



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

CLÁUDIA SUELY FERREIRA GOMES

**AUDITORIA INTERNA COMO PROMOTORA DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA-AÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA
PARAÍBA**

João Pessoa
2025

CLÁUDIA SUELY FERREIRA GOMES

**AUDITORIA INTERNA COMO PROMOTORA DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA-AÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA
PARAÍBA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação

Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire

João Pessoa
2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633a Gomes, Claudia Suely Ferreira.

Auditoria interna como promotora da aprendizagem organizacional : uma pesquisa-ação na Universidade Federal da Paraíba / Claudia Suely Ferreira Gomes. - João Pessoa, 2025.

245 f. : il.

Orientação: Gustavo Henrique de Araújo Freire.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Auditoria interna - Administração pública. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Gestão da informação e do conhecimento. 4. Políticas de informação. 5. Regime de informação. I. Freire, Gustavo Henrique de Araújo. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.073.526(043)

CLÁUDIA SUELY FERREIRA GOMES

AUDITORIA INTERNA COMO PROMOTORA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA-AÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA


Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação

Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação


Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire

Aprovada em: 31 de outubro de 2025


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **GUSTAVO HENRIQUE DE ARAUJO FREIRE**
Data: 31/10/2025 17:37:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire
Orientador
Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS DE SOUZA**
Data: 07/11/2025 19:20:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Marcos de Souza
Membro Externo
Universidade Federal da Bahia

Documento assinado digitalmente
 **JOBSON LOUIS ALMEIDA BRANDAO**
Data: 07/11/2025 19:52:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Jobson Louis Almeida Brandão
Membro Externo
Instituto Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **EDVALDO CARVALHO ALVES**
Data: 05/11/2025 11:33:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves
Membro Interno
Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 **MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEK**
Data: 06/11/2025 12:32:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger
Membro Interno
Universidade Federal da Paraíba

Prof.^a Dr.^a Izabel França de Lima
Suplente Interno
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Sérgio de Castro Martins
Suplente Externo
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho ao meu pai, Damião Ferreira Sobrinho (*in memoriam*). Embora ausente fisicamente, sua presença permanece viva em cada uma das minhas conquistas. Seu legado não se fez apenas em palavras, mas sobretudo em atitudes que me ensinaram mais do que qualquer discurso. A ele, minha sincera gratidão por ter plantado em mim as sementes da perseverança e da valorização do conhecimento, e por ter sido a base sobre a qual construí meus sonhos e concretizei este projeto.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de força, inspiração e sabedoria, minha gratidão por me sustentar nos momentos de incerteza e renovar minha fé nos caminhos que me trouxeram até aqui. Sem sua presença, nada disso teria sido possível.

Ao meu esposo, agradeço o apoio, compreensão e incentivo nos momentos mais desafiadores.

Ao meu orientador, Professor Gustavo Henrique de Araújo Freire, registro minha sincera gratidão pela parceria acadêmica ao longo desta jornada. Sua generosidade intelectual e a confiança depositada em cada etapa do estudo foram fundamentais para a consolidação desta tese e para o meu amadurecimento como pesquisadora. Agradeço por sua presença sempre motivadora, e por me orientar com sensibilidade e precisão quanto aos caminhos possíveis para este trabalho.

Aos docentes do PPGCI/UFPB, agradeço pelo conhecimento transmitido, pelo comprometimento com o ensino e a pesquisa e pelas contribuições sempre enriquecedoras. As provocações teóricas e os diálogos travados ao longo do curso ampliaram meus horizontes e contribuíram para consolidar em mim uma visão crítica e integrada sobre o campo da Ciência da Informação.

Agradeço, de modo especial, aos docentes que integraram a banca de qualificação, Professor Marcos de Souza, Professor Jobson Louis Almeida Brandão, Professora Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger e Professor Edvaldo Carvalho Alves. Suas sugestões criteriosas foram essenciais para refinar os argumentos e fortalecer a consistência teórica e metodológica da pesquisa.

Ao Professor Anielson Barbosa da Silva, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, expresso minha gratidão pelas aulas instigantes e pela forma generosa com que compartilhou experiências e saberes nas disciplinas ministradas. Suas reflexões ampliaram minha compreensão sobre temas centrais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À Professora Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, minha orientadora no mestrado, registro minha sincera gratidão pelo incentivo e pela confiança que me motivaram a dar continuidade à trajetória acadêmica e a ingressar no doutorado. Expresso também minha admiração e profundo respeito por sua sensibilidade como educadora e pela generosidade com que compartilha o conhecimento, qualidades que continuaram a me inspirar nessa jornada.

À Auditoria Interna da UFPB, agradeço o apoio institucional que viabilizou o meu afastamento para cursar o doutorado. Esse suporte foi fundamental para a continuidade do meu trabalho acadêmico e para a concretização desta pesquisa.

Aos colegas auditores internos, registro minha gratidão pela generosidade em partilhar experiências e pela disponibilidade em colaborar com o estudo, contribuindo para que esta tese se mantivesse enraizada na realidade institucional.

Aos servidores da UFPB, agradeço pela disponibilidade em compartilhar suas vivências e percepções. Suas contribuições foram essenciais para a construção desta tese e para o aprofundamento da análise dos processos institucionais.

Aos colegas da turma 2022 do PPGCI/UFPB, expresso minha gratidão pelo compartilhamento de saberes, pelos diálogos reflexivos e pela convivência que tornou a jornada mais leve. Em especial, agradeço às colegas Margarete da Silva e Suzana Queiroga pela parceria e apoio constantes. Que os laços construídos ao longo deste percurso se estendam para além da vida acadêmica.

À Alhandra, amiga-irmã querida que a vida me presenteou durante a graduação, registro minha profunda gratidão pela amizade sólida e presença constante. Apesar da distância física, nossa convivência fraterna permanece, sustentada pela lealdade e pela generosidade que sempre marcaram nossa amizade. Expresso minha sincera gratidão por sua torcida e pelas palavras de incentivo.

Finalizo com um agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto. A cada gesto de apoio, a cada palavra de incentivo, meu mais profundo e afetuoso obrigada.

“Organizações de aprendizagem são organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas” (Peter M. Senge).

RESUMO

Esta tese investiga como as informações produzidas pela auditoria interna podem contribuir para o fortalecimento da aprendizagem organizacional na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A pesquisa parte do reconhecimento de que, nas universidades públicas, a aprendizagem organizacional é um vetor estratégico para a melhoria contínua dos processos acadêmicos e administrativos, além de contribuir para o aprimoramento da governança institucional. Embora a literatura científica tenha ampliado o interesse por essa temática, observa-se uma lacuna no que se refere à articulação entre auditoria interna governamental, políticas de informação e processos de aprendizagem organizacional em universidades públicas. Estudos que abordem a auditoria não apenas como instrumento de controle, mas como agente impulsionador da aprendizagem organizacional ainda são escassos. Buscando preencher essa lacuna, a presente investigação teve como objetivo central analisar como as informações produzidas no âmbito da auditoria interna podem contribuir para a gestão da informação e do conhecimento, bem como para o fortalecimento do processo de aprendizagem organizacional na UFPB. A tese sustentada neste estudo é que a integração dos fluxos informacionais da auditoria interna à gestão universitária representa um avanço estratégico para a consolidação de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua, ao compartilhamento de boas práticas e ao fortalecimento da gestão da informação e do conhecimento na UFPB. Argumenta-se que, ao ser incorporada a uma política institucional de informação, a auditoria interna amplia sua função, atuando não apenas como instância de controle, mas também como agente catalisador do desenvolvimento organizacional e do aprimoramento da governança universitária. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa-ação, de abordagem qualitativa, com múltiplas técnicas de coleta de dados. Foram analisados documentos institucionais relacionados à auditoria e à gestão da informação e do conhecimento; realizadas entrevistas semiestruturadas com auditores internos e servidores técnico-administrativos; e aplicado um questionário on-line a servidores de unidades administrativas e acadêmicas. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), apoiada pelo software Atlas.ti, e estruturou-se em três categorias: comunicação e fluxo informacional, gestão da informação e do conhecimento, e aprendizagem organizacional. Os resultados evidenciaram que, embora a auditoria interna produza informações tecnicamente relevantes, existem algumas fragilidades na forma como essas informações são comunicadas, compartilhadas e incorporadas às rotinas organizacionais, especialmente quanto à linguagem utilizada nos relatórios. Observou-se a baixa acessibilidade dos conteúdos para públicos não especializados e a ausência de estratégias de disseminação adaptadas aos diferentes perfis institucionais. Verificou-se, ainda, que os aprendizados derivados das auditorias carecem de maior integração às rotinas administrativas, o que acaba por restringir seu aproveitamento estratégico pelos diferentes setores da universidade. A análise do regime de informação da instituição, com base na abordagem de Freire (2021), revelou uma governança informacional centrada na conformidade normativa, porém ainda pouco orientada para a aprendizagem organizacional. Como resposta às lacunas identificadas, foi proposta uma política de informação integrada à auditoria interna, composta por diretrizes que visam reforçar o uso estratégico da informação de auditoria e ampliar sua contribuição para os processos de aprendizagem organizacional na instituição.

Palavras-chave: Auditoria interna governamental; aprendizagem organizacional; gestão da informação e do conhecimento; políticas de informação; regime de informação.

ABSTRACT

This thesis investigates how information produced by internal auditing can contribute to strengthening organizational learning at the Federal University of Paraíba (UFPB). The research is based on the recognition that, in public universities, organizational learning is a strategic vector for the continuous improvement of academic and administrative processes, in addition to contributing to the improvement of institutional governance. Although scientific literature has increased interest in this topic, there is a gap in the articulation between government internal auditing, information policies, and organizational learning processes in public universities. Studies that address auditing not only as a control instrument but also as a driver of organizational learning are still scarce. Seeking to fill this gap, the main objective of this research was to analyze how the information produced in the context of internal auditing can contribute to information and knowledge management, as well as to strengthening the organizational learning process at UFPB. The thesis supported in this study is that the integration of internal audit information flows into university management represents a strategic advance for the consolidation of an institutional culture oriented toward continuous learning, the sharing of best practices, and the strengthening of information and knowledge management at UFPB. It is argued that, when incorporated into an institutional information policy, internal auditing expands its function, acting not only as a control mechanism, but also as a catalyst for organizational development and the improvement of university governance. The study was conducted through action research, using a qualitative approach with multiple data collection techniques. Institutional documents related to auditing and information and knowledge management were analyzed; semi-structured interviews were conducted with internal auditors and technical-administrative staff; and an online questionnaire was administered to staff from administrative and academic units. Data analysis followed the content analysis technique (Bardin, 2016), supported by Atlas.ti software, and was structured into three categories: communication and information flow, information and knowledge management, and organizational learning. The results showed that, although internal auditing produces technically relevant information, there are some weaknesses in the way this information is communicated, shared, and incorporated into organizational routines, especially regarding the language used in reports. We observed low accessibility of content for non-specialized audiences and the absence of dissemination strategies adapted to different institutional profiles. We also found that the lessons learned from the audits lack greater integration into administrative routines, which ultimately restricts their strategic use by different sectors of the university. The analysis of the institution's information regime, based on Freire's (2021) approach, revealed an information governance focused on regulatory compliance, but still not very oriented towards organizational learning. In response to the gaps identified, an information policy integrated with internal auditing was proposed, consisting of guidelines aimed at reinforcing the strategic use of audit information and expanding its contribution to organizational learning processes at the institution.

Keywords: Government internal audit; organizational learning; information and knowledge management; information policies; information regime.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Justificativa para o estudo	26
Figura 2: Estrutura da tese	27
Figura 3: Espiral do conhecimento	39
Figura 4: Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb	42
Figura 5: Estilos de aprendizagem	44
Figura 6: Gestão do conhecimento nas organizações	54
Figura 7: Combinação de dado, informação e conhecimento na administração pública..	55
Figura 8: Modelo de GC para a administração pública brasileira	56
Figura 9: Etapas da auditoria governamental	89
Figura 10: Representação gráfica do regime de informação	103
Figura 11: Atores sociais	104
Figura 12: Artefatos de informação	106
Figura 13: Dispositivos de informação no contexto da comunicação científica	107
Figura 14: Delineamento da Pesquisa	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gerações da gestão do conhecimento	47
Quadro 2: Modelos de Gestão do Conhecimento propostos para o Setor Público	50
Quadro 3: Classificação das práticas de gestão do conhecimento	53
Quadro 4: Habilidades dos líderes orientados ao conhecimento.....	76
Quadro 5: Barreiras para a aprendizagem organizacional e estratégias para superá-las...	77
Quadro 6: Formas de comunicação entre a equipe de auditoria e as unidades auditadas..	87
Quadro 7: Técnicas de auditoria	94
Quadro 8: Teleologia das ações de informação	108
Quadro 9: Etapas da análise documental	133
Quadro 10: Composição do corpus da pesquisa	136
Quadro 11: Variáveis analíticas da pesquisa	137
Quadro 12: Categorias analíticas e códigos utilizados na análise de conteúdo	143
Quadro 13: Principais achados empíricos organizados por categoria analítica	171
Quadro 14: Atores sociais do regime de informação da UFPB	177
Quadro 15: Artefatos de informação no regime de informação da UFPB	180
Quadro 16: Dispositivos de informação no regime de informação da UFPB	183
Quadro 17: Ações de informação no regime de informação da UFPB	186

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN	Auditoria Interna
CGU	Controladoria Geral da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
COMGOV	Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IIA	Institute of Internal Auditors (Instituto dos Auditores Internos)
IN	Instrução Normativa
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de informação e comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	21
1.2 OBJETIVO GERAL	23
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.4 JUSTIFICATIVA	24
1.5 ESTRUTURA DA TESE	26
2 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	28
2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	29
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM E DO CONHECIMENTO	35
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	46
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	52
2.5 O PAPEL DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DOS MODELOS MENTAIS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	58
2.5.1 Memória organizacional	59
2.5.2 Modelos mentais	64
2.6 BARREIRAS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	67
2.6.1 Cultura organizacional resistente à mudança	68
2.6.2 Ausência de compartilhamento de conhecimento	69
2.6.3 Gestão ineficaz do conhecimento	72
2.6.4 Ausência de comprometimento da liderança com a aprendizagem	73
3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL	79
3.1 ETAPAS DA AUDITORIA GOVERNAMENTAL	83
3.2 TÉCNICAS DE AUDITORIA	90
3.3 O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL NA PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	95
4 REGIME E POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO	99
4.1 REGIME DE INFORMAÇÃO	99
4.1.1 Abordagem conceitual	99
4.1.2 Atores, artefatos, dispositivos e ações	103
4.2 POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO	110
4.2.1 Contribuições para a administração pública e para a sociedade digital	110
4.2.2 Desafios e estratégias de formulação e implementação	124
5 METODOLOGIA	129
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	129
5.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	131
5.3 TÉCNICAS PARA A COLETA DE DADOS	133
5.3.1 Análise documental	133
5.3.2 Entrevistas semiestruturadas	134
5.3.3 Questionários	135
5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	138
5.5 O REGIME DE INFORMAÇÃO COMO ABORDAGEM ANALÍTICA	139
5.6 ASPECTOS ÉTICOS	140

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	143
6.1 COMUNICAÇÃO E FLUXO INFORMACIONAL	144
6.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	152
6.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	158
6.4 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	167
6.5 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS	169
7 O REGIME DE INFORMAÇÃO DA UFPB SOB A PERSPECTIVA DA AUDITORIA INTERNA	173
7.1 ATORES SOCIAIS	174
7.2 ARTEFATOS DE INFORMAÇÃO	178
7.3 DISPOSITIVOS DE INFORMAÇÃO	181
7.4 AÇÕES DE INFORMAÇÃO	184
7.5 CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DO REGIME DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA UFPB	187
8 PROPOSTA DE POLÍTICA DE INFORMAÇÃO INTEGRADA À AUDITORIA INTERNA	189
8.1 FUNDAMENTOS E JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA	189
8.2 OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA POLÍTICA	191
8.3 EIXOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	192
8.4 ATORES E INSTÂNCIAS DE GESTÃO DA POLÍTICA	194
8.5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	196
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	197
REFERÊNCIAS	202
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para os servidores técnico-administrativos	228
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os auditores internos	231
APÊNDICE C - Questionário para os servidores técnico-administrativos	234
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	242
APÊNDICE E – Solicitação de autorização para realização de pesquisa acadêmica	244

1 INTRODUÇÃO

Estudos interdisciplinares sobre aprendizagem têm contribuído com diversas perspectivas, provenientes de disciplinas como Educação, Psicologia, Sociologia, História e Antropologia. Essas abordagens têm oferecido teorias e conceitos que explicam a aprendizagem como um processo dinâmico, uma busca por conhecimento, uma manifestação da personalidade ou estilo individual, e uma expressão da cultura tanto a nível individual quanto organizacional (Silva, 2009).

A aprendizagem organizacional é reconhecida como um componente estratégico para o desenvolvimento institucional, por ampliar a capacidade adaptativa das organizações. Autores como Argyris e Schön (1996) ressaltam que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo e dinâmico, que envolve a aquisição, a interpretação e a aplicação de conhecimentos para melhorar as práticas e os resultados organizacionais, e essa capacidade de adaptação é fundamental em um cenário marcado por rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, em que a flexibilidade e a inovação são condições indispensáveis à sobrevivência e sucesso das organizações.

Cabe frisar que a aprendizagem organizacional não se limita à simples aquisição de informações, mas envolve a transformação dessas informações em conhecimento aplicável, internalizado nos processos organizacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997). As organizações incorporam aprendizado, independentemente de ser uma escolha consciente, pois isso é um requisito essencial para sua existência contínua (Kim, 1993). Fatores como liderança comprometida, estruturas flexíveis, incentivo à inovação, compartilhamento de conhecimento e aprendizado com erros são fundamentais para o sucesso da aprendizagem organizacional (Fiol; Lyles, 1985).

