


## **Gestão do conhecimento como ferramenta de apoio à auditoria em instituições federais de educação**

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.018-067>

**Abdo Dias da Silva Neto**

Mestre em Gestão Pública

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: [abdo@ifes.edu.br](mailto:abdo@ifes.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2353-7057>

**André Luis de Oliveira Silva**

Bacharel em Direito

Doctum

E-mail: [andreluisos@msn.com](mailto:andreluisos@msn.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4005-7843>

---

### **RESUMO**

Este estudo examina um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, focando nos efeitos do controle interno e externo sobre as ações dos gestores e sua percepção das auditorias. Utilizando questionários estruturados, coletaram-se dados de gestores chave para avaliar o valor do conhecimento adquirido e sua disseminação. O objetivo é integrar diversos conhecimentos para aprimorar o desempenho diante das exigências de controle interno e externo. Os resultados indicam que a aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento pode melhorar a dinâmica entre gestores e auditoria interna, promovendo uma administração mais eficiente e transparente. Além disso, a pesquisa busca identificar as melhores práticas na implementação dessas ferramentas, considerando os desafios específicos do setor educacional federal. A análise detalhada dos dados revela que a capacitação contínua dos gestores e a criação de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento são cruciais para o sucesso das auditorias e para o cumprimento das regulamentações. Por fim, o estudo propõe recomendações para aprimorar as políticas de gestão do conhecimento nas instituições federais de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Auditoria Interna, Controle Interno, Instituições Federais, Educação.



## 1 INTRODUÇÃO

São muitos os problemas de gestão encontrados no Brasil, entre eles é comum verificar a contratação irregular sem concurso público, o desvio de verbas públicas e as tradicionais irregularidades em licitações. Muitas denúncias são levadas ao Tribunal de Contas da União (TCU), para ocorrerem em penalizações administrativas, porém muitas chegam ao Superior Tribunal de Justiça visando uma penalização civil e criminal.

Sem o fito de esgotar o tema, Marçola (2011) mostra em sua obra dois fatos que podem explicar a falta de motivação por parte do gestor em criar ou aparelhar a Auditoria Interna: “falta de compreensão sobre a importância do trabalho de assessoria realizado pela Auditoria Interna bem como sobre seu funcionamento, e receio de que a criação da unidade possa restringir sua liberdade de direção.”

São raros os cursos que qualificam os servidores para essa árdua missão. A improbidade nasce dessa má gestão, e este ato de improbidade pode gerar um prejuízo gigantesco ao erário, isso sem comentar as cicatrizes éticas e morais que ficam marcadas na história social.

Essas atitudes sem comprometimento, repleta de imperícias percebidas durante a realização das atribuições administrativas podem afetar uma cidade, um estado ou até mesmo toda nação. Bogoni et al. (2010), dentro desse enfoque, diz que o cidadão é um “acionista” do Estado, pois ele contribui de diversas formas para sua manutenção (impostos, contribuições, taxas...). Assim, o cidadão possui o direito de intervir e influenciar nas decisões do Estado, só que para isso é necessário o controle.

A falta de um controle eficaz pode levar à um reduzido número de punição a servidor. Nos relatos de OLIVEIRA *et al.* (2010, p.2) constam que, a certeza de que o controle pode melhorar nos órgãos da Administração Indireta deve ser movida pela sua própria teoria conceitual e devidamente arrastada à prática. Assim, para estabelecer uma melhor relação de confiança entre o cidadão e a administração pública deve se dar a "prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade".

Quando se permite a fiscalização em um órgão da Administração Indireta, esclarece Bourgon (2010) que a fiscalização garantirá que os titulares de cargos públicos sejam devidamente responsabilizados pelo exercício de seu poder, reduzindo a impunidade, promovendo a transparência, incentivando a participação do cidadão no ciclo da política pública para garantir representação de seus interesses de forma mais ampla e equitativa.

Marçola (2011) traz a experiência de ter vivido a criação do controle em um órgão público no Estado de São Paulo com o adequado aparelhamento de materiais e potencial humano, isso o fez concluir que:

[...] o principal resultado da Auditoria Interna na Administração Pública foi o estabelecimento de uma cultura de parceria entre os auditores internos e os servidores, na medida em que esses passaram a entender e até mesmo solicitar a presença de auditores internos a fim de analisar



procedimentos e controles internos, com o fito de verificar o grau de confiabilidade e aperfeiçoá-los e, logo, impactar positivamente a área auditada.

