável.
- *Causa*: motivos para a diferença entre os critérios e a condição, caso o resultado do teste identifique alguma não conformidade ou oportunidade de melhoria.
- *Efeito*: riscos ou exposições encontradas por causa da inconsistência da condição em relação aos critérios (a consequência da diferença).

O IIA estabeleceu um *framework* (Figura 1) que atrela o desenvolvimento do plano de ação às recomendações da AI, podendo ser com base na condição ou na causa raiz.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

FIGURA 1 – Observação, recomendação e plano de ação da administração

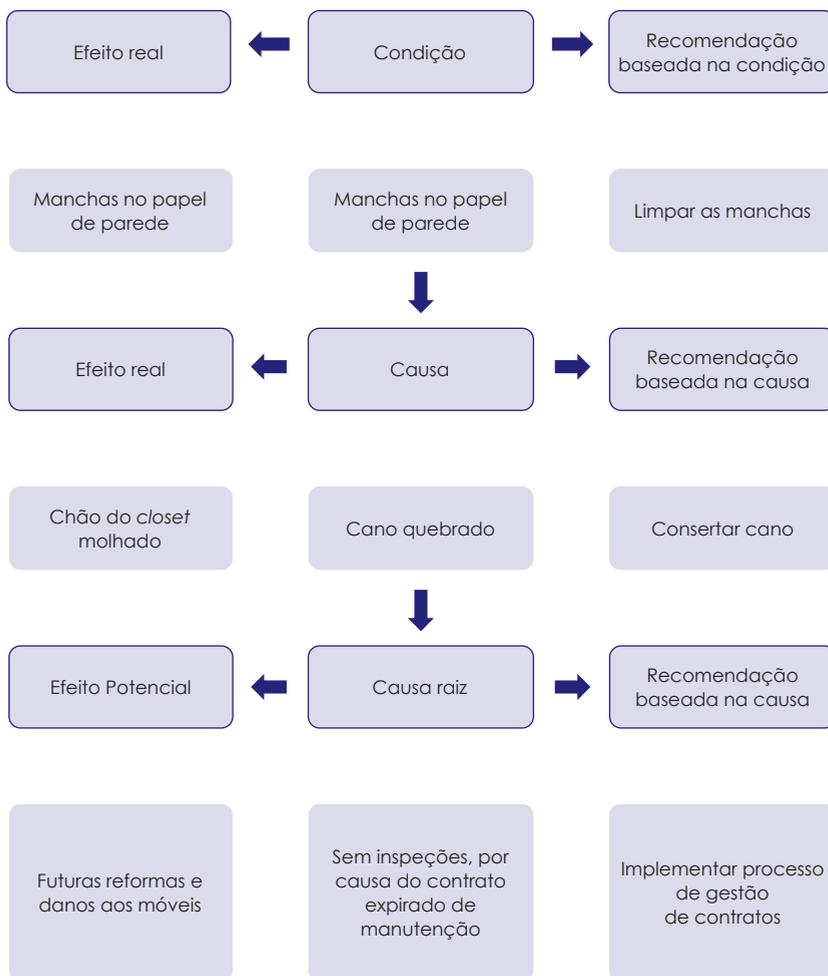


Fonte: IIA (2016a, p. 15).

Para o IIA (2016a), os planos de ação com base na causa raiz são ideais, já que mitigam a causa subjacente da condição que deu origem à observação, ressaltando que os auditores internos devem entender o significado de condição, causa e causa raiz, assim como os efeitos relacionados para desenvolver recomendações com base na causa raiz. Por outro lado, quando as sugestões da AI são decorrentes da condição ou de uma das causas do problema, a tendência é a criação de planos de ação que não irão solucionar a deficiência em definitivo. Esse conceito está ilustrado na Figura 2.

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

FIGURA 2 – Exemplos de condição, efeito, causa, causa raiz e recomendação



Fonte: IIA (2016a, p. 15).

No exemplo da Figura 2, observa-se que as duas primeiras recomendações não são direcionadas para a solução definitiva do problema, enquanto a realizada com base na causa raiz reporta para uma melhoria processual, que evitará reincidências da não conformidade.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

## Causa raiz

Em vez de analisar as causas básicas e superficiais que contribuíram para o problema ou até mesmo para o agravamento dos impactos gerados, a análise de causa raiz objetiva descobrir a origem do problema, ou seja, a sua causa raiz, caracterizada como aquela que, se não tivesse ocorrido, o problema não existiria (Aguiar, 2014).

A causa raiz aborda questões em torno das razões para a condição estar presente. Quando uma falha ocorre, a administração tem a responsabilidade de entender o porquê da sua ocorrência, para que sejam tomadas medidas visando a sua não recorrência. Utilizar recomendações vagas não resolve o problema e leva ao consumo de mais esforços para uma nova investigação (Gangidi, 2019).

As normas e orientações de implantação de uma área de AI ressaltam a necessidade da realização de uma análise da causa raiz, com o objetivo de identificar a ocorrência de um erro. Essa análise pode exigir a utilização de mais recursos ou conhecimento especializado (IIA, 2019). Apesar dessas orientações abordadas nas referidas normas, os pontos podem apresentar apenas os sintomas do problema, sem a identificação da causa raiz. A inclusão da causa raiz no relatório de auditoria muitas vezes fornece mais detalhes e assertividade a um relatório (Farkas, Hirsch & Kokina, 2019).