Senge (2019) define a aprendizagem organizacional como a capacidade de uma organização de expandir continuamente o seu potencial para criar o futuro que deseja, a partir do desenvolvimento de cinco disciplinas inter-relacionadas que integram o crescimento individual ao desenvolvimento coletivo. São elas: **domínio pessoal**, que diz respeito ao comprometimento com o autodesenvolvimento; **modelos mentais**, que envolvem o questionamento e revisão de pressupostos enraizados; **visão compartilhada**, envolve a construção coletiva de um futuro comum, alinhando os propósitos individuais a metas organizacionais; **aprendizagem em equipe**, que promove o diálogo e o pensamento coletivo; e finalmente, **pensamento sistêmico**, que integra as demais disciplinas ao compreender a

organização como um sistema interconectado, no qual ações em uma área impactam significativamente outras, exigindo uma compreensão integrada da realidade.

Na perspectiva de Senge (2019), a aprendizagem organizacional requer a integração entre o crescimento individual e o desenvolvimento coletivo, criando um ambiente em que a aprendizagem contínua se torna parte indissociável da cultura institucional. Para o autor, esse processo não ocorre de forma isolada, mas resulta da interação entre múltiplos elementos, como a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, as práticas de gestão, os recursos tecnológicos e, sobretudo, o engajamento das pessoas envolvidas. Quando esses fatores estão devidamente alinhados, as organizações, segundo Senge, desenvolvem uma mente coletiva, capaz de aprender com os erros, promover inovação e adaptar-se rapidamente.

Os campos da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento evoluíram rapidamente nas últimas décadas, consolidando-se como componentes estratégicos centrais nas organizações, especialmente em um contexto de globalização e competição acirrada (Mogea, 2023).

Refletir sobre a aprendizagem organizacional é compreender que não se trata apenas de um processo mecânico de aquisição de conhecimento. Conforme demonstrado por Kucharska e Bedford (2020), é um processo em fluxo constante e contínuo, sustentado por uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, o aprendizado com os erros e o compartilhamento de conhecimentos. As autoras ressaltam que a aceitação de erros favorece a inovação, ao encorajar os funcionários a explorarem novas abordagens sem receio de punições, promovendo um ambiente de aprendizagem coletiva e adaptabilidade organizacional.

Desse modo, as organizações devem criar ambientes de aprendizagem que estimulem a experimentação, o compartilhamento de ideias e a colaboração entre seus membros (Crossan; Berdrow, 2003). Quando ancorada em uma cultura colaborativa, essa dinâmica fortalece o compartilhamento de conhecimentos e potencializa a capacidade da organização de aprender com os erros e inovar continuamente (Kucharska; Bedford, 2020).

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um compromisso coletivo, que ultrapassa os limites hierárquicos e envolve todos os membros da instituição. Smith *et al.* (2007) destacam que não se trata de uma tarefa exclusiva da liderança, embora os líderes desempenhem papel fundamental ao estabelecer o exemplo, reconhecer erros e encorajar a experimentação. Para os autores, é essencial cultivar um ambiente onde cada indivíduo se perceba como aprendiz ativo, assumindo responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e contribuindo para a construção de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo.

Nas instituições públicas a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico e multinível, que envolve a compreensão de experiências e a geração de novos conhecimentos para melhorar continuamente os processos e serviços, criando valor para a sociedade e facilitando a adaptação às mudanças no ambiente organizacional público (Cuffa; Steil, 2019).

A complexidade das demandas sociais, políticas e econômicas impõe às organizações públicas uma necessidade contínua de adaptação e inovação. Conforme apontado por Cuffa e Steil (2019), enquanto agentes de transformação social, essas instituições devem estar preparadas para responder com agilidade a tais obstáculos e, nesse contexto, a aprendizagem organizacional facilita a criação de valor público, permitindo que as práticas institucionais evoluam de forma constante e alinhadas às necessidades da sociedade.

No setor público, a aprendizagem organizacional é profundamente influenciada por fatores como a liderança e a cultura institucional. A figura do líder exerce um papel estratégico, ao impulsionar a inovação, motivar os servidores e fomentar a colaboração entre as equipes, influenciando diretamente a capacidade da organização de responder a cenários dinâmicos e às crescentes demandas sociais (Pereira; Cunha, 2021).

Além disso, conforme destacam Mota, Fernandes e dos Anjos (2021), a dimensão cultural nas instituições públicas exerce uma forte influência sobre a aprendizagem organizacional, afetando de maneira direta a efetividade dos serviços oferecidos à população. Os autores ressaltam que, em contextos marcados por burocracia e resistência à mudança, a efetividade da aprendizagem organizacional dependerá de como essa cultura é moldada e da existência de políticas que favoreçam a troca de informações e a inovação. Assim, a aprendizagem organizacional oferece um caminho para superar barreiras tradicionais, ampliando a capacidade do setor público de atender às expectativas e demandas sociais.

No cenário complexo e dinâmico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a busca por processos de aprendizagem organizacional eficientes tornou-se uma necessidade constante. Ao considerar as especificidades das IFES como organizações de natureza acadêmica, é necessário examinar como a aprendizagem organizacional se manifesta em diferentes níveis e contextos nessas instituições.

A relação intrínseca entre ensino, pesquisa e extensão, aliada à diversidade de áreas do conhecimento que integram o ambiente acadêmico, influencia a maneira como o aprendizado é promovido e incorporado nas práticas institucionais. Compreender como as IFES abordam a aprendizagem organizacional pode resultar em descobertas relevantes para a gestão interna, além de contribuir para a formulação de políticas educacionais mais eficientes.

As IFES têm como missão primordial a produção e disseminação do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade. Para o cumprimento de seus objetivos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, além das diretrizes acadêmicas, a sua gestão está subordinada também aos preceitos legais que regulam as atividades-meio, fundamentais para a manutenção das funções acadêmicas e administrativas. Nesse contexto, para assegurar a correta aplicação dos recursos públicos, o ordenamento jurídico brasileiro é dotado de um conjunto de normas que têm o condão de regular a conduta dos seus agentes. No âmbito das universidades federais, esse controle convive com o princípio constitucional da autonomia universitária.

O artigo 207 da Constituição Federal de 1988 estabelece que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, o que lhes confere certa margem de liberdade na condução de suas atividades. Essa autonomia, contudo, não é absoluta, pois está condicionada ao cumprimento das normas legais que regem a administração pública. Trata-se do exercício do poder discricionário, entendido como

um poder delimitado previamente pelo legislador; este, ao definir determinado ato, intencionalmente deixa um espaço para livre decisão da Administração Pública, legitimando previamente a sua opção (Di Pietro, 2021, p. 252).

Dessa forma, embora disponham de certa autonomia administrativa, as IFES estão sujeitas a controles institucionais que visam assegurar a conformidade com os preceitos legais. Nesse contexto, destaca-se a atuação da auditoria interna governamental, unidade técnica que desempenha papel estratégico ao apoiar os gestores na adoção de práticas condizentes com os marcos normativos da administração pública. De acordo com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), “a auditoria interna fortalece a capacidade da organização de criar, proteger e sustentar valor, fornecendo ao conselho e à gestão avaliação, consultoria, *insights* e previsão independentes, baseados em riscos e objetivos” (IIA Brasil, 2024).

A principal função da auditoria interna, portanto, é assessorar a gestão no alcance dos objetivos institucionais, atuando de forma preventiva e propositiva na identificação de riscos, formulação de recomendações e promoção de melhorias nos processos organizacionais (Crepaldi; Crepaldi, 2023). Quando necessário, propõe ações corretivas, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança e o fortalecimento dos controles internos. Essa atuação adquire relevância ainda maior quando se reconhece a informação como insumo estratégico para a tomada de decisão. Conforme afirmam Takeuchi e Nonaka (2008, p. 56),

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento.

A informação oriunda das auditorias internas, portanto, possui potencial para revelar fragilidades institucionais, propor caminhos de aprimoramento e fomentar a aprendizagem organizacional. As conclusões decorrentes dos trabalhos de auditoria, quando sistematizadas e comunicadas de forma adequada, podem orientar ações corretivas e preventivas, antecipar falhas e contribuir para o uso mais eficiente dos recursos públicos. A partir de uma abordagem objetiva e independente, as unidades de auditoria interna avaliam a eficácia dos controles internos e fornecem subsídios para a tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da governança nas instituições públicas.

Inserida no campo da Ciência da Informação, esta pesquisa adota a informação como eixo conceitual estruturante para compreender os processos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento no contexto das universidades públicas. A Ciência da Informação oferece o suporte teórico e metodológico que permite analisar a informação não apenas como recurso técnico, mas como fenômeno social e organizacional, essencial à produção, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. Sob essa perspectiva, as informações produzidas pela auditoria interna são compreendidas como mediadoras de práticas e decisões institucionais, integrando os fluxos informacionais que sustentam a aprendizagem e o aprimoramento contínuo da gestão universitária.

Perspectivas recentes têm ampliado a compreensão sobre o papel da auditoria interna, evidenciando seu potencial como ferramenta de aprendizagem para as instituições. Ao ultrapassar a tradicional abordagem de conformidade e controle, a auditoria passa a atuar também na identificação de oportunidades de melhoria e na otimização do uso dos recursos públicos (Rodrigues, 2020; Pinheiro; Oliva, 2020; Mendes; Bilhim; Costa, 2024).

Esse movimento reflete a evolução da auditoria interna ao longo do tempo, acompanhando as transformações no ambiente organizacional e ampliando seu escopo para além da análise dos registros contábeis, com a inclusão da avaliação dos controles internos, da gestão de riscos e dos mecanismos de governança, contribuindo de forma mais estratégica para o desempenho institucional (Rodrigues, 2020).

Pinheiro e Oliva (2020) reforçam essa perspectiva ao destacar o papel da auditoria interna como um mecanismo de suporte à governança das universidades, com impacto direto no alcance dos objetivos institucionais, garantindo a conformidade com as normas e regulamentos vigentes, mas também oferecendo subsídios para a melhoria contínua dos

processos administrativos e acadêmicos. Sua capacidade de produzir informações confiáveis e sistematizadas sobre os processos institucionais torna a auditoria uma aliada da gestão na tomada de decisões mais assertivas e alinhadas à missão institucional.

Nessa mesma linha, Mendes, Bilhim e Costa (2024) ressaltam que os relatórios de auditoria interna fornecem insumos estratégicos para a formulação de políticas e decisões gerenciais. Os autores destacam que, ao apoiar a alta administração na definição de diretrizes e estratégias, a auditoria contribui para o fortalecimento da governança e para a adaptação das instituições aos desafios contemporâneos, reafirmando sua relevância no contexto da administração pública universitária.

Um exemplo dessa abordagem ampliada da auditoria interna é sua atuação na atividade de assessoramento à gestão. Diferente da função de avaliação, centrada na análise retrospectiva dos processos e na identificação de falhas já ocorridas, o assessoramento permite à auditoria antecipar problemas, oferecendo suporte direto à tomada de decisão em situações emergenciais ou diante de mudanças no ambiente institucional, sejam elas de ordem interna ou externa.

A Instrução Normativa (IN) nº 3/2017 da Controladoria-Geral da União (CGU) reforça esse papel ao estabelecer que “a atividade de auditoria interna governamental deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a atuação das organizações que as gerenciam” (Brasil, 2017a). Nesse contexto, quando uma auditoria identifica fragilidades na gestão de recursos públicos, abre-se a possibilidade de correção imediata, mas também uma oportunidade de aprendizado. Ao examinar as causas dessas falhas, as organizações públicas podem fortalecer seus processos internos e desenvolver mecanismos para prevenir a reincidência.

Esse ciclo de análise, ação e prevenção configura um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional, alinhando-se à perspectiva de aprendizagem organizacional proposta por Argyris e Schön (1996), que defendem a necessidade de as organizações aprenderem com suas experiências e transformarem erros em oportunidades de crescimento. A auditoria interna, nesse sentido, atua como um facilitador desse processo, disponibilizando informações e direcionamentos para a implementação de melhorias sistêmicas.

Um estudo conduzido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), visando avaliar as capacidades da administração pública federal na implementação de políticas públicas, evidenciou a importância das recomendações dos órgãos de controle como fontes relevantes de informações (ENAP, 2018).

Diante desse cenário, torna-se evidente que a auditoria interna governamental constitui uma fonte estratégica de informação para as Instituições Federais de Ensino Superior, na

medida em que oferece diagnósticos fundamentados e oportunidades de aperfeiçoamento a partir da análise crítica das práticas de gestão.

Quando utilizada de forma estratégica, a auditoria interna agrega valor de longo prazo, ao induzir melhorias e ao fortalecer a capacidade da organização de aprender e se adaptar. Sua atuação repercute diretamente no desempenho das instituições públicas, fornecendo subsídios relevantes para a tomada de decisão e a para a gestão eficaz dos recursos públicos (Postula; Irodenko; Dubel, 2020). Nesse sentido, a auditoria pode ser compreendida como uma ferramenta pedagógica, que estimula a reflexão crítica, o compartilhamento de conhecimento e a melhoria contínua, contribuindo para o desenvolvimento de lideranças capazes de compreender e agir sobre o funcionamento sistêmico da organização (Rueda, 2019).

O uso estratégico das informações produzidas pela auditoria interna representa, portanto, como uma importante ferramenta para as IFES, uma vez que, ao fornecer análises detalhadas e fundamentadas, a auditoria ultrapassa seu papel tradicional de instância fiscalizadora ou corretiva, assumindo uma função preventiva e propositiva, conforme destacado por Pinheiro e Oliva (2020). Os autores apontam, ainda, que ao identificar riscos e propor soluções, a auditoria interna configura-se como um instrumento de apoio para o desenvolvimento institucional. Essa dinâmica, além de assegurar a conformidade normativa, também fortalece a eficiência operacional e contribui para a promoção da transparência na gestão pública.

Dessa forma, a gestão adequada das informações oriundas da auditoria interna possibilita a otimização do uso dos recursos públicos e fomenta a melhoria contínua dos processos acadêmicos e administrativos. Além de orientar ações corretivas, essas informações se tornam fontes relevantes de aprendizado e inovação, ao evidenciarem oportunidades de aprimoramento institucional e disseminação de boas práticas.

Nesse sentido, a adoção de políticas de informação que estabeleçam processos claros para a gestão da informação no âmbito das IFES melhora a eficiência operacional, reduzindo a duplicação de esforços e fornecendo as bases para a coleta e preservação de dados precisos e confiáveis, pois “as políticas de informação se apresentam como caminhos para uma conduta planejada e programática de ações informacionais” (Da Silva, Silva e Freire, 2018).

Política de informação é um termo abrangente, que engloba todas as leis e regulamentos aplicáveis à criação, processamento, fluxo e utilização de informações (Braman, 2016). Quando bem formulada e implementada, a política de informação pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a aprendizagem organizacional.

Nesse direcionamento, a implementação de uma política de informação voltada à promoção da aprendizagem organizacional, mediada pela colaboração entre as unidades administrativas, acadêmicas e a auditoria interna, representa um meio eficiente para consolidar um ambiente favorável à troca de experiências e à construção coletiva do conhecimento. Esse ambiente, por sua vez, estimula a implementação de práticas de melhoria contínua, potencializando a adaptabilidade e eficácia das auditorias em consonância com os objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, fundada na premissa de que a aprendizagem organizacional é um elemento estruturante para que as universidades públicas mantenham sua relevância social e acadêmica, esta pesquisa propõe-se a investigar a dinâmica da aprendizagem organizacional em uma IFES, mediada pelas informações fornecidas pela auditoria interna e suas implicações para a gestão. Busca-se, ainda, demonstrar como a adoção de uma política de informação bem estruturada e alinhada com os resultados decorrentes das atividades da auditoria pode potencializar a capacidade da universidade pública de aprender com suas próprias experiências e, assim, melhorar suas operações e processos.

Para tanto, o estudo explora aspectos centrais da atuação da auditoria nesse contexto, tais como a identificação de práticas inovadoras, o mapeamento de lacunas informacionais, o compartilhamento de boas práticas e o fortalecimento da governança institucional.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A noção de qualidade na educação superior pode assumir diferentes significados, dependendo da perspectiva de quem a aborda. Essa multiplicidade de sentidos revela que o seu significado está atrelado a interesses diversos, o que torna a noção de qualidade uma questão complexa, abrangendo desde aspectos estruturais das instituições até assuntos relacionadas ao corpo discente.

Na concepção de Dourado e Oliveira (2009, p. 203), trata-se de um conceito “que se altera no tempo e no espaço, ou seja, o alcance do referido conceito vincula-se às demandas e exigências sociais de um dado processo histórico”. Assim, a busca por qualidade impõe às universidades o desafio de atender às demandas sociais, acadêmicas e institucionais, exigindo mecanismos internos de avaliação, aprendizagem e aprimoramento contínuo.

Nesse cenário, os dados gerados pela auditoria interna configuram-se como importantes fontes de informação para os gestores, ao possibilitarem a análise crítica dos resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos. Além disso, oferecem um panorama

das práticas adotadas ao longo do ciclo de gestão acadêmica, contribuindo para o monitoramento, a correção de desvios e o aprimoramento contínuo dos processos internos.

Essas informações, ao serem sistematizadas, disseminadas e apropriadas, podem se converter em conhecimento organizacional, constituindo ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao aperfeiçoamento contínuo. Davenport e Prusak (2003, p. 6) definem o conhecimento como

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. [...] Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Sob essa ótica, a informação oriunda da auditoria interna não se limita ao campo da conformidade, mas constitui um insumo estratégico que pode ser convertido em conhecimento voltado ao aprimoramento da governança e da gestão de riscos. Atuando como parceira da gestão, a auditoria interna fornece informações confiáveis e imparciais, que auxiliam os gestores na tomada de decisões e na implementação de melhorias estruturais (Frias *et al.*, 2022).