Ainda no que tange à impunidade, e à aversão ao controle, Bergue (2011, p.44) destaca que a visão do gestor que almeja o poder é inversamente proporcional à sua ambição pelo controle: “o imperativo do controle é diretamente proporcional à quantidade de poder; e o desejo que o agente público nutre pelo poder é inversamente proporcional ao que tem pelo controle”. Segundo o autor, para possuir uma estrutura funcional de controle na organização, seria necessário possuir gestores mais comprometidos com a meta e os objetivos da instituição do que com o poder pessoal.

Não é possível afirmar, como já foi dito, que por si só a capacitação e a qualificação dos servidores inibem a má gestão. Matias-Pereira (2010, p.66) alega que se faz necessário a presença efetiva de mecanismos de controle para fomentar um espaço se "exige uma ética que valorize a solução coletiva e a construção da sociedade com relações que se baseiem na cidadania e igualdade".

Uma saída vista pela Controladoria Geral da União é a de capacitar não o servidor, mas o cidadão. O objetivo em mente seria aumentar o poder de fiscalização dos gastos públicos por intermédio de cursos como o de “Controle Social e cidadania”, que se encontra em sua 19ª edição, ou mesmo o de “Lei de Acesso à informação”.

Mano (2011) enfatiza a análise atenta das notícias que são veiculadas na mídia, mostrando que existe nos segmentos organizados da sociedade um consenso de prioridade no trato da corrupção e da melhoria da gestão pública como um todo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Assim, sabe-se que uma boa administração será bem-sucedida se esta aderir aos princípios de organização, planejamento, comando e controle. Mas, para tanto, é necessário o apoio do Estado. Nas palavras de Matias-Ferreira (2010, p.192):

[...] fortalecimento nas relações entre Estado e sociedade constitui-se em um importante investimento que leva ao aperfeiçoamento das políticas públicas, elemento fundamental da boa governança, permitindo ao governo obter novas fontes de ideias relevantes, informações e recursos para a tomada de decisões.

Para Matias-Pereira (2010, p.75), fica oficialmente constatado a competência irrestrita do Estado em um sistema de governo apoiado nos pilares da democracia criar mecanismos que "estimulem a participação da sociedade, definindo diretrizes específicas para sua participação nas decisões, no acompanhamento e fiscalização das políticas públicas".

Tem-se que relevar também, o que é apontado pela CGU, uma vez que os relatórios de auditoria são subjetivos. Essa é uma fragilidade apontada por Datta Pratim e Nwankpa Joseph (2012) que assim dizem:

[...]os relatórios de auditoria são opiniões de auditor formais com base em suas percepções de um sistema organizacional. Está bem estabelecido que a qualidade de um relatório de auditoria é baseada nas percepções do auditor. A qualidade da auditoria é uma avaliação subjetiva da probabilidade de que o auditor vai descobrir e denunciar uma violação no sistema da organização. A qualidade percebida de uma auditoria se concentra em oferecer garantias razoáveis de que as demonstrações financeiras estão livres de erros materiais (causada por erro ou fraude).

Entre outras problemáticas envolvidas nos trabalhos auditoriais, cita-se também a falta de comprometimento do gestor para com o cumprimento das recomendações. Em suma, o não cumprimento não depende apenas do acompanhamento por parte dos servidores de apoio do IFES, mas sim da vontade e da capacidade dos gestores em resolverem os problemas apontados pelo Controle Interno e Externo.

Além das dificuldades já citadas, existe também o fato de haver um abismo entre a auditoria e a gestão quando se fala em planejamento e estratégia para solucionar os questionamentos levantados e os desvios administrativos ocorridos. Acredita-se que esse afastamento leva um prejuízo no processo produtivo, o que nos leva a um baixo desempenho no atendimento das requisições estudadas, pois o ambiente se torna menos “auditável”.

Para contornar essas disfunções e entender melhor a deficiência de gestão, Moritz e Pereira (2010, p. 120) relatam algumas alternativas que possibilitariam a melhoria do controle e da gestão e que serão vistas nesse trabalho:

- a) A busca de informações legítimas e seguras para balizar as decisões (assessoramento gerencial feito pela AUDIN);
- b) Possuir metas claras quanto aos resultados que se deseja obter;
- c) Estabelecer indicadores de prioridades e de alocação de recursos (Indicadores Balanced Scorecards);
- d) Garantir autonomia para corrigir cursos de ação inadequados com a necessária rapidez (Planejamento).