Podem existir múltiplas causas raízes ao olhar para um problema, iniciando-se com a possibilidade de erro humano. Um problema pode ser específico como uma ferramenta ou processo, mas pode haver um sistema ou interação humana que precisa ser explorada (Gangidi, 2019). Há diversos métodos que podem ser utilizados para a análise de causa raiz. Aguiar (2014), em sua pesquisa, que objetivou estudar os principais métodos de identificação da causa raiz, apresentou seis técnicas disponíveis na literatura: método dos 5 porquês; diagrama de Ishikawa; análise de barreira de controle; gráfico de fator causal e evento (GFCE); análise de árvore de falhas (AAF); e mapa de causa raiz, conforme suas etapas, características, peculiaridades e exemplificação da utilização. O método dos 5 porquês foi o escolhido para compor o esquema prático proposto neste relato tecnológico devido “a sua simplicidade de execução, uma vez que basta seguir uma sequência de por quês para se chegar à causa raiz do problema e por

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

ser uma ferramenta objetiva com um caminho único para a sequência de causas” (Aguiar, 2014, p. 118).

### **Método dos “porquês”**

O método dos “5 porquês” é a abordagem utilizada no Sistema Toyota de Produção para identificar a causa raiz do problema percebido. O arquiteto do Sistema Toyota de Produção, Taiichi Ohno, descreveu o método dos “5 porquês” como “a base da abordagem científica da Toyota, repetindo ‘por que’ cinco vezes, a natureza do problema, bem como sua solução se torna clara” (Gangidi, 2019, p. 296).

A identificação da causa raiz é fundamental para que o problema seja sanado de forma efetiva e eficaz, evitando que a situação se repita. O método dos “5 porquês” prevê que a primeira pergunta, ou seja, o primeiro “por quê”, deve ser construído utilizando o próprio problema, e deve-se responder por que o problema está ocorrendo. O segundo “por quê” deve ser construído utilizando a resposta do primeiro “por quê”. E assim sucessivamente até que se tenha alcançado a causa raiz do problema (Aguiar, 2014).

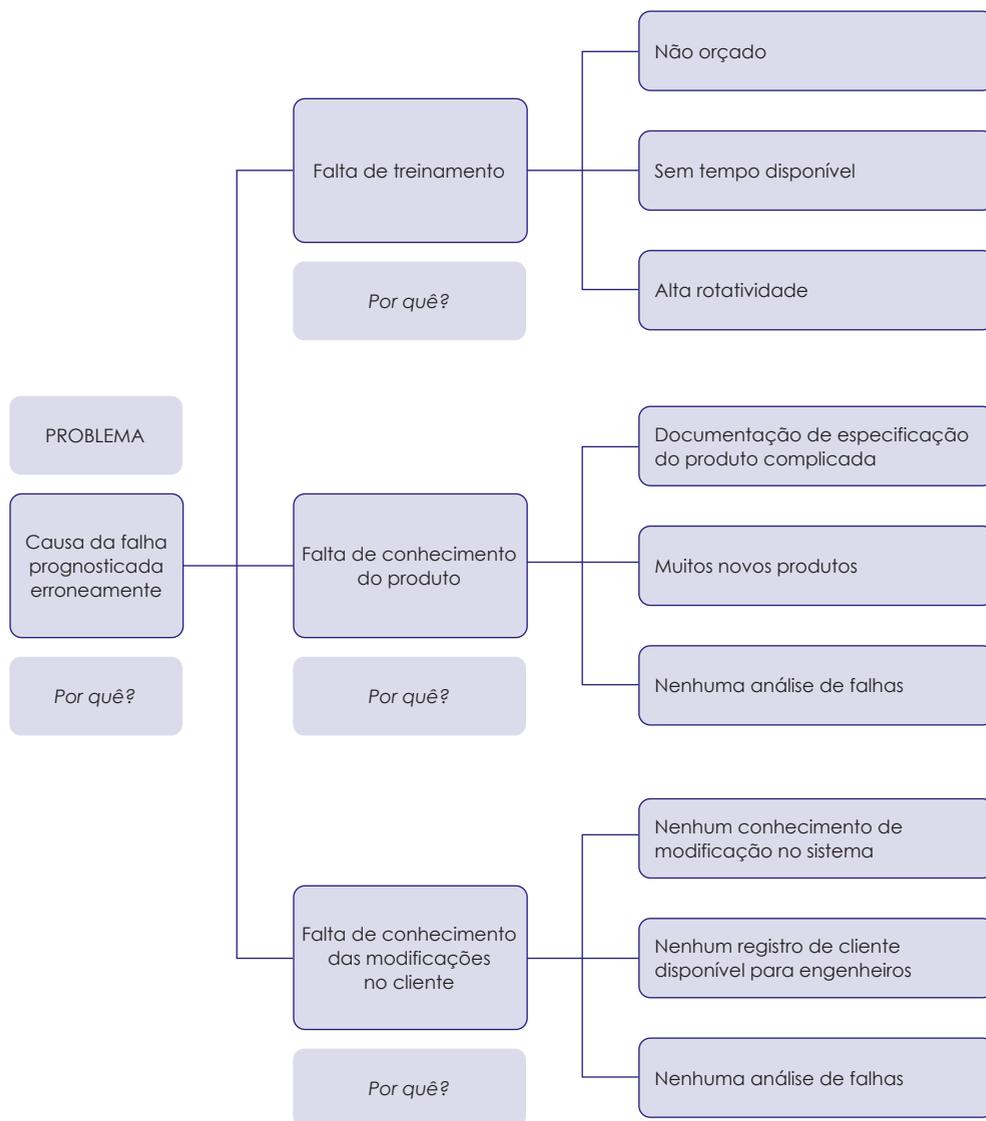
A quantidade de “por quê” pode variar para mais ou para menos, o que guiará a quantidade necessária é o momento em que se identifica a causa raiz aplicada ao problema. Apesar de parecer fácil, na utilização dessa metodologia, é importante que o auditor e o coordenador do trabalho de AI consigam distinguir quando identificar a causa raiz ou apenas uma hipótese ou sintoma do problema. Assim, requer disciplina lógica do moderador e da equipe para que as relações de causa e efeito sejam respeitadas na construção da análise (Aguiar, 2014).