Ao subsidiar a formulação de estratégias gerenciais, os achados da auditoria interna contribuem para a racionalização dos processos administrativos, ao passo que a socialização dessas informações estimula a construção coletiva de conhecimento e o fortalecimento da aprendizagem organizacional.

A integração entre os dados provenientes da auditoria interna e a formulação de uma política de informação estruturada pode representar uma estratégia relevante para fortalecer práticas de governança e qualificar os processos decisórios. Essa articulação favorece a identificação de fragilidades, o planejamento de ações corretivas e o estímulo a uma cultura de melhoria contínua. Nesse contexto, a auditoria interna deixa de ser compreendida apenas como instância de controle, assumindo um papel formativo e indutor de boas práticas, contribuindo para o fortalecimento da integridade, da transparência e da responsabilização no setor público (Momot *et al.*, 2021).

Assim, a informação oriunda da auditoria interna pode contribuir para o aprimoramento do desempenho institucional, promover maior eficiência na alocação de recursos e apoiar o desenvolvimento de soluções inovadoras. A adoção de políticas de informação alinhadas às atividades da auditoria apresenta-se, portanto, como uma estratégia promissora para fortalecer a aprendizagem organizacional, estimular o compartilhamento de boas práticas e ampliar a capacidade de adaptação das universidades públicas.

Nessa perspectiva, a **questão de pesquisa** que orienta o estudo é: Como os fluxos informacionais decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o aprimoramento dos processos de aprendizagem organizacional e para o fortalecimento da gestão da informação e do conhecimento na Universidade Federal da Paraíba?

A **tese** sustentada neste estudo é que a integração dos fluxos informacionais da auditoria interna à gestão universitária representa um avanço estratégico para a consolidação de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua, ao compartilhamento de boas práticas e ao fortalecimento da gestão da informação e do conhecimento na UFPB. Ao ser incorporada a uma política institucional de informação, a auditoria interna amplia sua função, atuando não apenas como instância de controle, mas também como agente catalisador do desenvolvimento organizacional e do aprimoramento da governança universitária.

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar de que forma os fluxos informacionais decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na Universidade Federal da Paraíba.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os fatores facilitadores e as barreiras que influenciam a eficácia das recomendações da auditoria interna na promoção da aprendizagem organizacional na UFPB.
- b) Compreender a percepção de servidores técnico-administrativos quanto à eficácia da comunicação dos resultados das auditorias e sua contribuição para a aprendizagem organizacional.
- c) Analisar, com base na percepção dos servidores técnico-administrativos, de que forma as informações produzidas pela auditoria interna podem ser utilizadas para aprimorar a gestão da informação e do conhecimento na UFPB.
- d) Analisar a abordagem adotada pelos auditores internos no tratamento e na comunicação das informações de auditoria, buscando compreender as estratégias utilizadas para o compartilhamento dos resultados com a gestão.
- e) Apresentar o regime de informação da UFPB, sob a perspectiva da auditoria interna, identificando e descrevendo seus elementos constituintes.

- f) Propor um modelo de política de informação integrada às atividades da auditoria interna, com o objetivo de fortalecer a aprendizagem organizacional e promover a articulação entre os fluxos informacionais da auditoria e a gestão do conhecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

O interesse em compreender como as organizações aprendem, se adaptam e inovam tem se consolidado como um campo de estudo em expansão na literatura científica. No entanto, ao direcionar o olhar para o contexto específico das universidades públicas, observa-se uma escassez de pesquisas que abordem de forma direta a aprendizagem organizacional nesse tipo de instituição.

Compreender como os valores, normas e crenças da cultura organizacional podem afetar a motivação, a receptividade a novas ideias e a incorporação de práticas voltadas à aprendizagem é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem organizacional mais assertivas.

Além disso, a articulação entre políticas de informação e práticas de auditoria interna governamental, e o modo como essa relação pode favorecer a aprendizagem organizacional nas IFES, constitui um campo ainda pouco explorado na produção científica nacional. A ausência de estudos que analisem essa interseção de forma integrada evidencia a relevância acadêmica deste trabalho, ao propor um novo olhar sobre o papel estratégico da informação de auditoria no fortalecimento da cultura de aprendizagem organizacional.

A justificativa pessoal para o estudo está diretamente vinculada à trajetória profissional da pesquisadora como auditora interna na instituição de ensino onde a pesquisa foi realizada. Essa atuação conferiu uma perspectiva contextualizada sobre as dinâmicas institucionais, especialmente no que se refere às dificuldades enfrentadas pela gestão acadêmica e administrativa.

A experiência prática acumulada nesse ambiente permitiu identificar com maior precisão lacunas nos processos informacionais e operacionais, fortalecendo a construção de um estudo ancorado em observações empíricas e orientado à proposição de soluções aplicáveis e fundamentadas na realidade institucional.

Do ponto de vista prático, a proposta de integrar políticas de informação aos resultados da auditoria interna visa ampliar o reconhecimento do valor estratégico dessa atividade, muitas vezes subestimada. A pesquisa busca evidenciar o potencial das informações produzidas pela

auditoria para subsidiar decisões, fortalecer a governança e promover a aprendizagem organizacional.

Sob a ótica profissional, a relevância deste estudo reside na sua capacidade de propor soluções práticas voltadas ao aprimoramento da gestão da informação e do conhecimento em instituições públicas, especificamente no contexto universitário.

A auditoria interna, enquanto ferramenta de monitoramento das atividades institucionais, possui um papel central na identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria dentro da organização. No entanto, a efetividade dessa atuação está diretamente relacionada à forma como as informações produzidas pelas auditorias são tratadas, disseminadas e incorporadas aos processos decisórios.

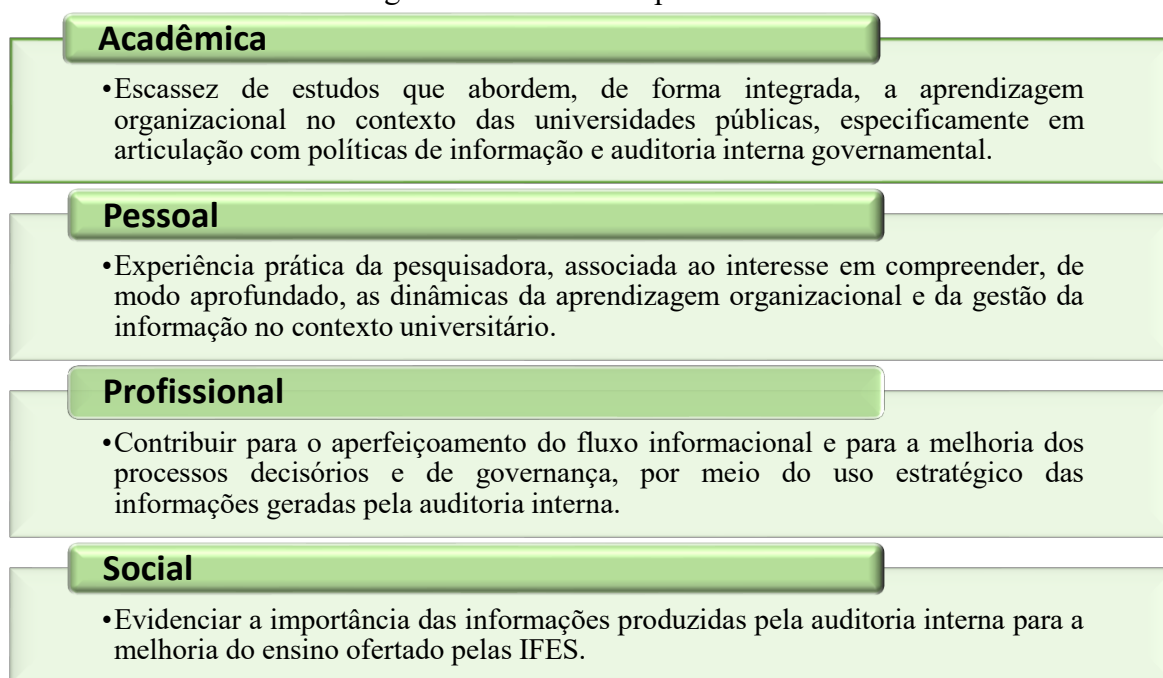
Em última análise, a pesquisa agrega valor profissional ao estabelecer uma relação direta entre gestão da informação e auditoria interna, por meio da propositura de uma política informacional para a UFPB que contemple as atividades da auditoria interna, oferecendo um direcionamento prático para a implementação de melhorias que podem ser aplicadas em outras universidades e instituições públicas que enfrentam problemas semelhantes.

A pesquisa se justifica, ainda, pois busca demonstrar para a sociedade como a auditoria interna pode contribuir para a melhoria da qualidade da gestão e, consequentemente, do ensino ofertado pelas instituições, reafirmando o compromisso social das universidades públicas com a transparência, a eficiência e a entrega de valor público.

Ao demonstrar como a auditoria interna pode influenciar positivamente a cultura de aprendizagem em uma instituição de ensino superior, este estudo pretende fornecer subsídios para o aprimoramento da gestão acadêmica e administrativa, bem como compreender como essas áreas se conectam e interagem na busca por uma universidade mais eficiente e adaptável.

A Figura 1 apresenta uma síntese das dimensões que fundamentam a justificativa deste estudo, contemplando seus aspectos acadêmicos, profissionais, práticos e sociais.

Figura 1 - Justificativa para o estudo



Fonte: Elaboração própria (2025).

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está estruturada em nove seções, incluindo esta introdução, que contempla a contextualização da temática investigada, a delimitação do problema de pesquisa, a tese defendida, os objetivos traçados e a justificativa do estudo. A segunda seção traz uma discussão sobre aprendizagem e conhecimento nas organizações, abordando as principais perspectivas teóricas sobre esses conceitos.

A terceira seção trata da auditoria interna governamental, destacando sua evolução, seus fundamentos normativos e seu papel estratégico na melhoria dos processos de gestão e governança no setor público. A quarta seção aborda o regime e as políticas de informação, explorando a sua relevância para a administração pública e para a construção de ambientes institucionais favoráveis à aprendizagem organizacional.

A quinta seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando o tipo e a abordagem da investigação, o contexto e os sujeitos participantes, as técnicas de coleta e análise dos dados, os aspectos éticos e o uso do conceito de regime de informação como abordagem analítica.

A sexta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, obtidos à luz do referencial teórico e das evidências empíricas coletadas. A sétima seção expõe o diagnóstico do

regime de informação da Universidade Federal da Paraíba, sob a perspectiva da auditoria interna, identificando seus elementos constitutivos e dinâmicas informacionais.

A oitava seção apresenta a proposta de uma política de informação integrada à auditoria interna, construída a partir dos achados da pesquisa, com diretrizes voltadas ao fortalecimento da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional na UFPB. Por fim, as considerações finais retomam o problema de pesquisa, os principais resultados, as contribuições do estudo e as sugestões para investigações futuras.

A Figura 2 apresenta, de forma esquemática, a estrutura da tese, evidenciando a organização lógica e progressiva das seções que compõem o trabalho. A partir da introdução, que contextualiza o tema, delimita o problema de pesquisa e apresenta os objetivos do estudo, a tese avança para os capítulos teóricos que fundamentam a investigação. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados empíricos e, por fim, a proposta de política de informação e as considerações finais. Essa estrutura visa garantir coerência entre os diferentes elementos da pesquisa, favorecendo a compreensão do percurso investigativo adotado.

Figura 2 – Estrutura da tese

Seção 1	Introdução
Seção 2	Aprendizagem e conhecimento organizacional
Seção 3	Auditoria interna governamental
Seção 4	Regime e políticas de informação
Seção 5	Metodologia
Seção 6	Análise e discussão dos resultados
Seção 7	O regime de informação da UFPB sob a perspectiva da auditoria
Seção 8	Proposta de política de informação integrada à auditoria interna
Seção 9	Considerações finais

Fonte: Elaboração própria (2025).

2 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A análise da literatura científica e das práticas organizacionais revela uma diversidade de abordagens teóricas voltadas para a aprendizagem organizacional, evidenciando que seu conceito tem se desenvolvido ao longo das décadas por meio da incorporação de diferentes perspectivas epistemológicas, cujas contribuições lançaram as bases para a compreensão contemporânea do fenômeno (Antonello; Godoy, 2010).

Algumas abordagens enfatizam que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente ligada às experiências e ações individuais, abordando tanto as dimensões cognitivas quanto as práticas da aprendizagem (Kolb, 1997; Antunes; Pinheiro, 2020), enquanto outras se concentram nas dimensões sociais e coletivas (Wenger, 2002). Além disso, há perspectivas que relacionam a aprendizagem a um processo de detecção e correção de erros (Argyris; Schön, 1996). Essas perspectivas variadas mostram que a aprendizagem organizacional é um fenômeno complexo que pode ser influenciado por fatores individuais, sociais e contextuais.

A aprendizagem organizacional é um conceito amplamente estudado na área da administração e tem sido reconhecida como uma abordagem fundamental para o desenvolvimento das organizações, incluindo as instituições públicas. Refere-se ao “processo contínuo das pessoas nas organizações em criar, adquirir e socializar conteúdos significativos (conhecimento), através de processos educativos formais, não formais ou informais, incidindo no comportamento das pessoas e na cultura organizacional” (Campos; Medeiros; Melo, 2018, p. 21).

Antonello e Godoy (2011) destacam, porém, a dificuldade em revisar a literatura sobre aprendizagem organizacional em razão da sua complexidade e devido à vasta gama de ideias que podem ser consideradas relevantes. As autoras apontam os principais limites dos estudos sobre aprendizagem organizacional, como a falta de consenso sobre o conceito e a dificuldade em medir o processo de aprendizagem. Nesse mesmo direcionamento, Vilas Boas e Cassandre (2018) ressaltam que essa diversidade de interpretações e conceitos pode ensejar dúvidas quanto aos benefícios da aprendizagem organizacional. Por outro lado, Nogueira e Odelius (2015) argumentam que os variados pontos de vista e perspectivas representam uma oportunidade para ampliar a compreensão sobre o fenômeno.

Enquanto os primeiros enfatizam as dificuldades decorrentes da multiplicidade de abordagens, os últimos destacam o potencial enriquecedor dessa pluralidade para o avanço teórico e prático da aprendizagem organizacional.

Frente a esse desafio, esta seção se propõe a explorar algumas teorias que contribuíram para a construção conceitual da aprendizagem organizacional, destacando os principais autores que moldaram suas bases teóricas. Pretende, ainda, analisar os vínculos entre a aprendizagem e o conhecimento nas organizações, apresentando as principais perspectivas teóricas da aprendizagem e do conhecimento, buscando proporcionar uma compreensão mais holística e integrada dos processos que impulsionam a capacidade adaptativa e inovadora das organizações.

O mapeamento dos principais referenciais teóricos sobre aprendizagem organizacional contribui para a delimitação conceitual do campo e orienta a escolha da abordagem mais adequada à análise do problema de pesquisa formulado. Essa análise permite identificar as lentes teóricas que melhor se alinham aos objetivos do estudo, conferindo maior consistência à interpretação dos dados.

Antes de aprofundar a reflexão sobre as perspectivas teóricas da aprendizagem e do conhecimento organizacional, é fundamental estabelecer as distinções entre informação e conhecimento, bem como explorar as especificidades de sua gestão, considerando a importância estratégica e os impactos que exercem sobre o desempenho organizacional, temas que serão desenvolvidos no próximo tópico.

2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka, Toyama e Byosière (2001), embora haja uma tendência comum de utilizar os termos informação e conhecimento de maneira equivalente, é possível estabelecer uma clara diferenciação entre eles: a informação é caracterizada como um fluxo de mensagens, ao passo que o conhecimento, fundado nas convicções e no comprometimento de quem o possui, surge a partir desse fluxo informacional.

Nesse contexto, os autores ressaltam que a informação proporciona uma nova perspectiva para a interpretação de eventos ou objetos, constituindo-se em um meio necessário para construir o conhecimento que, por sua vez, é criado a partir das interações entre indivíduos com diferentes níveis de conhecimento (Nonaka; Toyama; Byosière, 2001).

Le Coadic (1996) caracteriza a informação como conhecimento registrado sob diferentes formas, tais como escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. Destaca, ainda, que a informação carrega consigo um elemento de sentido, representando um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-

temporal, e que a realização dessa inscrição ocorre por meio de um sistema de signos, a linguagem.

A perspectiva de Le Coadic destaca a importância da interpretação e do contexto na compreensão da informação, que é parte integrante de uma rede complexa de interações sociais, culturais e cognitivas, integrando elementos interconectados em um ecossistema informacional mais amplo. Nessa lógica, percebe-se que a informação não é apenas um conjunto de dados brutos, mas sim um conjunto de significados que são expressos por meio de símbolos e linguagem, implicando que vai além da simples transmissão de fatos. Por conseguinte, há um significado associado à informação que a torna compreensível e relevante para quem a recebe.

Dessa forma, a diferenciação inicial entre informação e conhecimento reside em suas características intrínsecas, onde a informação manifesta-se como um fenômeno social, circulando entre diferentes indivíduos e grupos e atuando como um fluxo facilitador da comunicação. Por outro lado, o conhecimento é percebido como uma construção individual, resultando da elaboração mental subjetiva de cada indivíduo (Maimone, 2020).