A ausência de indicadores faz com que o gestor perca a dimensão das falhas existente no órgão. Ressalta-se ainda que, mesmo existindo indicadores confiáveis, extraído de sistemas confiáveis (outro problema no IFES), é fundamental o seu uso correto, possibilitando dessa forma evoluir as técnicas locais de gestão.

A falta de uma rotina de buscas por indicadores, prejudicando a visão geral da instituição e seus programas pelos gestores. Deve haver uma mudança cultural que afete a rotina do servidor. Segundo Cherman e Rocha Pinto (2013, p.148),

[...] nesse momento, a organização, por intermédio das rotinas e modelos estabelecidos, das formas de atuar e das interveniências da alta gestão, surgiu como "o outro" que parece conduzir as diretrizes organizacionais a serem seguidas, assim como os conhecimentos a serem

valorados pelos indivíduos. Sugere-se que a incorporação de conhecimentos na construção social dos sujeitos acompanha as diretrizes organizacionais, na medida em que os sujeitos consideram, em suas articulações, tanto os atributos de importância ao conhecimento formalmente estabelecidos quanto os modelos organizacionais por meio dos quais os conhecimentos de valor serão absorvidos.

O investimento na coleta de informações para formulação de indicadores auxiliaria a reitoria, o mais elevado nível da estrutura organizacional do IFES ao lado do Conselho Superior, a relacionar os resultados do que é realizado administrativamente com os objetivos e estratégias da organização.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia deste estudo é de natureza quantitativa e exploratória. Foi utilizada a técnica de levantamento de dados por meio de questionários estruturados aplicados a gestores de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. O questionário foi desenvolvido com base em modelos validados por Kaplan e Norton (2016) e adaptado para a realidade do setor público. A análise dos dados foi realizada utilizando técnicas estatísticas descritivas, com o objetivo de avaliar a percepção dos gestores sobre a utilidade das auditorias internas e a implementação de práticas de gestão do conhecimento.

Além disso, foi realizada uma revisão de literatura sobre gestão do conhecimento e auditoria, incluindo trabalhos recentes de autores como Nonaka e Takeuchi (2019), Davenport e Prusak (2020), e Choo (2018), para embasar teoricamente o estudo.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Senge (2022) reforça que a aprendizagem organizacional é essencial para o desenvolvimento de capacidades que suportem a gestão do conhecimento. Ele afirma que as instituições que promovem uma cultura de aprendizado contínuo estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios impostos por auditorias rigorosas e controles internos mais rígidos.

Ao adotar essa ideia, Perez Jr. et al. (2011) dizem que são preocupações antigas e rotineiras o trato com a “adequada apuração, a análise, o controle e o gerenciamento dos diversos custos dos bens e serviços são antigas preocupações dos empresários e dos gestores das organizações.” Tais rotinas se devem ao anseio de toda organização buscar continuamente um posicionamento mais competitivo, e que evolua seus processos para alcançarem as reais pretensões da sociedade.

Importante inferir que o indicador, em uma rotina de planejamento, como bem define o nome, apenas indica, ele não corrige falhas, ele apenas atua como um alerta apontando quando o processo está gerando resultados desejados ou indesejados.

O constante levantamento de dados dos processos, a elaboração dos gráficos de indicadores e a análise dessa informação é que possibilita aos gestores saberem do desempenho da instituição ou se



o processo está fora de controle, sendo necessária uma ação corretiva. Por meio das palavras de Nascimento (2010, p. 25), fica evidente que:

O desempenho não pode ser medido por um conjunto de dados isolados mostrando os resultados atingidos. É necessário que eles sejam confrontados com metas ou padrões pré-estabelecidos, ou comparados com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise.

É necessário aprender a conviver com indicadores, essa cultura construirá relatórios gerenciais mais completos e confiáveis que permitirá registrar históricos, assim como fazer uma análise mais ampla do desempenho do IFES pela Reitoria.

Importante também é sistematizar este processo, para tornar simples o rastreamento dos indicadores dentro da Instituição de Ensino. Para Rummler e Brache (2013), uma organização depende de uma boa gestão para ser maior do que a soma de suas partes. A boa gestão e o gerenciamento eficaz de uma instituição somente ocorrerão quando ela possuir um sistema de medição de desempenho apoiado por indicadores relacionados aos objetivos e metas da organização.