Segundo Slack, Brandon e Johnston (2018), a análise dos porquês se inicia com a definição do problema e a pergunta “Por que o problema ocorreu?”. Após a identificação das causas de ocorrência do problema, cada uma delas é tomada por sua vez e, novamente, é feita a pergunta “Por que essas razões ocorreram?”, e assim por diante.

Além disso, quando os problemas envolvem fatores humanos, esse método é o menos estressante para os participantes, sendo considerada uma das ferramentas de investigação mais simples e facilmente concluídas sem análise estatística (Gangidi, 2019). Na Figura 3, apresenta-se um exemplo com a aplicação de 3 porquês.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

FIGURA 3 – Exemplos da aplicação da análise dos porquês.



Fonte: Slack, Brandon e Johnston (2018).

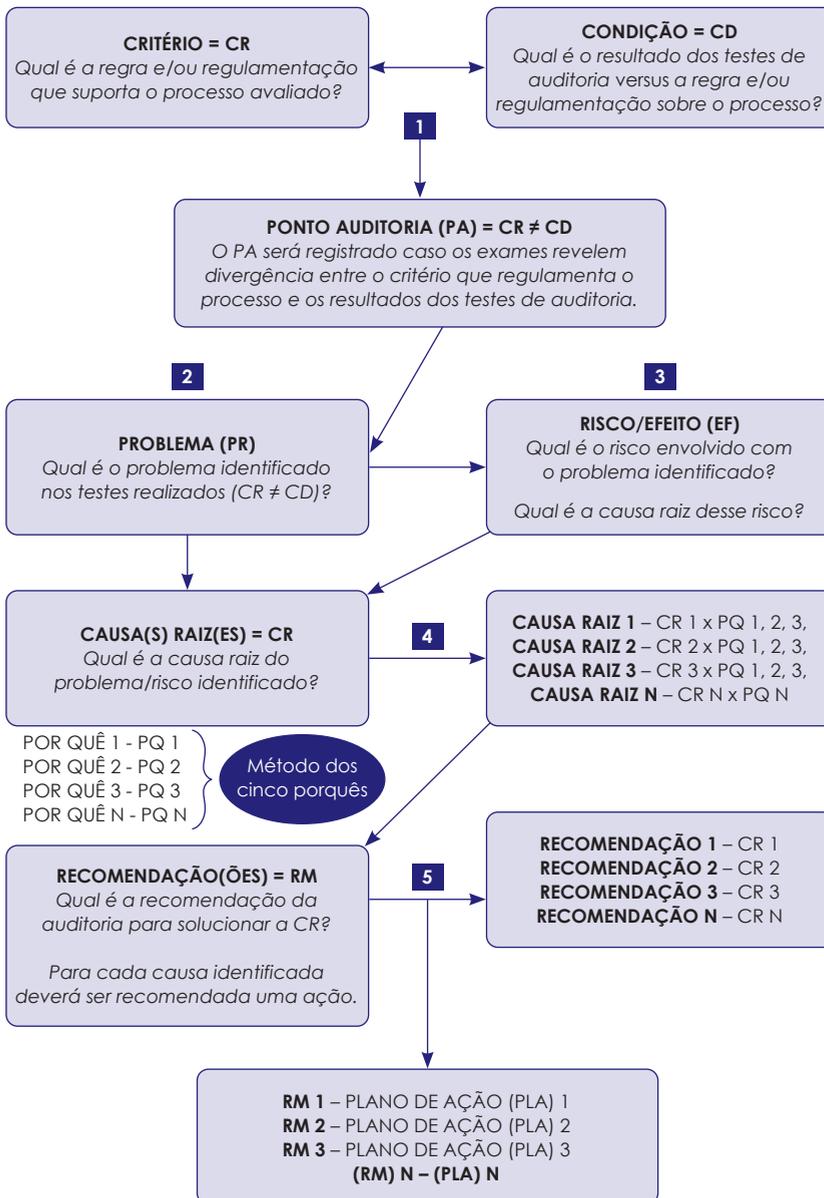
ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

No exemplo da Figura 3, fica evidente que, após a aplicação de 3 porquês, se observa a identificação de pelo menos nove causas do problema apresentado.