A distinção entre informação e conhecimento delineada pelos autores supramencionados contribui para a compreensão dos processos de gestão e aprendizagem organizacional, ressaltando a importância da interação social e da interpretação pessoal na transformação de dados em saberes aplicáveis (Nonaka; Toyama; Byosière, 2001), enfatizando o papel da informação como veículo de comunicação e disseminação de significados (Le Coadic, 1996) e reforçando a ideia de que o conhecimento é uma elaboração individual, dependente da interpretação e da internalização das informações (Maimone, 2020).

Essa diferenciação teórica esclarece a natureza complementar, mas distinta, dos dois conceitos, e traz contribuições fundamentais que podem orientar práticas que priorizem a qualidade e a relevância dos dados, transformando-os em conhecimentos estratégicos que impulsionam o desenvolvimento e a adaptação das organizações.

A percepção da natureza social da informação e do seu papel como facilitadora da comunicação ressalta a importância da criação de fluxos eficientes de informação que facilitem a troca de ideias, experiências e perspectivas entre os membros da organização, uma vez que “conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição *sine qua non*” (Alvarenga Neto, 2008, p. 19).

A distinção entre informação e conhecimento proposta pelos autores é particularmente relevante no contexto contemporâneo, marcado por uma explosão de informações, onde a capacidade de gerenciamento dos dados configura-se como um elemento indispensável para o

sucesso das organizações (Arnold; Goldschmitt; Rigotti, 2023). A sobrecarga de informações, como apontado por Belabbes *et al.* (2023), mudou a forma como os indivíduos processam e utilizam essas informações, exigindo que as organizações adotem uma cultura de gestão que valorize a qualidade em detrimento da quantidade, priorizando dados relevantes e confiáveis. Nesse contexto, a informação serve como base para a construção do conhecimento, que, por sua vez, depende da capacidade dos indivíduos de processar, interpretar e aplicar as informações de forma crítica e contextualizada.

Nonaka e Takeuchi (1997), no contexto da teoria da criação do conhecimento organizacional, destacam a diferença entre o conhecimento explícito, que se refere à informação formalizada e articulada, e o conhecimento tácito, que é pessoal, baseado em experiências individuais e difícil de ser formalizado. Essa dualidade ilustra as complexidades na transição da informação para o conhecimento.

Conforme apontado pelos referidos autores, a essência do conhecimento reside na informação, que se configura como “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 63). Os autores destacam que o conhecimento organizacional surge a partir da transformação da informação gerada nas relações sociais. Nesse sentido, a compreensão da dicotomia entre informação e conhecimento na perspectiva organizacional sugere a necessidade de uma abordagem integrativa, que valorize tanto os aspectos coletivos quanto os processos cognitivos individuais, e as organizações que promovem uma cultura de compartilhamento de informações e incentivam a expressão individual de ideias contribuem para a geração coletiva de conhecimento.

Conforme argumentado por Braman (1989, p. 239, tradução própria) “existe um diferencial de poder que favorece aqueles que percebem a informação no contexto mais amplo possível. Se conhecimento é poder, conhecimento contextualizado é poder maior”.

Contudo, a abordagem de Braman (1989) também evidencia as disparidades de poder arraigadas na estrutura social, sugerindo que os indivíduos que têm acesso a informações contextualizadas podem desfrutar de vantagens significativas em comparação àqueles privados desse acesso. Isso ressalta a importância de se promover o acesso equitativo à informação, a fim de reduzir as disparidades de poder e promover uma participação mais democrática na sociedade.

A informação, em sua constante metamorfose, está intrinsecamente ligada à geração de valor estratégico nas organizações e, conforme argumentado por Tuya e Tuya (2019), depende da capacidade das organizações de compartilhar e transformar informações em conhecimento aplicável, apoiado por uma cultura colaborativa e uma infraestrutura adequada.

A qualidade da informação exerce um papel central no desempenho organizacional, impactando positivamente a tomada de decisões ao possibilitar a integração de dados provenientes de diferentes fontes e contextos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da instituição (Nabot, 2023). Além disso, ao assegurar maior precisão e confiabilidade aos dados utilizados, a qualidade da informação contribui diretamente para a redução do risco de decisões equivocadas (Petri *et al.*, 2023).

Sendo assim, para que o valor estratégico da informação se concretize, é necessário que as organizações estabeleçam condições sociais e técnicas que favoreçam seu compartilhamento, o que envolve tanto a promoção de uma cultura colaborativa quanto a adoção de processos e ferramentas que sustentem a troca informacional (Tuya; Tuya, 2019).

Além disso, a ascensão de novas tecnologias exige uma reconfiguração das abordagens adotadas na gestão da informação e do conhecimento. Kumar (2024) ressalta que a transformação digital não apenas facilita a circulação do conhecimento, por meio de ferramentas como plataformas colaborativas, sistemas de gestão do conhecimento e redes sociais, mas também impõe a necessidade de revisão das estruturas, culturas e processos organizacionais. Segundo o autor, embora esses recursos favoreçam a comunicação em tempo real e superem barreiras geográficas e hierárquicas, sua eficácia depende da consolidação de uma cultura organizacional voltada à colaboração, à inovação e à proteção dos dados.

A conversão da informação em conhecimento requer a sua contextualização, interpretação e internalização por parte dos indivíduos ou da organização e, sendo assim, “para que a informação atinja o seu objetivo maior (de gerar conhecimento), é necessário que ocorra um processo de assimilação da informação por parte do receptor” (Freire e Freire, 2015, p. 90). Desse modo,

Enquanto que a gestão da informação está relacionada aos fluxos formais e busca gerenciar todo o processo informacional, desde sua produção à disseminação e uso em diversos ambientes, a gestão do conhecimento relaciona-se a promoção de um ambiente favorável para que as pessoas sintam-se convidadas a compartilhar seus conhecimentos e interagir umas com as outras, passando de uma etapa individual para grupal, a partir de uma dinâmica de fluxos informais e redes. Nesse contexto, é o conhecimento individual que potencializa a função desse tipo de gestão por meio da transformação ou conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. (Duarte; Feitoza; Lima, 2021, p. 170).

De acordo com Barbosa (2008), ter um sistema de gestão da informação funcionando com certo grau de maturidade é fundamental para suportar a gestão do conhecimento. O autor alerta para a necessidade de utilizar ferramentas e processos eficazes para gerenciar a documentação e a informação dentro das organizações, destacando a importância de sistemas

de informação para documentação e de bases de dados para armazenar e acessar informações relevantes para as atividades organizacionais.

À medida que o mundo avança na era digital da interconexão informacional, marcada pela ascensão da inteligência artificial e análise de dados em larga escala, torna-se cada vez mais urgente a integração entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Nesse cenário, Ripoli, Martello e Bussadori (2022), destacam que a crescente complexidade e volatilidade do ambiente organizacional exigem flexibilidade e adaptação constantes, características essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos. Tal argumento reflete uma tendência recorrente na literatura de gestão organizacional, que ressalta a importância da inovação em ambientes dinâmicos e incertos, demandando uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e à experimentação.

Na mesma direção, Silva *et al.* (2020) analisam a inter-relação entre inovação e aprendizagem nas organizações, enfatizando que tempo e contexto são variáveis determinantes nesses processos. Segundo os autores, o contexto organizacional, composto por fatores como as interações sociais, a cultura e as práticas de trabalho, molda diretamente a forma como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado. Quanto ao tempo, destacam que sua dimensão influencia o ritmo e o desenvolvimento da aprendizagem e da inovação, sendo fundamental para assegurar o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os membros da organização.

Sendo assim, é preciso reconhecer que a simples acumulação de dados não é suficiente para responder às demandas contemporâneas. Nesse contexto, Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) destacam que a incorporação de práticas sistemáticas de gestão da informação constitui um requisito indispensável para organizações que almejam aprimorar a eficácia da tomada de decisão e fomentar a construção de novos conhecimentos.

Avançando nessa perspectiva, a integração entre gestão da informação e gestão do conhecimento é uma estratégia fundamental para enfrentar as adversidades e oportunidades decorrentes da era digital. Conforme pontuado por Hoffmann (2018, p. 37)

as organizações estão imersas num ambiente de atuação que apresenta rotineiramente contingências e desafios para o seu desenvolvimento e desempenho, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

Diante disso, integrar ambas as dimensões, além de envolver o desenvolvimento de sistemas tecnológicos capazes de capturar, organizar e processar dados, exige também o

fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a colaboração e a inovação.

Complementando esse raciocínio, Barbosa (2008) ressalta que a adoção de uma abordagem estruturada e sistemática para o tratamento da informação fortalece a gestão do conhecimento e contribui para o aprimoramento do desempenho institucional. A efetividade na gestão documental e informacional consolida-se, assim, como um dos fundamentos para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais dinâmicos e inovadores.

Conforme apontado por Duarte, Feitoza e Lima (2021, p.167) “a gestão da informação busca identificar, selecionar, prospectar, organizar, representar e disseminar as informações em diferentes ambientes”, representando um conjunto de práticas e processos que visam gerenciar informações de maneira a agregar valor às operações e decisões organizacionais.

A gestão do conhecimento, por sua vez, vai além dos limites da gestão da informação, concentrando-se na criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento organizacional, visando promover uma cultura de colaboração entre os indivíduos e facilitando a configuração de um ambiente favorável ao intercâmbio e à geração de novos saberes em diversos contextos organizacionais (Duarte; Feitoza; Lima, 2021).

Alinhadas a esse entendimento, Santos e Valentim (2014, p. 25) apontam que

Para tornar a gestão do conhecimento uma realidade para a organização, é fundamental compreender que o conhecimento gerado por cada sujeito organizacional necessita ser compartilhado aos demais membros, fator que depende de ações sistemáticas voltadas a isso. Assim, é necessário que a organização aja como gestora do conhecimento gerado internamente, de modo a beneficiar sua própria capacidade de atuação.

Desse modo, a gestão do conhecimento envolve dimensões mais intangíveis, como a cultura organizacional, a aprendizagem organizacional e os mecanismos de cooperação entre os membros da organização e, conforme observado por Alvarenga Neto (2008), um dos propósitos da gestão do conhecimento consiste em estabelecer as circunstâncias que possibilitem à organização o emprego da melhor informação e conhecimento disponíveis.

De acordo com Barbosa (2008), essa abordagem traz uma mudança de perspectiva ao destacar os aspectos da informação e do conhecimento nas organizações. O autor ressalta que a gestão do conhecimento complementa outras formas de olhar as organizações, como recursos humanos, finanças e produção, ao considerar a organização como uma entidade que assimila, processa e distribui informação e conhecimento para o cumprimento de suas funções.

Nesse mesmo direcionamento, Fierro e Benalil (2024) destacam os benefícios da integração entre a gestão da informação, voltada para a coleta e organização eficiente de dados e informações, e a gestão do conhecimento, que envolve a interpretação e aplicação estratégica dessas informações para a criação de valor para a organização. Segundo os autores, essa integração aprimora a comunicação e a tomada de decisão e estimula a inovação, promovendo o uso eficaz dos recursos informacionais e cognitivos, possibilitando a mobilização do conhecimento coletivo como diferencial para enfrentar problemas complexos.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM E DO CONHECIMENTO

Tema central na gestão de organizações que buscam aprimorar seu desempenho e sua capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos, a aprendizagem organizacional envolve a aquisição, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos, elementos que, quando integrados, promovem a adaptabilidade e a inovação institucional, fortalecendo a competitividade e a eficácia dos recursos humanos, além de impactarem positivamente os resultados organizacionais (Schreder, 2020). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional, além de melhorar a eficiência operacional, possibilita a antecipação de tendências e a implementação de mudanças estratégicas.

Antunes e Pinheiro (2020) enfatizam que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente ligada às experiências e ações individuais. Segundo os autores, a capacidade de uma organização utilizar e aprimorar seu conhecimento depende, em grande medida, do engajamento de seus colaboradores, que desempenham papel fundamental na criação, disseminação e aplicação efetiva desse conhecimento no cotidiano institucional.

Kim (1993) destaca, porém, que nem todo aprendizado individual terá repercussões na organização, ressaltando que apenas o aprendizado relevante resultará em efeitos significativos a nível organizacional. Segundo o autor, alguns conhecimentos podem ser específicos para uma pessoa ou tarefa particular, sem uma conexão direta com os objetivos e processos organizacionais. Sendo assim, nem todo aprendizado individual se traduz automaticamente em benefícios para a organização, demonstrando a necessidade de se identificar o aprendizado que está alinhado com seus objetivos e metas (Kim, 1993).

Para garantir que o aprendizado seja relevante e tenha impacto a longo prazo, é necessário que as organizações cultivem uma cultura voltada à aprendizagem contínua. Isso implica em oferecer suporte adequado aos seus membros, por meio de estímulos motivacionais,

oportunidades de capacitação e estruturas que favoreçam tanto o compartilhamento de conhecimentos quanto a agilidade nos processos de aprendizagem. (Chanani; Wibowo, 2019).

No entanto, como observam Mpkhtar e Ishak (2024), identificar o aprendizado que é relevante pode ser uma tarefa difícil, pois envolve a compreensão das necessidades específicas da organização e o alinhamento dos programas de treinamento com essas necessidades.

Para isso, os autores sugerem que o planejamento das ações formativas deve incluir uma avaliação cuidadosa das necessidades de treinamento, além da adoção de abordagens personalizadas, que integrem o aproveitamento da tecnologia, avaliações contínuas e mecanismos de feedback. Dessa forma, é essencial que as organizações identifiquem as áreas que demandam desenvolvimento e os conhecimentos que trarão maior valor agregado. Tais práticas são essenciais para assegurar que os programas de aprendizagem gerem resultados concretos e contribuam efetivamente para o desenvolvimento organizacional.

Argyris e Schön (1996), destacam que existem duas formas de aprendizagem. A primeira, denominada aprendizagem de *loop* único (*single loop learning*), ocorre quando a organização é capaz de identificar e corrigir erros específicos dentro do seu contexto atual, sem questionar ou modificar suas políticas, normas e objetivos fundamentais. Segundo os autores, nesse tipo de aprendizagem, o foco está na resolução de problemas imediatos, por meio de ajustes e melhorias incrementais, onde a organização aprende a fazer as coisas de forma mais eficiente dentro dos limites estabelecidos. Portanto, é uma abordagem de aprendizagem mais superficial, pois não questiona as premissas subjacentes e não busca mudanças significativas na forma como a organização opera.

Por outro lado, a aprendizagem de *loop* duplo (*double loop learning*), segundo Argyris e Schön (1996), é um processo mais profundo e transformador, e se manifesta quando a identificação e correção de um erro envolvem a modificação das normas, políticas e objetivos fundamentais da organização. Para os autores, trata-se de um processo que requer uma reflexão crítica, envolvendo a capacidade de questionar e desafiar as premissas básicas que guiam as ações da organização, implicando na redefinição de políticas, objetivos e estratégias institucionais.

Sob essa perspectiva, a aprendizagem de *loop* duplo impõe uma abordagem mais crítica e reflexiva, ao propor não apenas a correção de erros, mas a revisão dos pressupostos, valores e normas que fundamentam as práticas organizacionais. Dessa forma, é um processo mais complexo e desafiador, especialmente por confrontar rotinas e práticas consolidadas, podendo gerar resistência por parte dos membros da organização habituados aos métodos tradicionais.

Os dois tipos de aprendizagem propostos por Argyris e Schön (1996) são importantes e complementares. A aprendizagem de *loop* único permite melhorias e ajustes dentro dos limites existentes, enquanto a aprendizagem de *loop* duplo estimula a reflexão crítica e a inovação estrutural. Para os autores, organizações que almejam desenvolver-se de forma contínua e sustentável devem incorporar ambas as formas de aprendizagem, equilibrando a necessidade de estabilidade com a capacidade de adaptação.

Um estudo conduzido por Auqui-Caceres e Furlan (2023) aprofunda a compreensão sobre a aprendizagem de *loop* duplo, destacando a sua importância para a transformação organizacional e os desafios associados à sua implementação, que requer uma mudança significativa nas mentalidades e valores dos membros da organização. As autoras apontam que a cultura organizacional pode representar um obstáculo, pois muitas organizações têm estruturas e práticas que favorecem a aprendizagem de *loop* único, e alterar esse padrão cultural para favorecer uma aprendizagem mais crítica e reflexiva tende a gerar resistências, exigindo estratégias que promovam engajamento, confiança e abertura à mudança.

Para promover um aprendizado mais profundo, é necessário, portanto, criar um ambiente de trabalho que estimule o diálogo aberto e a reflexão coletiva, elementos essenciais para o processo de aprendizagem de *loop* duplo, pois permitem que os membros da organização questionem suas crenças e suposições e explorem novas abordagens para a resolução de problemas (Auqui-Caceres; Furlan, 2023).

Senge (2019) propõe a ideia de uma “organização que aprende”, uma organização que tem a capacidade de se adaptar, evoluir e prosperar em meio a dificuldades e incertezas, argumentando que a aprendizagem organizacional não é apenas sobre adquirir novos conhecimentos, mas também sobre uma mudança fundamental de mentalidade. O autor ressalta a importância da colaboração e da criação de uma visão compartilhada. Quando todos na organização estão alinhados com um objetivo comum e têm a liberdade de compartilhar suas ideias e conhecimentos, a sinergia resultante desse processo impulsiona o desenvolvimento da organização.

Alinhados a esse entendimento, Silva e Burger (2018) compreendem que organizações voltadas para a aprendizagem estão focadas em capacitar, criar, adquirir e transferir conhecimentos, resultando em novos conhecimentos. Eles ressaltam que a complexidade reside na implementação prática da aprendizagem organizacional no dia a dia das organizações.

Outro aspecto essencial da visão de Senge (2019) é o pensamento sistêmico, que envolve a compreensão das conexões e interdependências de todos os elementos dentro e fora

da organização, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base em uma visão mais abrangente, considerando as consequências a longo prazo e as implicações em todo o sistema.