Tem-se por certo que um conjunto de dados isolados, formadores de indicadores não diz muita coisa se não forem confrontados com as metas da administração. Se o IFES realmente busca a excelência em seus serviços, porém sem renunciar à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, há de ser primordial o uso de indicadores que auxiliem nas decisões gerenciais.

A partir daí, Rummler e Brache (2013) concluem que sem medidas não se alcança o desempenho esperado, com medidas erradas não se faz possível a otimização do desempenho, pois só a medição permite o monitoramento e o aperfeiçoamento do sistema.

Tem-se então que, os indicadores não só auxiliarão no alcance das metas definidas pelos gestores, mas será capaz de auxiliar a Auditoria Interna a formar uma opinião sobre o desempenho do objeto da auditoria, contribuindo também para o aperfeiçoamento dos sistemas de monitoramento e avaliação existentes.

Contribui-se também para a transparência dada à sociedade, pois demonstram como estão sendo utilizados os recursos públicos e se os resultados estão sendo alcançados. Trata-se de um feedback que alimenta o processo de aprendizagem organizacional. O Tribunal de Contas da União, por intermédio de seu boletim Técnica de indicadores de desempenho para auditorias (BRASIL, 2011, p. 10) nos ensina que:

Sendo assim, do ponto de vista da sociedade, os ID (Indicadores) contribuem para a transparência sobre como estão sendo usados os recursos públicos e sobre quais resultados estão sendo alcançados. Do ponto de vista da organização pública, os indicadores fazem parte do sistema de feedback sobre desempenho e alimentam o processo de aprendizagem organizacional. Para os órgãos de controle, a existência de bons sistemas de monitoramento e avaliação, dos quais os indicadores fazem parte, tornam o ambiente mais auditável. Trata-se, portanto, de ferramenta tanto de planejamento quanto de controle.

Em 2022, a necessidade de um controle mais eficaz e transparente foi ainda mais enfatizada devido ao aumento das exigências regulatórias. Nonaka e Takeuchi (2022) apontam que a gestão do conhecimento desempenha um papel crucial na adaptação das instituições a essas novas demandas, fornecendo os recursos e as ferramentas necessários para garantir a conformidade com as normas vigentes.

Os indicadores que serão construídos com o apoio das pesquisas realizadas, devem se apoiar em princípios da administração como o da economicidade e o da legalidade atrelados com as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Para Kaplan e Norton (1997, p.7) o BSC “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas”.

Traduzindo literalmente para o português, Balanced Scorecard significa cartão de marcação balanceado. Na área administrativa trata-se de um modelo de gestão baseado em indicadores que permitem uma análise financeira, de marketing, produção e de crescimento ou aprendizado do trabalhador.

Inicialmente esta técnica foi direcionada para o setor privado, porém, posteriormente, Kaplan e Norton (1997, p.188) perceberam a oportunidade de usar o placar balanceado para melhorar a administração de empresas públicas e as instituições sem fins lucrativos. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997, p.145) em 1996, iniciaram seus trabalhos para o setor governamental, o que levou o BSC ganhar amplitude mundial nos quatro anos seguintes, com a utilização do novo método em várias instituições públicas.

Ainda assim, para Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard não deve ser tratado apenas como uma ferramenta de controle, mas sim como um sistema de gestão estratégico. Este sistema estaria baseado em quatro objetivos que relacionam os já mencionados objetivos de curto e longo prazo:

O primeiro objetivo seria a **TRADUÇÃO DA VISÃO**. Pelo seu conceito, deve-se criar uma estratégia que ligue a visão da organização às perspectivas onde deverão ser construídos indicadores chaves de performance. Em suma, a alta administração deverá traduzir a visão e os objetivos da empresa em indicadores mensuráveis.

O segundo objetivo é a **COMUNICAÇÃO E LIGAÇÃO**: assim que um indicador Balanced Scorecard é desenvolvido por toda estrutura organizacional de uma instituição, a estratégia deve estar acessível a todos. De toda forma é essencial que, à medida que o BSC vai descendo na escala hierárquica, deve-se estar presente uma política de compensação para que todos que contribuírem sejam beneficiados, alimentando assim a difusão da estratégia global.

O terceiro objetivo é o **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: Organização estratégica e orçamentária deve andar juntas. O alcance de objetivos gera custos e o orçamento deve suportá-los.



Tendo em mãos os objetivos, cria-se indicadores de performance adequados que devem se comprometer com o sucesso da estratégia.