### Esquema prático proposto

O esquema prático proposto neste relato, Figura 4, reúne os elementos já utilizados pelos auditores na elaboração dos pontos de auditoria (critério, condição, causa e efeito), o método dos “5 porquês” (Gangidi, 2019) e o *framework* demonstrado na Figura 1. O esquema prático, denominado “Os 5 passos para identificar as causas raízes”, fornece uma sequência de cinco etapas para a elaboração do ponto de auditoria:

- a) *Passo 1*: Elaborar o critério, com os normativos, regras e/ou melhores práticas que norteiam o processo que será testado.
- b) *Passo 2*: Verificar se o critério diverge da condição identificada após os testes de auditoria. Se confirmado, significa que há um problema.
- c) *Passo 3*: Com o problema identificado, observa-se a existência do efeito, que representa o risco a que o processo auditado está exposto.
- d) *Passo 4*: Com o problema e o efeito identificados, buscam-se as causas raízes. Para isso, utiliza-se o método dos “5 porquês” (Gangidi, 2019).
- e) *Passo 5*: Para cada causa raiz encontrada, deve-se realizar pelo menos uma recomendação. Por consequência, a área gestora auditada necessita elaborar um plano de ação para cada recomendação realizada pela AI, a fim de corrigir a não conformidade ou implementação da oportunidade de melhoria, eliminando-se as causas raízes do problema.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES**FIGURA 4** – Esquema prático: Os cinco passos para identificar as causas raízes na elaboração dos pontos de auditoria.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em IIA (2016a, p. 15).

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

## Teoria institucional

O presente relato foi elaborado sob a ótica da teoria institucional, considerando que o objetivo principal é propor um esquema prático para a elaboração dos pontos identificados no decorrer dos trabalhos de AI, a partir de suas causas raízes, utilizando-se o método dos “5 porquês”. O esquema prático é proposto de forma que seja iniciado o processo de institucionalização no banco-piloto. Para isso, utilizaram-se as premissas abordadas no estudo de Tolbert e Zucker (1996), a fim de identificar a etapa do processo de implementação/institucionalização, conforme a Figura 5.

### **A implementação da sugestão do esquema prático para identificação das causas raízes na elaboração dos pontos de auditoria, à luz da teoria institucional**

Para Zucker (1987), a institucionalização está associada a dois elementos: o primeiro advindo das regras como padrões sociais de ações organizadas e o segundo relacionado a algo que está inserido nas estruturas formais da organização, e não vinculado a determinados autores em específico, ou situações particulares. A institucionalização também se trata do processo em que componentes de uma estrutura formal são largamente aceitos como apropriados e necessários, servindo para legitimar a organização, de forma que pode ocorrer a partir de mudanças endógenas ou exógenas (Tolbert & Zucker, 1983).

Segundo Tolbert e Zucker (1996), o resultado da institucionalização é a tipificação recíproca de ações habitadas por indivíduos. Nesse contexto, as ações habitadas são comportamentos desenvolvidos empiricamente, adotadas por indivíduos, ou conjunto de indivíduos, com o intuito de resolver problemas recorrentes. Essas ações geralmente são habitadas ao ponto em que são adotadas com mínimos questionamentos pelos indivíduos.

Ressalta-se que a proposta, que visa ao auxílio na identificação das causas raízes pelos auditores, tem como objetivo o aumento da *performance* e do desempenho organizacional. Em relação à objetividade de obter melhor desempenho, está alinhada ao estudo de Selznick (1996), que revelou que os adotantes de inovações nas organizações são comumente dirigidos pelo desejo de melhorar o desempenho e acrescentar valor à organização.

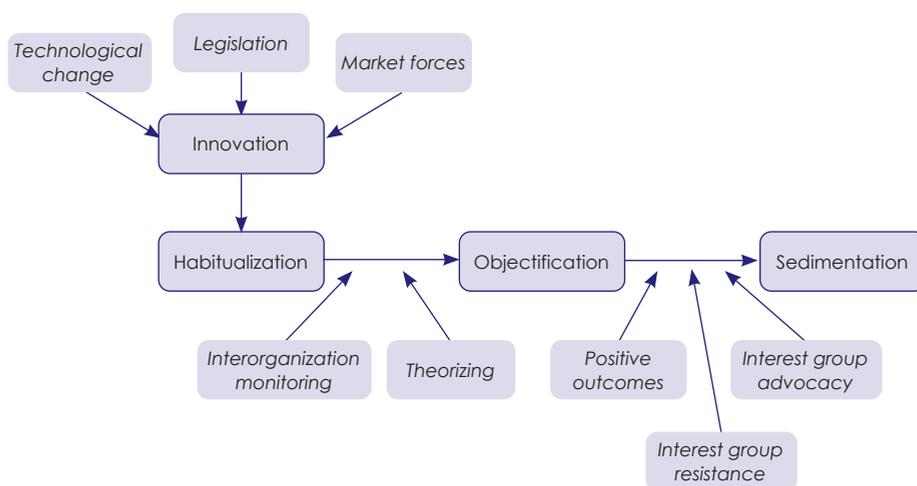
OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

Em se tratando da conclusão do processo de institucionalização do modelo proposto no banco-piloto, organização objeto do relato, o presente estudo não visa a acompanhar todo o processo de implementação, devido ao prazo estimado de pelo menos seis meses para a conclusão do estudo, além da necessidade de adaptação e aceitação. Segundo Boff, Beuren e Guerreiro (2008), para que uma estrutura normativa seja considerada totalmente instituída, não basta a imposição ou adoção de um conjunto de normas, mas é necessário que as novas metodologias sejam praticadas pelo grupo, tornando-se habituais pela experiência, e não pelo estudo. Ainda é necessário tornar a estrutura normativa comum entre todos, para só então se caracterizar como totalmente institucionalizada.