Nessa mesma perspectiva, Vera e Crossan (2003) evidenciam a importância da aprendizagem organizacional, destacando que ela é essencial para aprimorar o desempenho e a adaptação das organizações às mudanças do ambiente. As autoras argumentam que as organizações devem sempre buscar adquirir conhecimento a partir de suas experiências, sejam elas positivas ou negativas, aprendendo também com os erros.

Desse modo, a aprendizagem organizacional não se restringe apenas à aquisição de conhecimento, mas também engloba a disseminação e aplicação desse conhecimento em toda a organização, e nesse processo “tanto aspectos do ambiente externo como do interno podem favorecer ou limitar a aprendizagem” (Silva, 2009, p. 134). Esse ciclo de aquisição, disseminação e aplicação é fundamental para assegurar que o conhecimento seja internalizado e transformado em ações concretas que beneficiem a organização e, nesse sentido, uma cultura que valoriza a colaboração, a experimentação e o aprendizado com os erros tende a favorecer a aprendizagem organizacional.

Outra abordagem fundamental para compreender como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado nas organizações é a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997). Essa teoria tem como base a premissa de que o conhecimento organizacional é gerado por meio de um processo social dinâmico, que envolve a interação contínua entre o conhecimento tácito (subjeto, pessoal e não articulado) e o conhecimento explícito (formal, estruturado e documentado). Para descrever esse processo, os autores propuseram quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo os autores, a **socialização** refere-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito por meio de interações sociais, compartilhamento de experiências e observação. É o processo de transformar o conhecimento pessoal em conhecimento compartilhado pela equipe. Ocorre, principalmente, por meio de interações informais entre os membros da organização, como discussões em grupo e atividades de trabalho em equipe.

A **externalização**, conforme definida por Nonaka e Takeuchi (1997), consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É quando o conhecimento subjetivo é articulado por meio de metáforas, analogias, conceitos e modelos. Para os autores, este é o modo mais crítico do processo de criação do conhecimento, pois permite que ideias implícitas se tornem comunicáveis, documentadas e acessíveis aos demais membros da organização.

A **combinação**, segundo os autores, refere-se à conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Esse processo envolve a sistematização, integração e reorganização de diferentes fontes de conhecimento explícito, como documentos, relatórios, bases de dados e manuais. É por meio da combinação que a organização estrutura e amplia seu repositório de conhecimento.

A **internalização**, no modelo dos autores, envolve a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, e ocorre quando o conhecimento explícito é internalizado e incorporado nas habilidades e experiências individuais dos membros da organização. A internalização é frequentemente associada ao aprendizado experiencial, como treinamentos, simulações e aplicação prática no cotidiano de trabalho.

Takeuchi e Nonaka (2008), destacam que o conhecimento organizacional não pode ser criado isoladamente pela organização, e que o conhecimento tácito dos indivíduos é fundamental para a criação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, a organização deve mobilizar o conhecimento tácito gerado e acumulado no nível individual, buscando amplificá-lo por meio dos quatro modos de conversão de conhecimento, culminando em níveis ontológicos mais elevados, formando o que os autores conceberam como a “espiral do conhecimento”, representada na Figura 3.

Figura 3 – Espiral do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional destaca a importância da interação contínua entre esses quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral de conhecimento contínua dentro da organização. À medida que o conhecimento é

criado, compartilhado, combinado e internalizado, a organização se torna mais adaptável, inovadora e capaz de enfrentar os obstáculos. Essa teoria tem sido amplamente aplicada em diversos contextos organizacionais, enfatizando a importância de criar um ambiente propício para o compartilhamento e criação de conhecimento, incentivando a colaboração, o diálogo e a experimentação dentro das organizações.

Para que a aprendizagem organizacional se consolide como um processo contínuo, é essencial que as organizações saibam transformar informações em ações significativas. Nesse sentido, Barbosa (2020) argumenta que a gestão do conhecimento vai além da adoção de tecnologias, dependendo, sobretudo, das interações humanas e da capacidade dos indivíduos de compartilharem experiências, favorecendo a inovação e o aprimoramento contínuo.

Essa visão é complementada por Ziviani *et al.* (2023), que compreendem o conhecimento como um processo dinâmico, construído a partir das vivências e interações sociais, e não apenas como um recurso passível de gerenciamento. Para os autores, a colaboração entre indivíduos e grupos é um componente central, pois potencializa a troca de saberes, facilita a conversão do conhecimento individual em coletivo e contribui diretamente para a criação de valor organizacional.

Nesse sentido, as organizações devem incentivar a criação de espaços que favoreçam a interação e a colaboração entre os indivíduos, promovendo o intercâmbio de perspectivas e a construção de uma compreensão coletiva mais rica, pois, além de estabelecer uma ligação entre cognição e ação, o conhecimento também integra os níveis individuais e coletivos (Krogh, 2011).

Em complemento, Soares Neto e Silva (2012), destacam que as interações que ocorrem no ambiente de trabalho, assim como o compartilhamento de experiências e incertezas entre colegas, são gradualmente moldadas como fases de aprendizagem, e o aprendizado resultante dessas trocas passa a integrar o estoque de conhecimento individual e coletivo da organização.

Sob essa perspectiva, a gestão do conhecimento favorece a sistematização e o registro de experiências, lições aprendidas e boas práticas, por meio da criação de repositórios que asseguram o acesso compartilhado ao conhecimento organizacional, democratizando o conhecimento e contribuindo para a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua, onde todos têm a oportunidade de contribuir e se beneficiar (Argenta, 2023).

Na concepção de Choo (2006), que formulou a teoria da ação, o conhecimento é criado a partir da estruturação de significados e propósitos comuns, que irão proporcionar valor às atividades da organização. Esta irá aprender construindo, testando e reconstruindo sua teoria da ação. Nesse contexto, os agentes da mudança são as pessoas. Sendo assim, a aprendizagem

organizacional se materializa quando ocorrem mudanças no ambiente, estimulando as pessoas envolvidas no processo a corrigirem os erros, por meio de ajustes na estratégia (Choo, 2006).

Nesse mesmo sentido, Ziviani *et al.* (2019, p. 66) destacam que o conhecimento é um dos principais ativos de uma organização e “ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado e cresce quando é estimulado e utilizado”. Lacombe (2009) acrescenta que esse capital intelectual compreende todo conhecimento acumulado pela organização, incluindo o conhecimento dos empregados e as inovações tecnológicas geradas ao longo da trajetória organizacional.

As mudanças que ocorrem no meio social, econômico e tecnológico também influenciam as transformações institucionais, estimulando “modificações em práticas e processos organizacionais, particularmente nas áreas que dependem de competências individuais ou coletivas” (Fell; Dornelas, 2020, p. 33). Sendo assim, a aprendizagem organizacional decorre da interação entre os fluxos informacionais que se formam a partir da troca de experiências adquiridas pelos indivíduos, formando uma rede de compartilhamento de novos conhecimentos.

Nessa perspectiva, o conhecimento pessoal se destaca como elemento central para a formação de novos saberes coletivos, devendo ser integrado ao gerenciamento da informação e do conhecimento organizacional (Barbosa, 2020). A forma como as pessoas e grupos interpretam suas experiências e as mudanças no ambiente externo é fundamental para o processo de aprendizagem, e essa interpretação é influenciada por fatores como a cultura organizacional, as estruturas de poder e as dinâmicas sociais, moldando a maneira como o conhecimento é criado e compartilhado (Schilling; Kluge, 2009).

De acordo com Silva e Burger (2018), a aprendizagem e o conhecimento estão interligados e se fortalecem mutuamente, sendo a aprendizagem responsável pela geração de novos conhecimentos, que por sua vez influenciam em futuros processos de aprendizagem. Isso inclui a aprendizagem com experiências passadas, a reflexão sobre práticas e processos, a análise de dados e informações, bem como o aprendizado por meio da interação e colaboração entre os membros da organização. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional envolve processos individuais e coletivos de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a aplicação desses aprendizados no contexto organizacional (Silva; Burger, 2018).

Nesse processo cíclico, em que as interações que ocorrem entre os indivíduos bem como as que ocorrem entre eles e o ambiente organizacional criam novas interpretações para os fatos, dando origem a novos saberes, é imprescindível compreender o estilo individual de aprendizagem. Cada pessoa possui um estilo de aprendizagem predominante levando a variadas

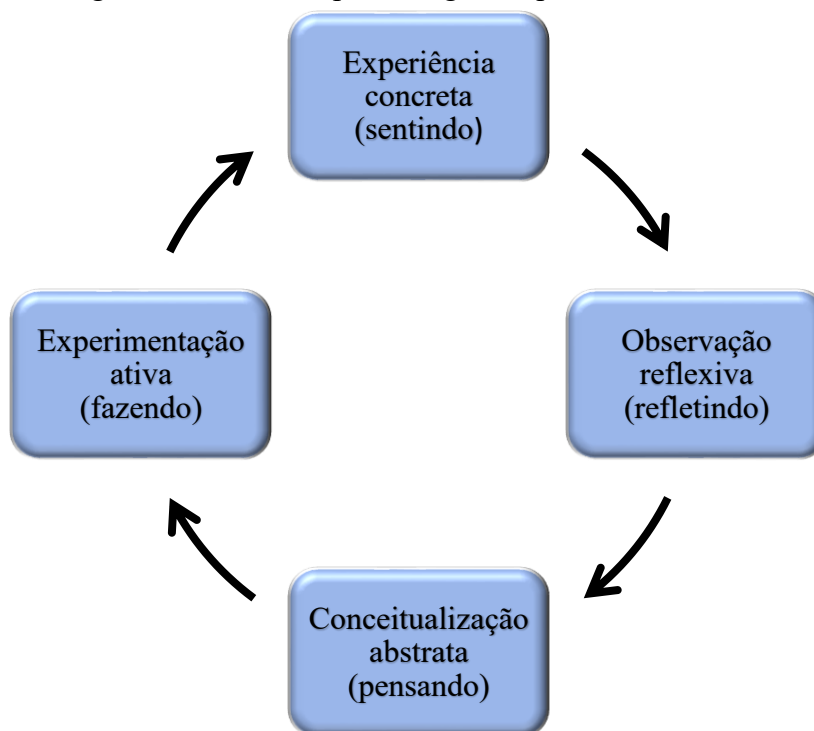
formas de aprender e, ao considerar os diferentes estilos de aprendizagem, as organizações podem desenvolver programas de treinamento que sejam mais alinhados com as preferências e necessidades dos aprendizes, criando um ambiente que favoreça a troca de conhecimentos e experiências (Silva Neto, Silva, 2019).

Além disso, conforme pontuado por Silva Neto e Silva (2019), além de melhorar a eficácia do treinamento, essa abordagem aumenta a motivação e o engajamento dos participantes, pois eles se sentem mais confortáveis e compreendidos em um ambiente que respeita suas preferências de aprendizagem.

Nesse sentido, David Kolb propôs um modelo que reconhece que a aprendizagem não se dá apenas pela absorção passiva de informações, mas sim por um processo dinâmico que incorpora experiências práticas, reflexão e aplicação ativa. O ciclo de aprendizagem experiencial destaca a importância da experiência no processo de aprendizagem, a qual ocorrerá em um ciclo de quatro fases: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa (Kolb, 1997).

O modelo de aprendizagem de Kolb é representado graficamente como um ciclo contínuo, enfatizando a natureza interativa do processo de aprendizagem, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb



Fonte: Adaptado de Kolb (1997).

De acordo com o modelo de aprendizagem de Kolb, para alcançar um aprendizado efetivo, é fundamental que os aprendizes passem pelas quatro fases do processo. Desse modo, é essencial que eles sejam capazes de se envolver completamente em novas experiências, de maneira aberta e imparcial (**experiência concreta**), reflitam sobre tais vivências considerando diversas perspectivas (**observação reflexiva**), desenvolvam conceitos que unam suas observações em teorias lógicas (**conceitualização abstrata**) e, por fim, utilizem essas teorias para tomar decisões e solucionar problemas (**experimentação ativa**) (Kolb, 1997).

Essas fases interconectadas representam as diversas maneiras pelas quais os indivíduos assimilam, processam e aplicam conhecimentos. Ao abordar tanto as dimensões cognitivas quanto as práticas da aprendizagem, o ciclo de aprendizagem de Kolb oferece uma perspectiva holística que transcende as abordagens tradicionais.

O autor sugere que a aprendizagem é mais eficaz quando o aprendiz passa pelos quatro estágios, mas reconhece que as pessoas podem ter preferências individuais por certos estágios do ciclo, formando diferentes estilos de aprendizagem, uma vez que “a maioria das pessoas desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades de aprendizagem em detrimento de outras” (Kolb, 1997, p. 324).

Com base nas preferências individuais nos estágios do ciclo de aprendizagem, Kolb classificou esses estilos como **convergente**, **divergente**, **assimilador** e **acomodador**, refletindo as diferentes maneiras pelas quais as pessoas abordam e processam a aprendizagem.

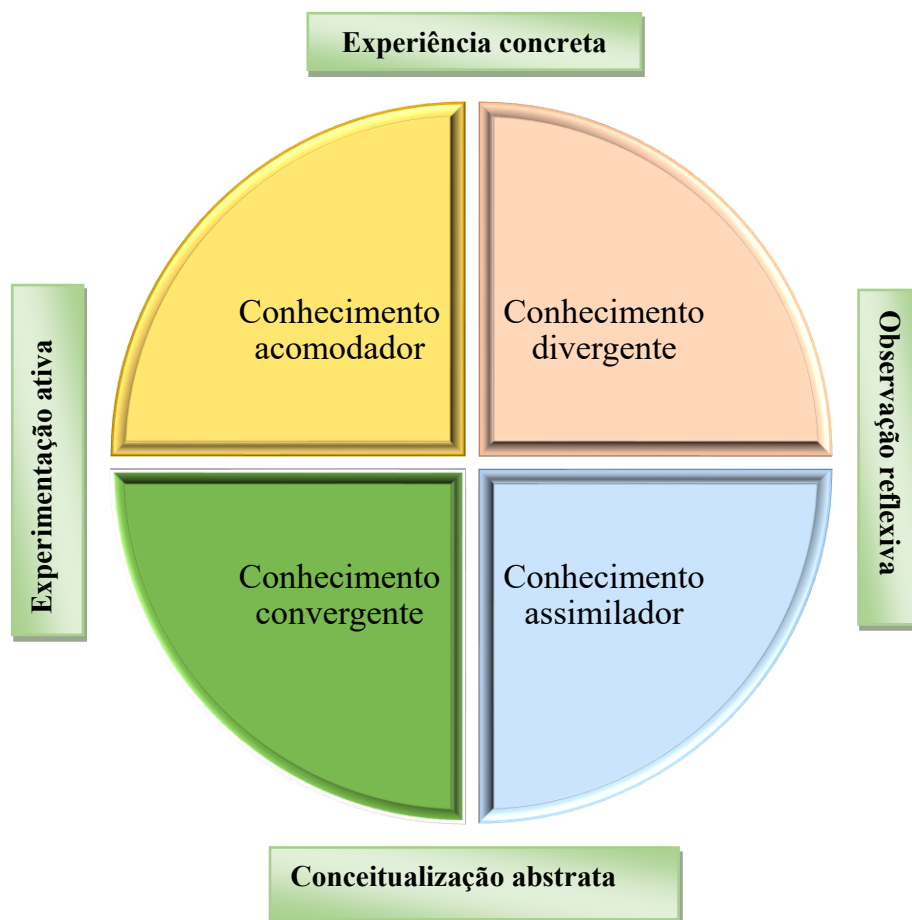
O autor afirma que elementos como a personalidade, a formação educacional, a seleção de carreira, bem como as responsabilidades e tarefas assumidas pelas pessoas exercem influência sobre os estilos de aprendizagem (Kolb, 2009).

Além disso, ambientes que facilitam diferentes formas de aprendizagem, como espaços para reflexão individual, discussões em grupo, atividades práticas, entre outros, podem atender às necessidades de diversos estilos de aprendizagem (Kolb; Kolb, 2005).

Dessa forma, cada estilo de aprendizagem é associado a diferentes modos de abordar a experiência concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa, conforme demonstrado na Figura 5.

Ao considerar os diferentes estilos de aprendizagem, Kolb oferece uma representação mais detalhada e refinada das preferências individuais, reconhecendo que as pessoas podem se posicionar de formas variadas e, portanto, deve-se evitar a simplificação excessiva e a categorização rígida dos estilos de aprendizagem.

Figura 5 – Estilos de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Kolb (2009)

O modelo sugere que indivíduos com estilo **divergente** têm preferência pela experiência concreta e pela observação reflexiva. Eles são criativos, imaginativos, excelentes em gerar ideias e gostam de explorar diferentes perspectivas e abordagens para um problema. Tendem a valorizar a aprendizagem por meio da observação e do envolvimento em atividades significativas.

Aqueles com um estilo de aprendizagem **convergente** têm a conceitualização abstrata e a experimentação ativa como habilidades de aprendizagem dominantes. Eles são mais eficazes na resolução de problemas e na tomada de decisões práticas. Tendem a ser orientados para tarefas e a gostar de situações que envolvem aplicação prática de conceitos em contextos específicos.

O estilo **assimilador** define aqueles com preferência pela observação reflexiva e conceitualização abstrata. Eles são teóricos e analíticos, preferindo entender as informações de forma lógica e ordenada. Os assimiladores tendem a destacar-se em processos de análise e

síntese de ideias, valorizando a compreensão profunda dos conceitos, porém sem se preocupar com o uso prático de teorias.