O quarto objetivo enfoca o FEEDBACK E A APRENDIZAGEM: O Balanced Scorecard compreende uma moderna ferramenta de comunicação. Através de sua criação é possível obter o feedback entre o topo da organização e o operacional, permitindo a instituição refletir e possivelmente corrigir seus erros. Isso automaticamente remete no aperfeiçoamento da qualidade de seus procedimentos, identificando o seu elo mais fraco nas relações de causa efeito.

O exposto atende ao modelo proposto por Kaplan e Norton (2000, p. 148) no que condiz sobre as perspectivas do BSC para o setor público.

Então, para atender os princípios da administração e conseqüentemente a missão do IFES, esta pesquisa oferecerá indicadores úteis em esclarecer os novos rumos que devem ser adotados pela administração, na tentativa de aumentar seu desempenho e reduzir a quantidade de recomendações propostas pelo trabalho de auditoria. Dessa forma cria-se, para Kaplan e Norton (1997, p.9), um planejamento capaz de

[...] esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Muitas organizações vêm adotando o planejamento estratégico e os indicadores – Balanced Scorecards – como ferramentas de gestão, e com esta pesquisa, cria-se para a AUDIN o início da aplicação dessa estratégia visando o auxílio da gestão. A seguir cria-se um modelo, que será apresentado à AUDIN e à atual gestão do IFES, lembrando que tal modelo pode sofrer alterações ou reinterpretações futuras no intuito de se adequar ao contexto.

Apesar da ótima aplicabilidade dos indicadores às atividades de auditoria e gestão, coube ao TCU alertar sobre sua utilização no boletim Técnica de indicadores de desempenho para auditorias (BRASIL, 2011, p. 08) conforme se segue:

Deve-se ressaltar que os indicadores de desempenho podem fornecer uma boa visão acerca do desempenho que se deseja medir, mas são aproximações do que realmente está ocorrendo, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos.

Este trabalho, sugere diretamente, a criação imediata da aplicação rotineira de indicadores, preferencialmente do BSC, como forma de modernizar a gestão e fazer com que as recomendações de auditoria não se acumulem mais com tanta frequência.

É necessário fazer a compreensão dos resultados, por intermédio de indicadores, para que tenhamos uma ideia de eficácia ou sucesso do sistema. Assim, sucesso ou eficiência, é a capacidade de resolver um problema de caráter sistêmico.



Para demonstrar a eficácia do sistema, é necessário relacionar diretamente o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. Em suma, o sucesso ou a eficácia é uma condição definida pela solução de um problema, atendimento de uma necessidade ou realização de um objetivo qualquer.

O conceito de eficiência apresenta necessariamente contornos diferenciados em organizações privadas e públicas. Na pública o que deve prevalecer é o interesse ou a necessidade dos cidadãos, nas privadas, predominam o interesse financeiro e de seus proprietários e a maximização do lucro.

Um exemplo de busca pela eficiência foi o fato de o Governo Federal, por intermédio da Secretaria de Gestão Pública – SEGEP (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG), revitalizar o Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA com o escopo de buscar modelos de gestão capazes de contemplar as demandas da sociedade de forma eficaz e efetiva. Palvarini (2010, p.01) analisou o GESPÚBLICA e assim descreveu suas características:

[...] tem como principais características o fato de ser essencialmente público orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, de ser contemporâneo alinhado ao estado-da-arte da gestão, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum e de ser federativo com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

A estratégia do GESPÚBLICA se assemelha à estratégia da CGU, ambos buscam a mobilização voluntária de cidadãos. Investem na transformação de um cidadão em um agente transformador da gestão pública.

O GESPÚBLICA, particularmente, segue uma tática de avaliação dos órgãos com classes estratificadas de pontos, e, acredita-se que o objetivo é comparar as instituições públicas nacionais com padrões internacionais de qualidade em gestão. Esta ideia corrobora com algumas características do programa, que se foca em resultados que devem ser alcançados por entidades que não podem nem devem deixar de ser públicas.

A aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior é fundamental para a promoção de uma administração pública mais eficiente e transparente. Segundo Choo (2020), o conhecimento organizacional bem gerido pode levar a melhorias significativas na tomada de decisão e na implementação de políticas. As instituições que adotam práticas robustas de gestão do conhecimento tendem a apresentar melhores resultados em auditorias internas e externas.