### Etapas para institucionalização de um processo

Tolbert e Zucker (1996) apresentam em seu estudo o modelo teórico das etapas de institucionalização de processos. Basicamente, o modelo é composto por quatro etapas: inovação, habitualização, objetificação e sedimentação. O modelo é apresentado na Figura 5.

**FIGURA 5** – Modelo de etapas para a institucionalização de um processo



Fonte: Tolbert e Zucker (1996).

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

O ponto de partida para identificar as etapas da institucionalização dos processos, conforme demonstrado por Tolbert e Zucker (1996), é a inovação resultante de forças externas, como mudanças tecnológicas e legislativas e fatores de mercado. Para o presente estudo, a inovação da proposta para identificação das causas raízes foi motivada, principalmente, pela busca dos auditores internos da organização objeto de estudo pela maior assertividade no registro das causas raízes dos pontos de auditoria, bem como atender às demandas da Alta Administração, dos órgãos reguladores e do Comitê de Auditoria para a constante evolução desse processo.

A segunda etapa, denominada habitualização, se trata da geração de novos planos estruturais em resposta a problemas específicos da organização e da formalização desses planos nas políticas e procedimentos. Para Tolbert e Zucker (1996), trata-se do processo de pré-institucionalização. Ressalta-se que, nessa etapa, apesar de os responsáveis pelas tomadas de decisões nas organizações possuírem geralmente um senso comum de ideias e conhecimento que podem tornar as sugestões mais ou menos atraentes, a adoção pode ocorrer devido a medidas similares em outras organizações. Em adição, ressalta-se que uma ação é adotada normalmente quando é econômica e tecnicamente viável (Tolbert & Zucker, 1996).

A terceira etapa, denominada objetificação, ocorre quando a estrutura está em adoção mais permanente e generalizada. A objetificação envolve o desenvolvimento de consenso entre os tomadores de decisão da organização quanto ao valor da estrutura sugerida e pode ocorrer por meio de dois mecanismos (Tolbert & Zucker, 1996). O primeiro pode se tratar do desenvolvimento de consenso por meio da observação direta – em parte, ocorre pela observação direta de outras organizações na busca pelo aumento da competitividade. A reciclagem de estruturas já sugeridas por outras organizações é menos custosa que a criação de novas estruturas. O segundo ocorre quando o processo tem como *sponsor* (patrocinador do projeto) indivíduos que possuem papel importante na promoção da estrutura sugerida. Essa etapa é denominada estágio de semi-institucionalização (Tolbert & Zucker, 1996).

A quarta e última etapa do processo de institucionalização é denominada sedimentação e baseia-se na continuidade histórica da estrutura proposta e, principalmente, na

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

sobrevivência ao longo das diferentes gerações dos grupos organizacionais. Na Figura 6, são apresentadas as características de cada etapa no processo de institucionalização.

**FIGURA 6** – Características das etapas para institucionalização de um processo

Dimensão	Etapa Pré-institucionalização	Etapa Semi-institucionalização	Etapa Institucionalização total
<i>Processos</i>			
<i>Características dos adotantes</i>	<i>Habitualização</i>	<i>Objetivação</i>	<i>Sedimentação</i>
<i>Difusão do impulso</i>	<i>Homogêneas</i>	<i>Heterogêneas</i>	<i>Heterogêneas</i>
<i>Afividade de teorização</i>	<i>Imitativa</i>	<i>Imitativa/normativa</i>	<i>Normativa</i>
<i>Variância na implementação</i>	<i>Nenhuma</i>	<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
<i>Taxa de falha da estrutura</i>	<i>Alta</i>	<i>Moderada</i>	<i>Baixa</i>
	<i>Alta</i>	<i>Moderada</i>	<i>Baixa</i>

Fonte: Tolbert e Zucker (1996).

Ressalta-se que, para chegar à sedimentação, é fundamental que se identifiquem os fatores que afetam a difusão e retenção da estrutura sugerida ao longo do tempo (Tolbert & Zucker, 1996). Abaixo são apontados alguns dos principais fatores destacados pelas autoras Tolbert e Zucker que podem afetar a implementação de uma nova prática.

O primeiro fator apontado é a existência de indivíduos que em algum momento são prejudicados pela nova estrutura proposta e que são capazes de se mobilizar contra a institucionalização da respectiva (Tolbert & Zucker, 1996). Para o presente relato, os autores julgaram inicialmente que não se identificaram possíveis indivíduos que seriam prejudicados pela adoção do esquema prático de identificação das causas raízes. Considerou-se que, apesar de a proposta implicar mudanças nos métodos de trabalho dos

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

auditores internos, os profissionais seriam beneficiados com a melhoria na qualidade dos pontos de auditoria.

Outra situação destacada que pode afetar negativamente o processo de institucionalização é a falta de apresentação de resultados relacionados à estrutura proposta. Uma fraca relação positiva entre a estrutura proposta e a melhoria dos resultados pode afetar a institucionalização (Tolbert & Zucker, 1996). Ressalta-se que, mesmo que o esquema prático esteja no início do processo de institucionalização, ainda na etapa de habitualização, os autores esperam que a adoção proporcione a melhoria na assertividade dos pontos de auditoria.