Aqueles com um estilo **acomodador** têm como habilidades de aprendizagem dominantes a experiência concreta e a experimentação ativa. Eles são práticos, voltados para a ação, gostam de enfrentar desafios e se envolver em novas experiências. Tendem a aprender melhor quando estão envolvidos em atividades práticas e têm uma abordagem mais intuitiva para a resolução de problemas. O acomodador se arrisca mais do que aqueles com os outros estilos de aprendizagem.

Desenvolvido originalmente para contextos educacionais, o modelo de aprendizagem de Kolb demonstra sua versatilidade ao ser aplicado de forma consistente no âmbito organizacional, proporcionando uma abordagem integral para o crescimento e aprimoramento contínuo dos profissionais. O conceito de aprendizagem experiencial, conforme elucidado por Oliveira e Sasaki (2022), fundamenta-se em um processo cíclico, no qual o aprendiz engaja-se ativamente em experiências práticas, e esse processo inicia-se com a vivência de situações específicas, nas quais o indivíduo é exposto a desafios ou problemas contextualizados.

A partir dessa experiência, ocorre um processo de reflexão e assimilação, no qual o aprendiz analisa as ações empreendidas, os resultados obtidos e as estratégias utilizadas para a resolução do problema. Essa etapa de assimilação possibilita a internalização de conhecimentos e habilidades, capacitando o indivíduo a transferir e aplicar tais aprendizados em situações similares no futuro (Oliveira; Sasaki, 2022). Diante disso, fica demonstrado que, ao reconhecerem e respeitarem as preferências individuais de aprendizagem, as organizações podem promover ambientes mais inclusivos para o desenvolvimento dos seus colaboradores, criando programas de treinamento que atendam aos diversos estilos de aprendizagem, maximizando assim o impacto e a retenção do conhecimento.

É possível ampliar essa visão para as práticas de gestão da informação e do conhecimento. Assim como o processo de aprendizagem individual, a gestão do conhecimento organizacional depende de mecanismos que facilitem o ciclo de geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O tópico a seguir, versará sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento, evidenciando como essas abordagens podem contribuir para o aprimoramento da aprendizagem organizacional e para o desenvolvimento de estratégias voltadas para a gestão do conhecimento coletivo.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Na concepção de Damian e Cabero (2020), o conhecimento é considerado um recurso estratégico que demanda uma gestão adequada para que seu potencial seja plenamente aproveitado. Os autores destacam que essa gestão vai além da simples coleta e armazenamento de dados, envolvendo a criação de um ambiente onde o conhecimento seja continuamente capturado, compartilhado e aplicado de forma eficaz. Essa visão ressalta que o conhecimento é um ativo dinâmico, cujo valor só é plenamente realizado quando integrado aos processos organizacionais e utilizado para impulsionar a inovação e o desempenho institucional.

Para garantir a efetividade desse processo, Damian e Cabero (2020) recomendam a adoção de um modelo de gestão do conhecimento, refletindo a necessidade de uma abordagem estruturada e sistemática que alinhe as iniciativas de gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos da organização.

Ziviani *et al.* (2023), trazem uma análise da evolução dos paradigmas da gestão do conhecimento, que transita de uma abordagem mais tecnológica e centrada em documentos para uma perspectiva que valoriza a colaboração, a transferência de conhecimento e a criação de valor nas relações interpessoais.

Os autores apresentam uma classificação das gerações da gestão do conhecimento, evidenciando as mudanças nas suas práticas e enfoques, destacando as características e objetivos de cada uma, desde a primeira geração, que foca no conhecimento como objeto, até gerações mais recentes que consideram o conhecimento como um fluxo e um processo colaborativo, conforme exposto a seguir:

- a) **Primeira Geração - Paradigma Tecnológico:** De acordo com Ziviani *et al.* (2023), esta geração é caracterizada pelo foco nas tecnologias de informação e comunicação. O conhecimento é visto como um ativo que pode ser codificado, armazenado e recuperado. As práticas de gestão do conhecimento nesta fase priorizam a criação de bancos de dados e sistemas de gestão de documentos, onde o objetivo principal é a eficiência na captura e disseminação de informações. A ênfase está na tecnologia como meio para organizar e controlar o conhecimento.
- b) **Segunda Geração - Paradigma Humano:** A segunda geração, conforme pontuado pelos autores, muda o foco da tecnologia para as pessoas. Aqui, o conhecimento é considerado um processo social e relacional. A interação humana e a colaboração se tornam centrais, reconhecendo que o conhecimento é criado e compartilhado por meio das relações

interpessoais. As práticas de gestão do conhecimento nesta fase incluem comunidades de prática, redes de conhecimento e outras formas de interação que promovem a troca de experiências e saberes entre os indivíduos.

- c) **Terceira Geração - Paradigma Comportamental:** A terceira geração integra os aspectos tecnológicos e humanos, mas também introduz uma nova dimensão: o comportamento organizacional. Nesta fase, tal como discutido por Ziviani *et al.* (2023), a ênfase está na cultura organizacional e nos comportamentos que facilitam ou dificultam a gestão do conhecimento. O foco é na maximização do conhecimento por meio da utilização de tecnologia para apoiar a interação humana e a criação de valor organizacional. As práticas de gestão do conhecimento incluem a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e a implementação de sistemas que incentivem a colaboração e a inovação.

O Quadro 1 sintetiza as três gerações do estudo de Ziviani *et al.* (2023), destacando os paradigmas que caracterizam cada fase, suas principais características e os objetivos e práticas associadas.

Quadro 1 – Gerações da gestão do conhecimento

Geração	Paradigma	Características	Práticas de gestão do conhecimento
1ª Geração	Tecnológico	Foco nas tecnologias de informação e comunicação. Conhecimento como ativo codificável e armazenável.	Criação de bancos de dados e sistemas de gestão de documentos. O principal objetivo é a eficiência na captura e disseminação de informações.
2ª Geração	Humano	Foco nas pessoas. O conhecimento é considerado um processo social e relacional.	Comunidades de prática, redes de conhecimento e troca de experiências.
3ª Geração	Comportamental	Integração entre os aspectos tecnológicos e humanos, com a introdução do comportamento organizacional.	A tecnologia é utilizada para amplificar a interação entre os indivíduos, promovendo um ambiente que encoraja a inovação e a troca contínua de informações. Ênfase na cultura organizacional, que passa a ser vista como facilitadora ou uma barreira para a gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Ziviani *et al.* (2023).

O estudo conduzido por Ziviani *et al.* (2023) reflete a complexidade das práticas de gestão do conhecimento, que passaram de uma visão tecnológica e estática do conhecimento, desconsiderando a dinâmica humana que o envolve, para uma abordagem mais ampla, onde os aspectos humanos e comportamentais desempenham papéis centrais na criação e uso do conhecimento dentro das organizações. Isso mostra como as organizações podem adaptar suas estratégias e práticas para melhor aproveitar o conhecimento disponível que, além da necessidade de ser adequadamente armazenado, precisa ser efetivamente compartilhado e continuamente renovado para adicionar valor às instituições e promover um ambiente de aprendizado e inovação.

Corrêa *et al.* (2024) ressaltam que a gestão do conhecimento não é uma abordagem única, mas sim um campo dinâmico onde diferentes modelos e práticas coexistem e evoluem para atender às demandas variadas das organizações. Essa diversidade, segundo os autores, é um ativo importante, pois permite que as organizações personalizem suas estratégias de gestão do conhecimento com base em suas realidades específicas.

No mesmo estudo, os autores aprofundam a análise dos diversos tipos de *frameworks* de gestão do conhecimento e suas limitações, destacando a necessidade de aprimorar esses referenciais, com vistas a torná-los instrumentos mais robustos e eficazes para apoiar as organizações no gerenciamento e utilização dos seus recursos informacionais disponíveis.

Ampliando esse debate, Barbosa (2020) ressalta a importância da gestão da informação e da gestão do conhecimento em organizações baseadas no conhecimento, sublinhando três aspectos críticos. O primeiro diz respeito às transformações nas estruturas e no funcionamento das organizações, que têm passado por mudanças em virtude de fatores como a globalização, a digitalização e as novas demandas sociais e econômicas. Nesse cenário, a capacidade de adaptação das organizações torna-se essencial para sua sobrevivência e sucesso, e a gestão da informação e do conhecimento desempenham um papel central ao facilitar a inovação e adaptação a novos contextos.

O segundo aspecto destacado por Barbosa (2020) é a necessidade de processos e sistemas de informação que contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. O autor enfatiza que as organizações precisam de sistemas de informação que realmente contribuam para o alcance de seus objetivos, superando a sobrecarga informacional e a limitação na capacidade de uso efetivo da informação disponível.

Nesse sentido, a tecnologia serve como ferramenta para gerenciar o conhecimento explícito (captura, armazenamento, compartilhamento) e como facilitadora da conexão entre pessoas para o compartilhamento de conhecimento tácito (Corrêa *et al.*, 2021). Em relação à

gestão pública, a modernização administrativa decorrente do avanço das ferramentas tecnológicas influencia significativamente a forma como as organizações públicas geram, compartilham e utilizam o conhecimento (Antunes, 2022).

Dessa forma, conforme argumentado por Barbosa (2020), a gestão da informação e do conhecimento estão intrinsecamente interligadas, e o sucesso organizacional depende da capacidade de gerenciar ambas de maneira coesa. Em contextos dinâmicos, os sistemas de informação devem ser capazes de coletar, processar e disseminar dados relevantes de forma ágil e precisa, garantindo que os gestores tenham acesso à informação certa no momento oportuno. Essa funcionalidade está diretamente relacionada à gestão do conhecimento, pois a efetividade desses sistemas depende da maneira como o conhecimento é gerado, estruturado, compartilhado e aplicado no cotidiano organizacional.

O terceiro aspecto crítico relacionado à gestão da informação e do conhecimento, destacado por Barbosa (2020), aborda a importância do conhecimento pessoal como complemento aos sistemas de informações digitais. O autor esclarece que, embora os avanços tecnológicos tenham permitido a criação dos sistemas de gestão de informações, o conhecimento tácito, adquirido pela experiência e pela expertise individual, continua a ser um ativo relevante.

Sendo assim, a integração do conhecimento pessoal com o conhecimento formal e digital é fundamental para o desenvolvimento organizacional, pois permite que as organizações aproveitem o melhor de ambos os mundos, a eficiência dos sistemas digitais e a profundidade do conhecimento humano. Dessa forma, a gestão do conhecimento deve garantir que o conhecimento tácito seja convertido em conhecimento explícito, enquanto a gestão da informação deve assegurar que esse conhecimento explícito seja organizado e acessível (Barbosa, 2020).

A perspectiva de Barbosa (2020) reforça a importância de políticas integradas de gestão da informação e do conhecimento, que além de promover o gerenciamento adequado da informação, também valorizem e potencializem o conhecimento humano, essencial em contextos organizacionais complexos, uma vez que, “gerenciar o conhecimento organizacional envolve aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos” (Barbosa, 2020, p. 174).

Nessa direção, Vasileiadis e Fragouli (2023) argumentam que tanto as organizações privadas quanto as públicas devem compreender a importância da gestão do conhecimento e priorizar a implementação de suas práticas, a fim de melhorar a eficiência e elevar a qualidade dos serviços oferecidos. Desse modo, a implementação de práticas de gestão do conhecimento

deve ser uma prioridade para os gestores, uma vez que fortalece os processos de governança, contribui para a melhoria dos serviços prestados e eleva a capacidade de resposta às demandas sociais, melhorando o desempenho institucional. A gestão do conhecimento fornece informações relevantes e baseadas em evidências, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em dados concretos, em vez de suposições ou informações incompletas (Barbier; Tenengeh, 2022).

Com o objetivo de verificar como a gestão do conhecimento no serviço público está sendo abordada na literatura, em especial, como está sendo modelada e quais os temas recorrentes nos estudos mais conceituados da área, Santana e Pereira (2024) conduziram uma revisão sistemática da literatura, na qual foram identificadas 14 categorias temáticas relacionadas à gestão do conhecimento, demonstrando a diversidade de aplicações em diferentes contextos do setor público.

Entre as categorias temáticas, os autores identificaram sete estudos propondo modelos de gestão do conhecimento para o serviço público, conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Modelos de gestão do conhecimento propostos para o setor público

Modelo Proposto	Descrição	Autores
Modelo de gestão e transferência de conhecimento no setor público	Avalia o impacto de cinco variáveis que influenciam o processo de transferência de conhecimento: cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, pessoas e diretrizes políticas	Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
Modelo de gestão do sociotécnica conhecimento	Investiga as interações entre aspectos sociais e técnicos que afetam a gestão do conhecimento nas organizações públicas, buscando integrar as dimensões humanas e tecnológicas para uma gestão mais eficaz	Handzic (2011)
Modelo de influência da liderança nas práticas de gestão do conhecimento	Analisa o impacto dos estilos cognitivos de liderança sobre as práticas de GC ¹ em uma organização pública, considerando três estilos de liderança (radical, inovador-colaborador e adaptador) e cinco práticas de GC (processos, liderança, cultura, tecnologia e mensuração)	Jain, Jeppe e Jeppesen (2013)
Modelo que analisa a relação entre construtos	Investiga a influência da criação, armazenamento, compartilhamento e	Al Ahbabi <i>et al.</i> (2019)

¹ Gestão do conhecimento

de processos de GC e construtos de desempenho de GC das empresas do setor público em termos de desempenho operacional, de qualidade e de inovação	aplicação do conhecimento sobre o desempenho no setor público	
Modelo que analisa a relação entre o comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e a maturidade em gestão do conhecimento em uma universidade pública brasileira	Analisa a relação entre o compromisso organizacional (apego individual a uma organização), a transferência de conhecimento e a maturidade em gestão do conhecimento	Marques <i>et al.</i> (2019)
Modelo teórico de interações entre fatores internos e externos que impactam as práticas de GC no setor público	Explora as interações entre fatores internos (cultura organizacional e liderança) e externos que impactam as práticas de GC no setor público, demonstrando a complexidade dos elementos envolvidos	Ashok <i>et al.</i> (2021)
Modelo de GC que avalia a relação entre motivação, absorção de conhecimento, transferência de conhecimento e comportamento inovador	Analisa a relação entre motivação, capacidade de absorver conhecimento e comportamentos inovadores nas organizações do setor público, enfatizando a importância desses fatores para o sucesso da GC	Castro <i>et al.</i> (2022)

Fonte: Elaboração própria, com base em Santana e Pereira (2024).

A pesquisa de Santana e Pereira (2024) indica que a gestão do conhecimento abrange tanto aspectos tecnológicos quanto humanos, reforçando a importância da interação entre os atores organizacionais, as ferramentas de TI, a cultura organizacional e as práticas colaborativas que facilitam a criação e o compartilhamento de conhecimento. A sistematização de temas recorrentes nos estudos da área sugere que a gestão do conhecimento no setor público não pode ser tratada como um modelo homogêneo, mas como uma prática diversificada, com aplicações que variam conforme o contexto organizacional, as necessidades dos cidadãos e os objetivos institucionais.

Diante disso, fica evidente que a gestão da informação e a gestão do conhecimento são fundamentais para o aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados pelas organizações públicas, reforçando seu papel como elemento estratégico na modernização da gestão pública

e na melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade (Peres; Batista, 2021). Dessa forma, a implementação de políticas de gestão do conhecimento associadas ao uso estratégico da informação, torna-se essencial para o alcance dos objetivos institucionais e para a geração de valor público, reforçando a importância dos mecanismos de governança na criação de um ambiente favorável à inovação e à melhoria dos processos administrativos.

2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tendo em vista que o conhecimento é um ativo dinâmico e humano, profundamente enraizado nas vivências e subjetividades dos indivíduos, as pessoas e seus saberes constituem patrimônios essenciais para as organizações, sendo elementos centrais na criação de valor e na sustentabilidade organizacional (Ziviani *et al.* 2024). Ao ressaltar a dimensão humana do conhecimento, os autores destacam a importância de práticas organizacionais voltadas à retenção, ao desenvolvimento e ao uso efetivo do capital intelectual.

Essa perspectiva dialoga com a distinção entre conhecimento tácito e explícito proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que definem o primeiro como sendo de natureza pessoal, contextual e difícil de formalizar, por estar ligado à experiência individual. Ziviani *et al.* (2024) complementam essa visão ao afirmar que o aproveitamento do conhecimento tácito requer o reconhecimento do valor humano nas organizações, que devem promover ambientes propícios ao compartilhamento, à expressão e à aplicação desse saber. Assim, as práticas de gestão do conhecimento devem integrar, de maneira equilibrada, aspectos humanos e tecnológicos.

Nessa direção, as práticas de gestão do conhecimento consistem em métodos e rotinas adotados pelas organizações para criar, compartilhar, gerenciar e aplicar o conhecimento, transformando-o em um recurso estratégico que impulsiona a eficiência, a inovação e a adaptabilidade organizacional (Coombs; Hull, 1998).