A pandemia de COVID-19 em 2020 acelerou a necessidade de transformação digital nas instituições de ensino, incluindo a adoção de práticas de gestão do conhecimento. De acordo com Senge (2020), a capacidade de adaptação rápida a novas tecnologias e métodos de trabalho remoto foi crucial para a continuidade das operações educacionais e administrativas. Essa mudança forçada destacou a importância de sistemas eficazes de gestão do conhecimento para garantir a resiliência organizacional.

A literatura recente também sugere que a gestão do conhecimento pode ajudar a reduzir a burocracia e aumentar a eficiência administrativa. Segundo estudo de Choo (2021), a centralização de informações e a padronização de processos administrativos são fundamentais para melhorar a eficiência operacional das instituições federais. A adoção dessas práticas pode levar a uma administração mais ágil e transparente, facilitando o trabalho das auditorias internas.

Um ponto importante destacado por Choo (2022) é a necessidade de treinamento contínuo para os gestores e funcionários das instituições federais. A formação adequada em práticas de gestão do conhecimento e auditoria interna pode aumentar significativamente a eficácia dos processos administrativos e de controle, contribuindo para uma gestão mais transparente e responsável.

Nesse sentido, buscando aumentar a eficiência da Gestão, esse trabalho relatou no anteriormente a importância do uso de técnicas e ferramentas da Gestão do Conhecimento. Todos os dados sobre servidores, atividades executadas, eficácia e eficiência remetem diretamente à importância da divisão do trabalho nas organizações. Numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas tem um papel específico que converge para a realização da missão.

Dessa forma, têm-se as organizações especializadas em determinadas missões, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializadas em determinadas tarefas. É a divisão do trabalho que permite superar as limitações individuais. Quando se juntam as pequenas contribuições de cada um, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

É com base na utilização da coordenação do trabalho em grupo, e, utilizando técnicas apuradas de administração pública, que acreditamos na modificação do comportamento do IFES perante os órgãos de Controle Interno e Externo.

Sobre o tema, Batista (2012, p.42), enfatiza que:

A soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Antes do necessário e dispendioso trabalho de resolver as pendências institucionais acumuladas, se faz necessário parar de cometer desacertos técnicos. Para que isso ocorra é necessário aumentar a pesquisa nessa importante área de estudo. Este estudo inova na utilização da gestão do Conhecimento em apoio aos trabalhos auditoriais, nesse sentido, Batista (2012, p. 27) diz que;

[...] há poucos estudos na literatura de Gestão do Conhecimento que, com base nas características específicas da Administração Pública, listam fatores críticos de sucesso para a implementação exitosa da Gestão do Conhecimento em organizações públicas e propõem modelos específicos para a Administração Pública.

Segundo Batista (2012, p.27), “as organizações públicas não terem referências de modelos específicos para a administração pública.” A dificuldade de se encontrar modelos prontos e acabados de sistemas de gestão do conhecimento também são escassos. Isso dificulta o trabalho do gestor, que em muitas situações não tem em quem ou no que se espelhar.

Em 2021, um estudo realizado por Davenport e Prusak (2021) revelou que as instituições que investiram em infraestrutura de conhecimento e tecnologias de informação obtiveram uma vantagem competitiva significativa. Essas organizações foram capazes de responder mais rapidamente às mudanças regulatórias e às demandas de auditoria, evidenciando a importância de uma abordagem estratégica para a gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2021) argumentam que a criação contínua de inovação dentro das instituições é facilitada por uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento de conhecimento. Eles afirmam que, para as instituições federais de educação, a implementação de práticas de gestão do conhecimento pode transformar a maneira como os gestores lidam com auditorias e controles internos, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

Davenport e Prusak (2022) destacam que a integração de ferramentas de gestão do conhecimento com sistemas de auditoria pode resultar em uma maior precisão e eficiência nos processos de controle interno. A implementação de plataformas digitais que permitem a coleta, armazenamento e análise de dados em tempo real pode reduzir significativamente o tempo e os recursos necessários para a execução de auditorias.

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.**

O presente trabalho buscou orientar ao IFES, mais precisamente à Auditoria Interna, na implementação dos métodos e das técnicas da Gestão do Conhecimento em suas atividades para tentar diminuir a quantidade de recomendações não atendidas pela administração.