Destaca-se que, em complemento ao citado em parágrafos anteriores, a total institucionalização da estrutura sugerida dependerá da soma de fatores como a baixa resistência de grupos opositores, suporte cultural contínuo da organização, a promoção por grupos defensores e a apresentação de correlação positiva com os resultados desejados inicialmente (Tolbert & Zucker, 1996). No banco-piloto, a institucionalização dependerá da homologação do esquema prático pela área de Programa de Garantia da Qualidade e Melhoria (PGQM) para a realização de projetos pilotos e, em seguida, de aprovação final da diretoria do departamento de AI.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

No processo de avaliação dos pontos identificados pelos auditores internos, é necessário que seja realizada a análise da causa raiz do problema. Ao conduzir essa análise, os auditores internos devem exercitar seu zelo profissional devido, considerando o esforço em relação aos benefícios em potencial (IIA, 2017a). A determinação da causa raiz pode ser subjetiva e difícil e, por vezes, as organizações no dia a dia se preocupam apenas em sanar os sintomas do problema, não prestando atenção direta na sua causa. Essa situação garante a solução momentânea do problema e há uma grande chance de o mesmo problema ocorrer novamente (Aguilar, 2014).

O banco-piloto realiza diversos trabalhos do Plano Anual de Auditoria e o desafio está no registro de recomendações nos relatórios que direcionem às áreas gestoras dos

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

processos a correção definitiva das causas raízes dos problemas identificados. Nesse contexto, o entendimento é que se tornou necessária a criação de esquema prático para identificação de causas raízes, no momento da elaboração dos pontos de auditoria, de modo que, para cada causa raiz identificada, seja realizada uma recomendação específica e assertiva. Os resultados esperados na aplicação dessa nova ferramenta é o aperfeiçoamento do processo como um todo, desde a identificação do problema, ao constatar-se a divergência entre o critério (regras e normativos) e os testes de campo (condição).

## METODOLOGIA E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa enquadra-se como intervencionista, utilizando-se do *framework* denominado *engaged scholarship*, de Van de Ven (2013), que propõe um método para estudo de problemas sociais complexos que excedem a nossa capacidade de os executar de forma individual. Segundo o autor, a metodologia proporciona a expansão das capacidades dos estudantes para estudo de problemas complexos e produção de conhecimentos avançados tanto para a ciência quanto para a prática. O *engaged scholarship* é definido como uma pesquisa participativa, na qual o pesquisador é o agente da mudança, obtida a partir de diferentes perspectivas de *stakeholders*-chaves (auditores, coordenadores, gerentes de auditoria).

O relato tecnológico apresentado caracteriza-se como um estudo de caso único (Yin, 2015), tendo em vista que foi desenvolvido para aprimorar os registros dos pontos de auditoria nos relatórios de AI executados atualmente em uma IFB no Brasil (o banco-piloto), de maneira que seja possível antecipar a ocorrência de futuras inconsistências, devido ao propósito de buscar maior assertividade na identificação das causas raízes das não conformidades e oportunidades de melhorias detectadas.

Segundo Yin (2015, p. 54), o estudo de caso único justifica-se com base em cinco condições: ter um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. Esse estudo atende a mais de uma das condições, pois permite testar o esquema prático proposto no banco-piloto e é crítico em face da necessidade de evoluir na assertividade das recomen-

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

dações. A facilidade de acesso de um dos pesquisadores aos dados da empresa estudada, visto que é funcionário dessa, tornou o estudo mais revelador.

Na execução do processo de AI, diversos pontos de melhoria são identificados e repassados para áreas gestoras tomarem uma atitude para solucioná-los ou minimizá-los. Uma boa comunicação entre a função de auditoria interna e a gestão é crucial para o sucesso de uma organização (Farkas, Hirsch & Kokina, 2019).

Para a evidenciação dos resultados do estudo foram utilizados análise documental (leitura dos relatórios de auditoria interna), entrevistas com os coordenadores e gerentes de auditoria e o pesquisador participante. As fontes foram submetidas ao processo de triangulação, conforme afirmam Martins e Theóphilo (2016, p. 143): “em pesquisa qualitativa a consistência pode ser checada por meio dos achados da investigação, sendo comum a utilização da triangulação, isto é, empregar métodos diferentes de coleta dos dados e comparar os resultados”.