Com base nessa compreensão, Davenport, De Long e Beers (1998) classificam essas práticas em seis grupos principais, cobrindo diferentes aspectos do ciclo de vida do conhecimento dentro das organizações, conforme descrito no Quadro 3:

Quadro 3 – Classificação das práticas de gestão do conhecimento

Objetivo Principal	Definição	Prática de GC
Criação de Conhecimento Fomentar a geração de conhecimentos originais para vantagem competitiva	Processo de desenvolvimento de novas ideias e soluções por meio da inovação e criatividade	<i>Brainstorming</i> , pesquisa e desenvolvimento
Armazenamento de Conhecimento Evitar a perda de conhecimento e garantir a disponibilidade	Documentação e organização sistemática de informações para preservação e acesso futuro	Documentação sistemática de processos, bancos de dados, sistemas de gestão do conhecimento
Compartilhamento do Conhecimento Promover a colaboração e facilitar a disseminação de boas práticas	Troca de informações e experiências entre membros da organização	Comunidades de prática, intranets, plataformas colaborativas
Aplicação do Conhecimento Maximizar o valor do conhecimento armazenado, garantindo que as informações sejam integradas às atividades rotineiras	Utilização do conhecimento existente para melhorar processos e decisões	Sistemas de apoio à decisão, lições aprendidas, implementação de ciclos de <i>feedback</i> que conectem a teoria à prática
Aprendizagem Organizacional Transformar experiências em melhorias sustentáveis	Capacidade da empresa de aprender com suas experiências, adaptando-se e evoluindo ao longo do tempo, a partir de processos contínuos de aprendizado individual e coletivo	Treinamentos, mentorias e práticas que incentivam a reflexão e a revisão de projetos anteriores
Avaliação do Conhecimento Garantir o alinhamento estratégico e identificar áreas onde as práticas de GC podem ser aprimoradas	Medição do impacto e eficácia das iniciativas de GC.	Utilização de métricas de desempenho e avaliações de eficácia de processos

Fonte: Elaboração própria, com base em Davenport, De Long e Beers (1998).

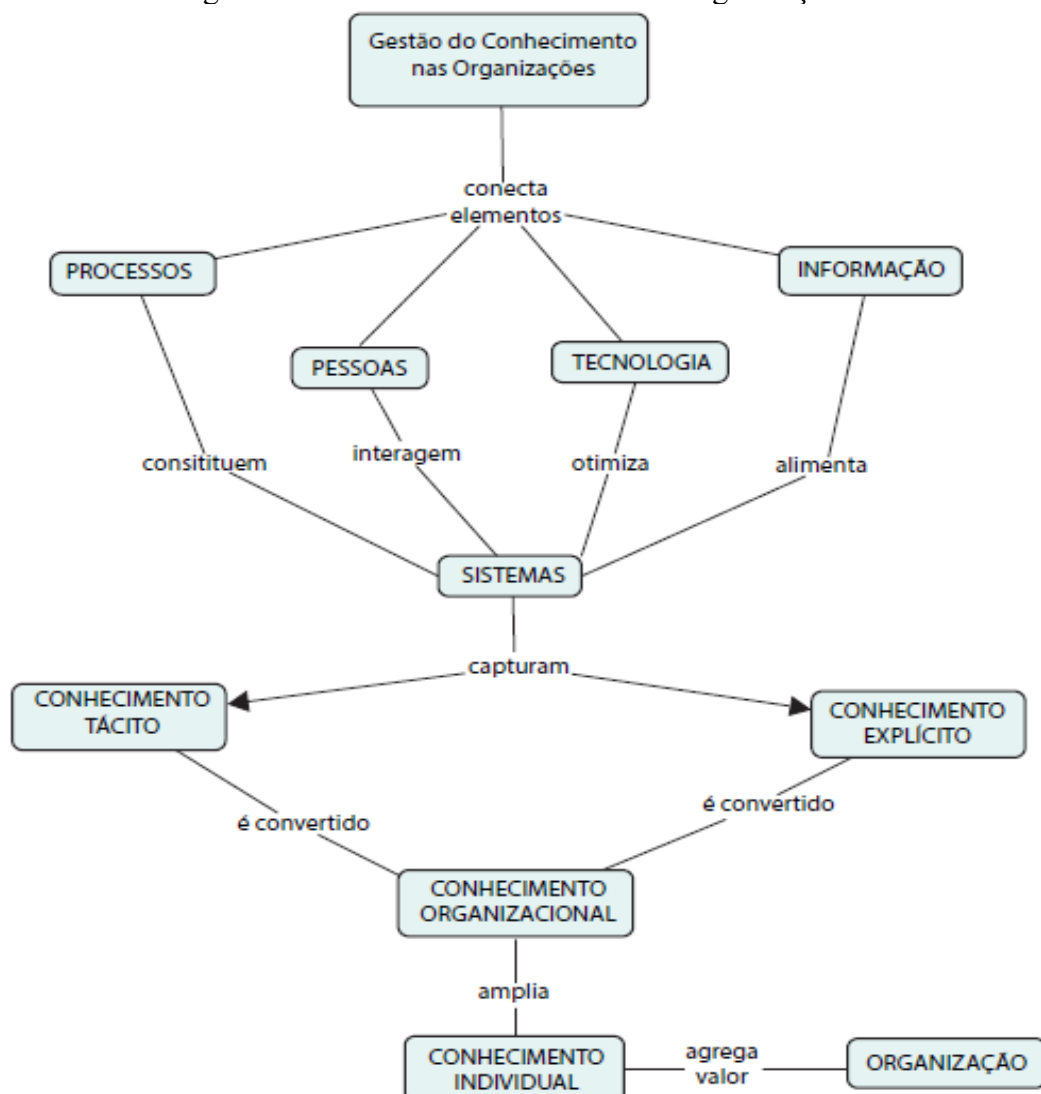
A classificação proposta por Davenport, De Long e Beers (1998) fornece uma estrutura conceitual que permite analisar o conhecimento como um fenômeno organizacional complexo, marcado pela multiplicidade de dimensões e pela articulação entre processos, tecnologias e comportamentos.

Ampliando esse entendimento, Trevisan e Damian (2018) defendem que a GC deve estar estrategicamente alinhada ao planejamento organizacional, integrando-se às metas e

diretrizes institucionais. Nessa perspectiva, as iniciativas de gestão do conhecimento não podem ser tratadas como ações isoladas ou pontuais, mas como parte estruturante da estratégia organizacional.

Segundo os autores, os investimentos voltados aos processos de GC devem ser compreendidos como aportes estratégicos e não apenas como custos operacionais, uma vez que influenciam diretamente a capacidade da organização de gerar, aplicar e reter conhecimento. Para ilustrar essa concepção integrada, Trevisan e Damian (2018) propõem uma base composta por elementos interconectados, conforme representado na Figura 6.

Figura 6 - Gestão do conhecimento nas organizações



Fonte: Trevisan e Damian (2018, p. 27).

Com essa representação gráfica, Trevisan e Damian (2018) reforçam a concepção de que a gestão do conhecimento não é um processo linear, mas sim um ciclo contínuo de

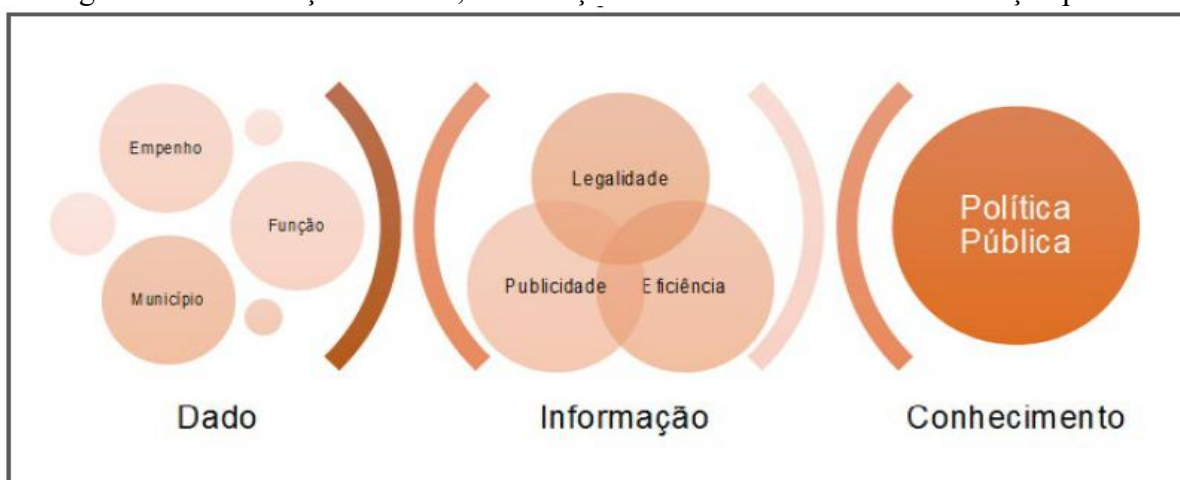
aprendizagem e desenvolvimento que perpassa todas as esferas organizacionais, exigindo constante articulação entre pessoas, processos e tecnologias.

No âmbito da administração pública essa perspectiva adquire contornos específicos, especialmente diante das exigências por eficiência, transparência e continuidade das ações institucionais. Nesse cenário, práticas estruturadas de gestão do conhecimento contribuem para maior uniformidade nas rotinas de trabalho, promovem a coesão entre os servidores e qualificam os serviços prestados à sociedade (Amorim; Costa, 2020). Os autores destacam, porém, um desafio persistente nesse setor: a concentração de conhecimento em poucos indivíduos e a prevalência de saberes tácitos, que são transmitidos informalmente, sem o devido registro em manuais, sistemas ou processos documentados.

O cenário descrito por Amorim e Costa (2020) evidencia uma lacuna recorrente na gestão do conhecimento no setor público, marcada pela ausência de mecanismos sistemáticos de registro e compartilhamento. Tal fragilidade torna as instituições suscetíveis à perda de informações relevantes, uma vez que, ao se desligarem, servidores experientes levam consigo conhecimentos tácitos, como práticas e procedimentos não formalizadas. Os autores alertam para os riscos operacionais dessa concentração de conhecimento, especialmente quando ele está restrito a poucos indivíduos.

Complementando essa discussão, Freitas (2017) propõe uma abordagem sistêmica sobre o processo de construção do conhecimento aplicado à gestão de políticas públicas, destacando a importância da integração entre dados e informações públicas e seus respectivos contextos para subsidiar as decisões governamentais, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Combinação de dado, informação e conhecimento na administração pública

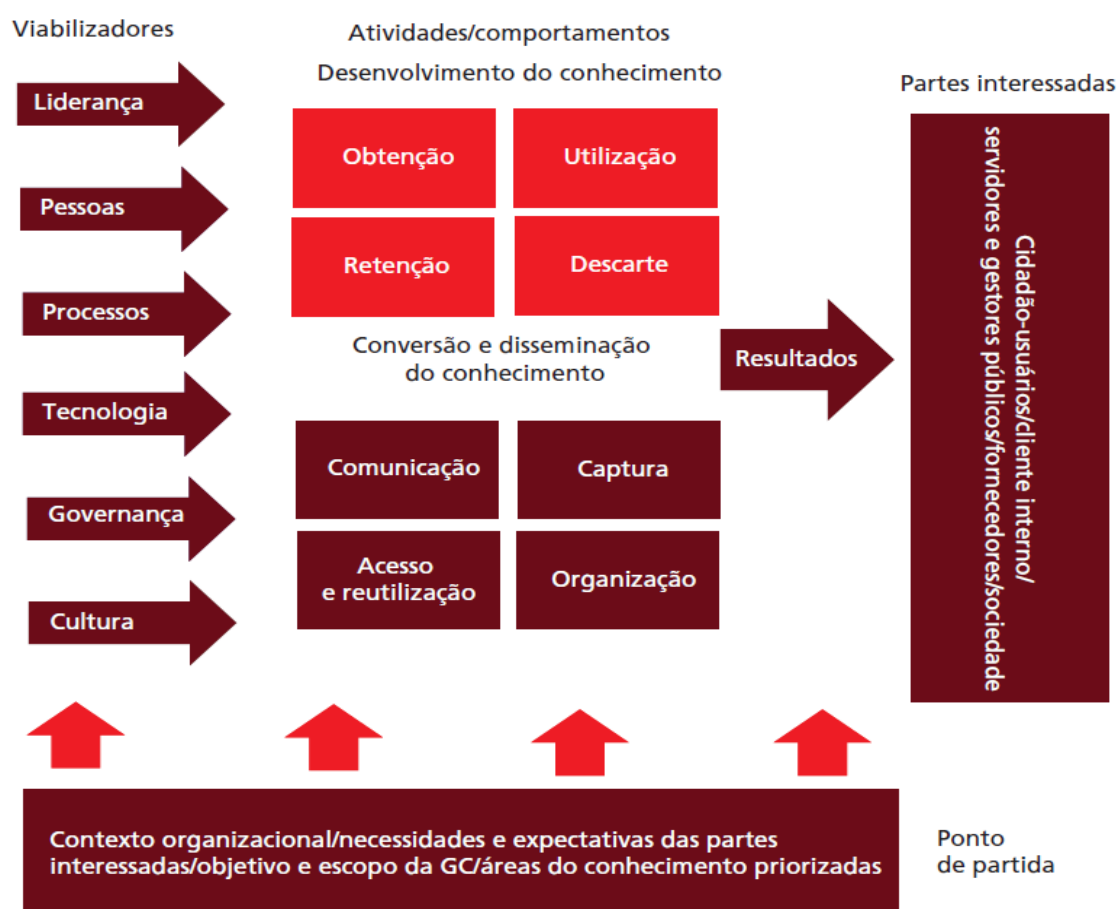


Fonte: Freitas (2017, p. 432).

Ao articular os processos informacionais à prática da gestão pública, a proposição de Freitas (2017) ressalta o papel estruturante da gestão da informação como base para políticas públicas mais eficazes. Segundo o autor, a efetividade dessas políticas depende diretamente da qualidade de toda a cadeia de valor do conhecimento, desde a coleta de dados até sua conversão em insumos decisórios.

Sob enfoque semelhante, Batista (2023) aprofunda a relação entre a implementação da gestão do conhecimento e a eficácia dos processos de aprendizagem organizacional, destacando dois eixos principais de impacto: a aceleração da curva de aprendizado individual e a adaptação a novos projetos. O autor destaca a importância estratégica da GC em contextos institucionais marcados por expansão, diversificação de atividades ou alta rotatividade de pessoal. Para enfrentar essas questões, propõe um modelo específico de GC voltado à realidade da administração pública brasileira, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo de GC para a administração pública brasileira



Fonte: Batista (2023, p. 76).

Batista (2023) esclarece que a estrutura do modelo parte da identificação do **contexto organizacional**, elemento fundamental para o alinhamento das iniciativas de GC às necessidades e expectativas das partes interessadas. Esse aspecto está em consonância com as diretrizes contemporâneas da gestão pública, que enfatizam a centralidade do cidadão e a transparência na administração dos recursos e informações institucionais.

Como **viabilizadores** do modelo, o autor destaca a liderança, as pessoas, os processos, a tecnologia, a governança e a cultura, ressaltando que a sua operacionalização ocorre por meio das **atividades e comportamentos** que estruturam os processos de gestão do conhecimento, abrangendo desde sua aquisição e retenção até sua disseminação e aplicação. Esse ciclo reflete um alinhamento com referenciais teóricos da GC, como o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), que destaca a conversão do conhecimento tácito e explícito como um elemento central na aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante do modelo é sua orientação para **resultados**, buscando criar um sistema em que o conhecimento seja efetivamente utilizado para melhorar a tomada de decisão e a qualidade dos serviços públicos prestados, alinhando-se aos pressupostos da governança pública contemporânea, que enfatizam a importância de mecanismos de avaliação para a melhoria contínua das políticas e processos organizacionais.

Por fim, o modelo reconhece a importância das **partes interessadas** como beneficiários diretos da GC no setor público. Segundo Batista (2023), esse componente engloba cidadãos-usuários, clientes internos, servidores e gestores públicos, fornecedores e a sociedade como um todo. Essa abordagem reforça a ideia de que a GC não deve ser vista apenas como uma estratégia organizacional interna, mas como um mecanismo de valorização e aprimoramento da prestação de serviços públicos, promovendo maior participação social, transparência e eficiência na gestão do conhecimento estatal.

O modelo idealizado por Batista (2023) apresenta uma estrutura que visa institucionalizar a gestão do conhecimento como um elemento central para o aprimoramento da governança e da eficiência no setor público. A modelagem proposta reflete uma abordagem sistêmica e integrada, contemplando os principais elementos que viabilizam a gestão do conhecimento e sua aplicação em processos organizacionais.

Portanto, conforme apontado por Trevisan e Damian (2018), é fundamental que as organizações criem condições favoráveis à implementação de políticas, programas e projetos voltados à geração de conhecimento. As autoras enfatizam a necessidade de envolver tanto o nível estratégico quanto o operacional, promovendo ações e comportamentos alinhados às

práticas de gestão do conhecimento, com vistas à consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado.

Batista (2012), por sua vez, evidencia a importância das tecnologias da informação como aceleradoras dos processos de gestão do conhecimento nas organizações públicas, facilitando o gerenciamento do conhecimento explícito, aquele que pode ser facilmente articulado, codificado e armazenado (Nonaka; Takeuchi, 1997). O autor argumenta que “a tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos” e, por isso, “deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização” (Batista, 2012, p. 57).

Reforçando essa perspectiva, Urpia, Sartori e Tenório (2018) destacam que as ferramentas tecnológicas constituem um suporte essencial à gestão do conhecimento, sobretudo no setor público. A automação dos processos de captura, disseminação e uso do conhecimento organizacional contribui para que informações estratégicas sejam sistematicamente armazenadas e recuperadas. Entretanto, os autores advertem que o uso dessas ferramentas precisa ser acompanhado de políticas institucionais que promovam a colaboração e o compartilhamento do saber, fortalecendo a capacidade de resposta às demandas sociais.

Na sequência, serão abordados os conceitos de memória organizacional e modelos mentais, elementos estruturantes que sustentam a dinâmica do conhecimento nas organizações e que exercem papel central nos processos de aprendizagem organizacional.

2.5 O PAPEL DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E DOS MODELOS MENTAIS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional é moldada por estruturas cognitivas e sistemas de memória construídos ao longo do tempo. As organizações são compostas por pessoas cujos conhecimentos, experiências e interpretações formam um conjunto coletivo que, quando adequadamente sistematizado, pode se converter em conhecimento organizacional e, nesse sentido, a forma como essas informações são armazenadas determina a efetividade dos processos de aprendizagem (Silva, 2009).