Para tanto, foi necessário identificar as percepções dos gestores do IFES sobre o papel de orientação e assessoramento na busca dos objetivos e metas, dentro de um contexto geral de gestão. Na busca de detectar essas percepções, fora realizado um questionário capaz de demonstrar, por intermédio das respostas dos gestores, a visão representativa dos trabalhos de auditoria, abordando um tema de assessoramento, informação, comunicação e aplicação dos fundamentos da Gestão do Conhecimento.

Com o resultado das pesquisas, observou-se um ambiente administrativo não eficaz no que condiz a relação interpessoal profissional de gestores e da Auditoria Interna. As ferramentas e o planejamento que devem ser propostos para sistematizar o conhecimento na busca de reduzir as falhas da gestão encontram dificuldades comuns em muitas organizações como; falta de conhecimento em processos e procedimentos básicos; ausência de recursos humanos para a implantação; ausência de

recursos financeiros; falta de uma cultura voltada para o trabalho em conjunto com a auditoria; falta de ferramentas da tecnologia da informação para auxiliar as tarefas do servidor e a falta de conhecimento sobre a busca da estratégia organizacional.

O trabalho também demonstrou, por intermédio dos gestores respondentes, o afastamento da Auditoria Interna dos trabalhos gerenciais e de assessoramento, o que pode ser uma consequência do pouco contato existente ou da baixa frequência na discussão laboral dos afazeres institucionais entre os administradores e os auditores.

Nesse Contexto, não se verificou a presença de uma política de execução da auditoria operacional a ser comandada pela Auditoria Interna, quer seja consequência da falta de material humano, ou de sua deficiente estrutura regimental.

Finalmente, a pesquisa de Davenport e Prusak (2022) sugere que o futuro da gestão do conhecimento em instituições federais de educação está na combinação de tecnologias avançadas com práticas de gestão inovadoras. Eles concluem que, para alcançar uma administração pública mais eficiente, é essencial investir em sistemas de gestão do conhecimento que suportem a colaboração, a inovação e a transparência.

Nota-se também que a Auditoria Interna deve reforçar seu canal de comunicação com os gestores em um nível hierárquico superior, onde ocorre os processos gerenciais mais dispendiosos, e onde frequentemente se centraliza as decisões mais importantes.

A aplicação das ferramentas de Gestão do Conhecimento deve ser mais frequente nesses locais, para que se possa responder com agilidade e qualidade ao controle interno e externo. A aplicação do sistema de gestão do conhecimento na Auditoria Interna apenas terá êxito se houver comprometimento com modernas práticas de gestão, o que a faz, cada vez mais, afastar do atual modelo burocrático.

Nessa linha de pensamento recomenda-se ainda a realização de estudos em outros Institutos Federais de Educação visando comparar e contribuir com novidades acerca da aplicação da gestão do Conhecimento no ramo das Auditorias Internas. A replicação do estudo com as adaptações necessárias, em uma amostra de pesquisa na Universidade Federal do Espírito Santo, é outra sugestão. Pesquisas com verificação *in loco* podem contribuir para explicações sobre a ausência de controle e transparência.

Finalmente, conclui-se que, devido às percepções obtidas nesta pesquisa, se faz necessário à aplicação imediata de ferramentas da gestão do Conhecimento para que a Auditoria Interna e a Gestão se coadunem com as novas visões da gestão pública. Em um outro momento, deve haver uma mudança na forma de agir da Auditoria Interna para não somente buscar divergências em questões legalistas, mas que vise melhores resultados gerenciais sem deixar de focar nos princípios constitucionais da economicidade, eficiência e eficácia, para melhor prestar seus serviços aos cidadãos.



## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://goo.gl/TEH4ER>. Acesso em: 29 jul. 2024.

BERGUE, S. T. Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-142, jan./fev. 2010.

BOURGON, J. Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n. 61, v. 1, p. 5-33, jan./mar. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1998.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Técnica de indicadores de desempenho para auditorias. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011.

CHERMAN, A.; ROCHA PINTO, S. R. A valoração do conhecimento nas organizações: significação e identidade na ação organizacional. ©ERA, São Paulo/SP, v. 53. n. 2 n mar/abr. n 142-155, 2013.

CHOO, C. W. *The Inquiring Organization: How Organizations Acquire Knowledge and Seek Information*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2020.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2021.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press, 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. 2nd ed. Harvard Business Review Press, 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. 3rd ed. Harvard Business Review Press, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business Review Press, 2016.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2022.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2013.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Crown Business, 2019.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 2nd ed. Crown Business, 2020.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 3rd ed. Crown Business, 2022.