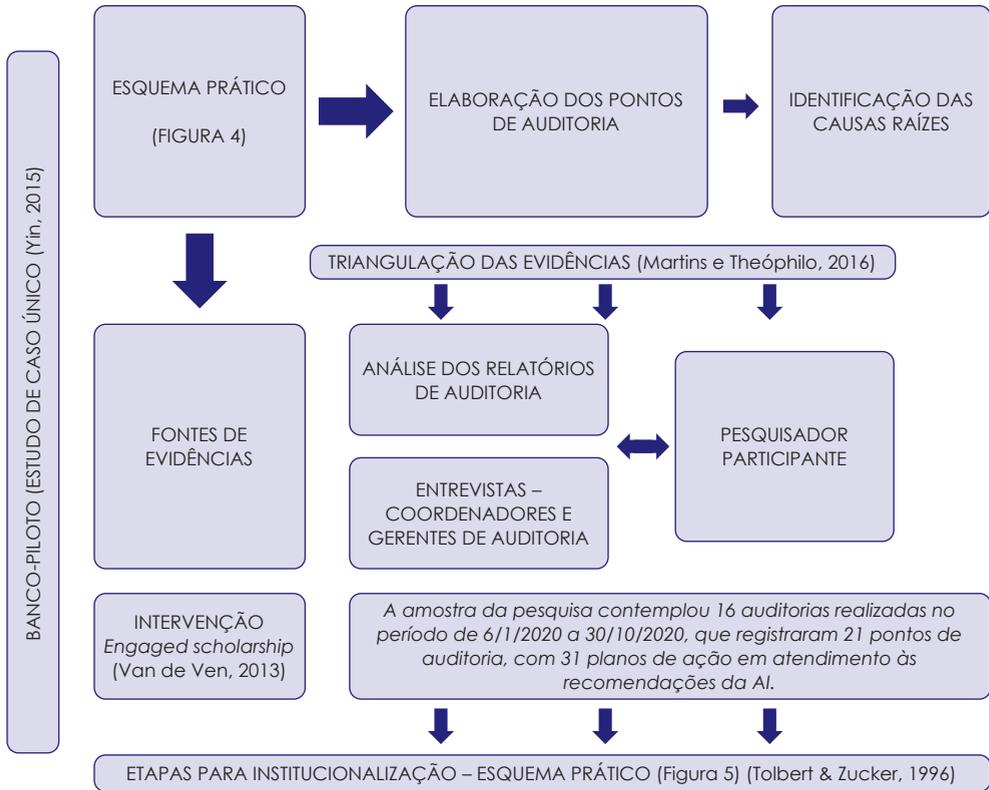
A fase de implementação do esquema prático proposto na IFB foi evidenciada por meio da aplicação do estudo de Tolbert e Zucker (1996), que apresentaram um método teórico, com quatro etapas, para se identificar o grau de institucionalização dos processos.

O estudo foi aplicado em três gerências de auditoria do banco-piloto, tendo como principal fonte a análise documental dos relatórios de auditoria, cujos resultados dos exames revelaram pelo menos a existência de um ponto de auditoria. A amostra da pesquisa contemplou 16 auditorias realizadas no período de 6 de janeiro de 2020 a 30 de outubro de 2020, que registraram 21 pontos de auditoria, com 31 planos de ação em atendimento às recomendações da AI.

Além da análise documental, também foram realizadas entrevistas com os gerentes e coordenadores das três gerências de auditoria visando à obtenção das impressões quanto ao uso do esquema prático, além da participação ativa de um dos pesquisadores, que é funcionário da empresa estudada. As etapas do estudo estão demonstradas na Figura 7 – Desenho da pesquisa.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

FIGURA 7 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

O presente relato propõe um esquema prático a ser aplicado na área de AI do banco-piloto, que visa ao aperfeiçoamento da identificação das causas raízes das não conformidades e oportunidades de melhorias detectadas nos exames de AI. O relato aborda apenas o início da institucionalização da proposta.

Inicialmente, a implementação está na etapa de habitualização da pré-institucionalização, conforme Tolbert e Zucker (1996), na qual o teste de campo do modelo proposto

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

neste estudo (Figura 4) foi aplicado sob a supervisão e revisão colegiada dos coordenadores e gerentes das áreas do departamento de AI.

Os resultados foram observados por meio da análise das causas raízes e dos planos de ação registrados nos relatórios finais das 16 auditorias, nas quais o esquema prático foi utilizado pela equipe, com destaque para:

- melhoria na especificação das causas raízes que sugerem os possíveis fatores que desencadearam o problema;
- direcionamento aos auditores, coordenadores e gerentes para a preocupação com a descrição das causas raízes e recomendações durante as fases de elaboração, revisão e aprovação dos pontos de auditoria;
- assertividade das recomendações específicas para as causas raízes, conduzindo os gestores das áreas auditadas ao foco na elaboração dos planos de ação;
- acurácia na avaliação da qualidade dos planos de ação apresentados pelos gestores;
- conformidade das avaliações quanto à correta identificação das causas raízes, realizadas pela área de PGQM; e
- atendimento às demandas da Alta Administração, órgãos reguladores e Comitê de Auditoria para a realização de ações que evitem a reincidência dos problemas identificados nos apontamentos de AI, por meio da identificação assertiva das causas raízes dos achados.

## CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este relato tecnológico teve por objetivo apresentar uma proposta de esquema prático para identificação das causas raízes dos problemas identificados nos pontos de auditoria ou *findings* do departamento de AI do banco-piloto, à luz da teoria institucional.

Segundo Tolbert e Zucker (1996), o processo de institucionalização passa por quatro etapas, até que determinado processo esteja totalmente institucionalizado. Devido ao prazo estimado de pelo menos seis meses para a completa adoção da prática, o estudo não capturou todas as etapas da institucionalização, que, atualmente, se encontra na ha-

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

bitualização, início de todo o processo. É necessário destacar também que o esquema prático visou a potencializar a precisão do departamento de AI no registro das causas raízes nos relatórios de AI e, conseqüentemente, agregar valor e melhorar a qualidade dos controles da organização, em conformidade com as recomendações do Instituto dos Auditores Internos do Brasil. A contribuição tecnológica-social deste relato tecnológico é a proposição de esquema prático que auxilie na elaboração dos pontos de auditoria detectados no processo de AI, alcançando maior assertividade na identificação de todas as causas raízes que geraram os problemas identificados.

Os resultados demonstraram que a junção do método dos “5 porquês” e do *framework* do International Professional Practices Framework (IPPF), “Relatórios de Auditoria – Comunicando resultados dos trabalhos de avaliação”, para a criação da proposta deste relato (Os cinco passos para identificar as causas raízes na elaboração dos pontos de auditoria), proporcionou evolução no processo, com destaque para: 1. a melhoria na especificação das causas raízes que sugerem os possíveis fatores que desencadearam o problema; 2. o direcionamento aos auditores, coordenadores e gerentes para a preocupação com a descrição das causas raízes e recomendações durante as fases de elaboração, revisão e aprovação dos pontos de auditoria; 3. a assertividade das recomendações específicas para as causas raízes, conduzindo os gestores das áreas auditadas ao foco na elaboração dos planos de ação; 4. a acurácia na avaliação da qualidade dos planos de ação apresentados pelos gestores; 5. a conformidade das avaliações realizadas pela área de PGQM; e 6. o atendimento às demandas da Alta Administração, órgãos reguladores e Comitê de Auditoria para a realização de ações que evitem a reincidência dos problemas identificados nos apontamentos de AI, por meio da identificação assertiva das causas raízes dos achados.

Como limitações da pesquisa, destacam-se o curto período que os autores tiveram para o acompanhamento de todas as etapas da institucionalização proposta por Tolbert e Zucker (1996) até a efetiva implementação e o fato de a intervenção ter sido aplicada em apenas três gerências de auditoria departamento de AI, o que reduziu o alcance do estudo. No entanto, como um dos autores, o pesquisador participante, é funcionário da IFB estudada, poderá acompanhar o andamento do processo de mudança.

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

Em relação a pesquisas futuras, é possível identificar várias possibilidades quanto ao tema. A primeira delas é o acompanhamento do processo de institucionalização do modelo proposto no departamento de AI do banco-piloto, de maneira que fosse possível observar a evolução, ou não, do respectivo para as demais fases da institucionalização (objetificação e sedimentação), observando os principais fatores que poderão contribuir ou impedir a evolução do modelo até a institucionalização total. A segunda, é a replicação do modelo para demais organizações que possuam departamento de AI, de forma que seja possível avaliar a institucionalização em uma escala mais ampla. A terceira, é a realização de estudo futuro com o objetivo de aplicação do modelo na execução dos procedimentos de auditoria externa, visando a melhorias nos registros dos seus achados de modo mais assertivo, podendo minimizar a ineficiência de horas incorridas nos trabalhos dessa natureza.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, M. C. (2014). *Análise de causa raiz: Levantamento dos métodos e exemplificação* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Alzeban, A. (2019). The relationship between internal controls and internal audit recommendations. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 48(3), 341-362.
- Banco Central do Brasil (Bacen). (2017). Resolução do Conselho Monetário Nacional Nº 4.588, de 29 de junho de 2017. Dispõe sobre a atividade de auditoria interna nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Recuperado de [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19147755/do1-2017-06-30-resolucao-n-4-588-de-29-de-junho-de-2017-19147661](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19147755/do1-2017-06-30-resolucao-n-4-588-de-29-de-junho-de-2017-19147661).
- Boff, M. L., Beuren, I. M., & Guerreiro, R. (2008). Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. *Revista Organizações & Sociedade*, 15(46), 153-174.
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade. (2013). Norma Brasileira de Contabilidade TR CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC nº 2.400 de 25.10.2013. Diário Oficial da União em 30/10/2013.

OBSERVAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA EM BANCOS:  
A IMPLEMENTAÇÃO DE ESQUEMA PRÁTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES

- Farkas, M., Hirsch, R., & Kokina, J. (2019). Internal auditor communications: An experimental investigation of managerial perceptions. *Managerial Auditing Journal*, 34(4), 458-481. doi:10.1108/MAJ-06-2018-1910
- Gangidi, P. (2019). A systematic approach to root cause analysis using 3 × 5 why's technique. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 295-310. doi:10.1108/IJLSS-10-2017-0114
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas* (3a. ed.). Grupo Gen, São Paulo.
- Russo, P. T. (2011). *A institucionalização do Balance Score Card pelas Organizações: O caso Sabesp* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2018). *Administração da produção* (8a. ed). Grupo Gen. São Paulo.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016a). *IPPF – Relatórios de Auditoria – Comunicando Resultados dos Trabalhos de Avaliação. IPPF – International Professional Practices Framework*, 1-45.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016b). *Normas Internacionais para a Prática de Auditoria Interna*, 1-20.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017a). IPPF – Norma 1220. Dispõe sobre o Zelo Profissional Devido. IPPF – International Professional Practices Framework. Recuperado de: <http://microsofword-normas-internacionais-para-a-pratica-de-auditoria-interna-2013-2016.docx> (iiabrasil.org.br)
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017b). *Global perspectives and insights: Auditoria Interna e Auditoria Externa: Papéis Diferentes na Governança Organizacional*. São Paulo: The Institute of Internal Auditors.
- The Institute of Internal Auditors. (2019). *Orientações de Implantação: Código de Ética e Normas Internacionais para a Prática Profissional e da Auditoria Interna*. São Paulo: The Institute of Internal Auditor.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

ADRIANO PINTO TEIXEIRA, LETICIA FORTUNATO MONTAGNEIRO,  
JONATAN GUSTAVO ALTHMAN DOS SANTOS

- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of Institutional Theory. In Clegg, S. R., Nord, W., & Hardy, C (Eds.) (1996). *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). doi:10.4135/9781446218556.n6. London. SAGE.
- Van de Ven, A. H. (2013). *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press.
- Yin, K., R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a. ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, 13, 443-464.