De acordo com Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019), a gestão adequada das informações viabiliza a construção de repositórios dinâmicos de conhecimento, que são continuamente alimentados e atualizados pelas experiências individuais e pelas práticas organizacionais. Segundo as autoras, esse processo incrementa o capital intelectual da organização e fortalece tanto a memória organizacional quanto os modelos mentais dos

funcionários, fundamentais para o processo de aprendizagem nas organizações, pois constituem a base sobre a qual novos conhecimentos e práticas são construídos e integrados.

2.5.1 Memória organizacional

A memória atua como ponte entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, consolidando-se como um mecanismo que preserva as informações acumuladas ao longo do tempo. Conforme elucidado por Kim (1993), o aprendizado está intrinsecamente relacionado à memória, uma vez que esta armazena experiências, percepções e interpretações que influenciam diretamente o modo como novos conhecimentos são assimilados. Segundo o autor, nesse processo, o que já foi incorporado à memória molda a forma de aprender, enquanto os novos aprendizados transformam o conteúdo armazenado, num ciclo contínuo de novas significações.

Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) argumentam que a memória organizacional vai além de um simples repositório de dados, sendo um sistema ativo que depende de informações bem geridas, e isso requer a utilização de ferramentas e métodos que assegurem que o conhecimento individual dos membros da organização seja registrado, formalizado e preservado. Conforme destacado pelas autoras, a memória organizacional é

geradora de conhecimento explícito, captado das mentes dos seus membros organizacionais, das atividades e processos realizados, das percepções, impressões, significados, valores, crenças e práticas corporativas disseminadas, assim como daqueles registros compilados, tratados, selecionados e transformados em conteúdo formal disponibilizados em manuais, normas, procedimentos, rotinas, tarefas, processos, documentos internos (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019, p. 7).

Essa concepção é reforçada por Molina e Valentim (2015), que atribuem à memória um papel estratégico na preservação e no aproveitamento do conhecimento institucional. Para as autoras, a memória organizacional funciona como um repositório de experiências passadas, lições aprendidas, sucessos e fracassos, desempenhando um papel vital na manutenção da continuidade organizacional.

O estudo conduzido por Molina e Valentim (2015), evidenciou que uma das principais contribuições da memória organizacional é sua capacidade de evitar a perda de conhecimento quando funcionários-chave deixam a organização e isso é especialmente relevante em um contexto de rotatividade de pessoal elevada. Dessa forma, ao registrar e documentar as experiências e aprendizados acumulados ao longo do tempo, a memória organizacional permite

que a organização retenha e aproveite o conhecimento relevante, mesmo quando indivíduos-chave perdem o vínculo institucional.

De acordo com Boghossian *et al.* (2019) uma gestão eficaz da memória organizacional é essencial para que as instituições aprendam com o passado e possam construir um futuro mais assertivo, aproveitando a diversidade cognitiva proveniente das contribuições individuais. Na mesma linha, Santos e Valentim (2021) argumentam que, quando bem estruturada e acessível, a memória organizacional fortalece os processos de aprendizagem ao potencializar a criação de novas informações e conhecimentos.

Essa visão é reforçada por Gonzalez e Martins (2017), ao enfatizarem que o compartilhamento das informações acumuladas mantém viva a memória organizacional e contribui para o desenvolvimento de novos saberes, tornando o processo de aprendizagem organizacional mais eficaz, uma vez que, segundo os autores,

o conhecimento deve ser utilizado como base para o desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da integração, inovação, criação e extensão da base de conhecimento existente, e ainda deve ser usado como base para a tomada de decisões (Gonzalez; Martins, 2017, p. 258).

Antunes e Pinheiro (2020) complementam essa perspectiva ao destacar que a capacidade de uma organização utilizar e explorar seu conhecimento está intrinsecamente ligada às pessoas que a compõem, que são responsáveis pela criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, os autores ressaltam que grande parte do conhecimento organizacional reside nas pessoas e, ao reconhecer e valorizar o papel estratégico dos recursos humanos como principais impulsionadores da gestão do conhecimento, as organizações podem cultivar uma cultura de inovação, garantindo assim sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

Nessa mesma direção, Argote *et al.* (2000) enfatizam que as organizações que demonstram habilidade na transferência eficaz de conhecimento entre diferentes unidades tendem a apresentar maior produtividade e têm maiores chances de sobreviver em comparação àquelas que mostram menor aptidão para essa transferência. Para esses autores, incentivar a mobilidade de saberes entre setores, equipes e processos contribui para maximizar o uso do conhecimento disponível e amplia a capacidade de inovação organizacional.

Entretanto, parte desse conhecimento pode ser esquecido ou deixado de lado, uma vez que, conforme argumentado por Van den Brink (2020), o esquecimento é uma parte natural do processo de aprendizagem e memória, e é essencial considerá-lo ao analisar como o conhecimento é adquirido, mantido e transmitido. A autora ressalta que, ao se abordar o

conteúdo aprendido e integrado à memória coletiva, é preciso considerar também o aspecto oposto desse fenômeno, que é o conhecimento não incorporado à memória coletiva.

Segundo a autora, o esquecimento ocorre quando as organizações enfrentam dificuldades na incorporação estrutural do conhecimento, isto é, quando novos conhecimentos não são devidamente assimilados pela memória da organização, ou quando há falhas na retenção de informações específicas. Essa relação entre memória e esquecimento é vista por Van den Brink (2020) como um processo interligado, onde a capacidade de lembrar está diretamente relacionada à capacidade de esquecer.

Um estudo empírico cujo objetivo foi investigar a relação entre aprendizagem organizacional, gestão da inovação e esquecimento intencional em instituições de ensino superior constatou que o esquecimento intencional desempenha um papel de mediação parcial entre a aprendizagem organizacional e a gestão da inovação (Ayduğ; Ağaoğlu, 2023). Com base nas opiniões de membros do corpo docente de três universidades, os resultados do estudo revelaram relações positivas e significativas entre os três fatores. Os achados destacaram a importância de implementar processos eficazes de aprendizagem organizacional e esquecimento intencional para promover a inovação nas instituições de ensino superior.

Isso sugere que a capacidade de esquecer informações obsoletas ou inadequadas é essencial para liberar espaço cognitivo e recursos para a geração e implementação de novas ideias e práticas inovadoras. Essa descoberta destaca a importância de adquirir novos conhecimentos, mas também de saber quando e como desfazer-se de conhecimentos antigos que podem limitar a capacidade de inovação da instituição (Ayduğ; Ağaoğlu, 2023).

A pesquisa de Ayduğ e Ağaoğlu (2023) ratifica a importância de uma abordagem holística para promover a inovação nas instituições de ensino superior, que podem se beneficiar ao implementar processos eficazes de aprendizagem organizacional, que, além de enfatizar a aquisição de novos conhecimentos, também consideram a capacidade de se adaptar e evoluir continuamente por meio do esquecimento intencional.

Nessa mesma perspectiva, Klammer e Gueldenberg (2020) evidenciam a necessidade de se reconhecer e lidar com o desaprendizado e o esquecimento como parte do ciclo de inovação, enfatizando como a gestão do conhecimento perdido pode beneficiar as organizações em termos de resultados criativos e inovadores. Os autores definem o desaprendizado como a eliminação de rotinas e hábitos antigos para permitir a absorção de novas tecnologias, enquanto o esquecimento é descrito como a perda involuntária de conhecimento devido à falta de repetição de rotinas.

Klammer e Gueldenberg (2020) destacam que o desaprendizado se torna relevante quando os processos naturais de esquecimento não são adequados para acompanhar o ritmo crescente de mudanças, enfatizando a sua importância como elemento fundamental para a inovação. Além disso, eles argumentam que o desaprendizado e o esquecimento estão fortemente ligados aos conceitos de resistência individual, sobrecarga de informação e cultura organizacional, ressaltando que indivíduos ou organizações incapazes de descartar conhecimento, valores ou crenças podem criar rigidez no pensamento e na ação, o que, por sua vez, pode sufocar a adaptabilidade e a inovação.

Dessa forma, as organizações devem reconhecer e lidar ativamente com esses fenômenos como parte integral do processo de inovação e gestão do conhecimento, implementando processos que incentivem a descontinuidade de práticas obsoletas, bem como a criação de sistemas de gestão do conhecimento que as protejam da perda involuntária de informações importantes.

Reforçando esse entendimento, Kim *et al.* (2019) destacam a importância de entender como a aprendizagem e o esquecimento podem variar em diferentes partes da organização e como isso pode impactar a eficácia das estratégias de gestão do conhecimento. Os autores apontam a necessidade de avaliar se os modelos de um único nível são suficientes para representar com precisão a aprendizagem e o esquecimento em organizações com múltiplos níveis hierárquicos.

Ao considerar a possibilidade de diferentes taxas de aprendizagem e esquecimento em diversos níveis da organização, Kim *et al.* (2019) alertam que é necessário explorar modelos mais sofisticados que levem em conta essa complexidade, a fim de melhorar a precisão das previsões e decisões gerenciais relacionadas ao desempenho organizacional.

Na concepção de Nafei (2017), o esquecimento organizacional é influenciado tanto por fatores intencionais quanto não intencionais, portanto, as organizações devem identificar as causas do esquecimento, como a falta de uma estrutura adequada para aquisição e retenção de conhecimento, possibilitando a implementação de estratégias para minimizar suas consequências negativas. Segundo o autor, isso implica em desenvolver mecanismos para gerenciar o esquecimento organizacional não intencional, bem como desenvolver metodologias para incentivar o compartilhamento de conhecimento.

Examinando por que e como as organizações descartam intencionalmente conhecimentos, Klammer *et al.* (2024) se aprofundam nas bases conceituais da desaprendizagem organizacional, argumentando que esse processo evolui por meio de mecanismos que assumem diferentes formas que são influenciadas pelo contexto

organizacional. Os autores destacam que, geralmente, a desaprendizagem ocorre em resposta a crises ou mudanças, para garantir a sobrevivência organizacional e melhorar a inovação.

A desaprendizagem organizacional é entendida como um processo baseado na intenção da organização de descartar estruturas de conhecimento que muitas vezes são múltiplas e interligadas, porém, muitas organizações têm dificuldade em desaprender conhecimentos estabelecidos, que estão profundamente enraizados nas práticas e crenças organizacionais, o que pode ser um obstáculo ao processo de adaptação a novos cenários (Klammer *et al.*, 2024).

Como enfatizado por Kluge (2023), o esquecimento intencional de processos e mentalidades ultrapassadas pode estimular a criatividade e a inovação nas equipes, aspectos necessários em contextos nos quais a inovação disruptiva é necessária para competir no mercado. Segundo a autora, a gestão eficaz dos processos de desaprendizagem e esquecimento envolve a identificação de quais conhecimentos, rotinas e comportamentos devem ser desaprendidos para dar lugar a novos aprendizados, considerados mais relevantes para o contexto atual da organização, e essa gestão é fundamentada na compreensão dos fatores que influenciam o processo de desaprendizagem.

Esse processo contribui para a melhoria das relações interpessoais na organização, criando um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo, que promove o aprendizado contínuo e a disposição para a mudança (Kluge, 2023).

Klammer e Gueldenberg (2020) sustentam que lidar adequadamente com o esquecimento nas organizações é uma maneira de proteger a memória organizacional, evitando a perda de conhecimento relevante, e não gerir a desaprendizagem e o esquecimento pode ter consequências negativas, como falta de inovações, tensões entre as equipes de trabalho, atrasos em projetos e perda de conhecimentos ou competências. Os autores destacam que, por meio de uma gestão adequada dos processos de desaprendizagem e esquecimento, as organizações podem criar um ambiente que encoraja a experimentação, a criatividade e a aprendizagem contínua, promovendo uma cultura de inovação e adaptabilidade.

A falta de sistemas e ferramentas tecnológicas adequadas para capturar, armazenar e acessar informações pode dificultar a preservação da memória organizacional (Molina; Valentim, 2015). Muitas organizações enfrentam dificuldades em preservar sua memória organizacional devido à incapacidade em implementar um modelo de gestão que integre práticas operacionais e gerenciais que são difundidas individualmente, sem integração ou institucionalização (Silva, 2009). Sendo assim, a implementação de ferramentas digitais e sistemas de informação que ajudem a capturar e organizar o conhecimento dentro da

organização, equilibrando a sabedoria acumulada com a necessidade de inovação e adaptação, ajuda a preservar a memória organizacional (Kluge, 2023).

Tendo em vista os argumentos apresentados, reconhecer a importância da memória no processo de aprendizagem organizacional é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de gestão do conhecimento. Investir na construção e manutenção de uma memória organizacional sólida pode facilitar a transferência de conhecimento, melhorar a tomada de decisões e, em última análise, promover uma cultura de aprendizagem contínua dentro da organização. Dessa forma, a memória atua como um elo integrador entre a experiência passada e as futuras oportunidades de aprendizagem, consolidando-se como um pilar indispensável para o desenvolvimento organizacional.

2.5.2 Modelos mentais

Para assegurar a preservação da memória organizacional, é fundamental incentivar a colaboração entre os membros da organização, valorizando a diversidade de perspectivas existentes e, nesse sentido, os modelos mentais desempenham um papel essencial na preservação da memória organizacional pois, conforme descrito por Kim (1993), são representações internas que as pessoas têm sobre como o mundo funciona, influenciando suas percepções, decisões e ações. O autor destaca que, ao compartilharem modelos mentais alinhados e abertos à mudança, os membros de uma organização facilitam a aprendizagem organizacional e a capacidade de inovação.

Os modelos mentais moldam a forma como os indivíduos interpretam e utilizam o conhecimento e a informação dentro de uma organização, funcionando como repositórios de informações que são posteriormente convertidas em conhecimento aplicável, atuando como mediadores entre o conhecimento coletivo da organização e as ações individuais dos colaboradores (Dias *et al.*, 2020).

Kim (1993) ressalta a importância de promover a conscientização e a reflexão sobre os modelos mentais existentes dentro de uma organização. Segundo o autor, ao reconhecer e desafiar esses modelos mentais, as organizações podem estimular a criatividade, a resolução de problemas e a capacidade de antecipar e se adaptar às mudanças do mercado.

Nesse mesmo sentido, Barcelos, Rossetto e Magnago (2023) esclarecem que os modelos mentais são ferramentas empregadas pelo cérebro humano para enfrentar a complexidade, constituindo-se em representações cognitivas da realidade externa. Segundo os autores “podem ser explicados como redes nas quais os nós são conceitos e as ligações

direcionadas entre os conceitos são relações causais percebidas” (Barcelos; Rossetto; Magnago, 2023, p. 131).

Os autores destacam, ainda, que os modelos mentais dos indivíduos, especialmente os modelos mentais compartilhados, têm uma influência significativa na cognição coletiva, além de afetar a ação comportamental associada à utilização do conhecimento externo, moldando nossa compreensão da realidade e influenciando nossas interações com o ambiente.

A análise de Barcelos, Rossetto e Magnago (2023) evidencia que os modelos mentais são dinâmicos, estando em constante evolução e adaptação à medida que novas informações são incorporadas e novas experiências são vivenciadas. Na concepção dos autores, esses modelos estruturam e organizam as informações, mas também atribuem significado e direção a elas, possibilitando que os indivíduos realizem inferências, antecipem consequências e tomem decisões fundamentadas em suas percepções da realidade. Sob essa ótica, as organizações podem promover a aprendizagem contínua ao estimular a construção e a atualização de modelos mentais compartilhados que reflitam a realidade organizacional.

Além disso, Kim (1993) ressalta que a criação de modelos mentais compartilhados requer um esforço consciente por parte da liderança e dos membros da organização para promover a comunicação aberta, a colaboração e a reflexão sobre as suposições subjacentes que orientam o pensamento e as ações. O autor sugere que ao desenvolver modelos mentais compartilhados, as organizações podem melhorar sua capacidade de se adaptar a mudanças, antecipar tendências e inovar de forma mais eficaz.

Segundo os estudos de Adriano e Steil (2020), o conceito de modelos mentais é central para entender os processos de aprendizagem nas organizações, pois eles facilitam a conexão entre as percepções individuais e coletivas, uma vez que a aprendizagem evidencia os modelos mentais individuais, mas também é um processo de construção e de reconstrução dos modelos mentais compartilhados.

Reforçando esse entendimento, Senge (2019) argumenta que os modelos mentais, um dos cinco componentes fundamentais de uma organização que aprende, exercem forte influência sobre o que fazemos, pois também afetam o que vemos. Segundo o autor, são pressuposições, generalizações e imagens internalizadas que influenciam a forma como percebemos e interpretamos o mundo ao nosso redor, representando nossas crenças e valores profundamente enraizados, experiências passadas e ideias sobre como as coisas funcionam.

O autor destaca, ainda, que esses modelos mentais podem ser poderosos impulsionadores ou obstáculos para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e organizacional, evidenciando que os modelos mentais individuais desempenham um papel

significativo na percepção e interpretação do mundo por parte das pessoas, atuando como filtros mediante os quais as experiências são processadas, moldando a maneira como os indivíduos entendem e interpretam o ambiente ao seu redor (Senge, 2019).

Borders, Klein e Besuijen (2024) reforçam que, melhorar a qualidade dos modelos mentais individuais por meio de treinamentos é essencial para facilitar a integração do conhecimento em ambientes organizacionais complexos. Os autores enfatizam que, a construção de modelos mentais compartilhados entre diferentes partes interessadas pode ajudar a alinhar perspectivas distintas e promover uma compreensão coletiva do ambiente, melhorando, conseqüentemente, a comunicação e a colaboração dentro da organização, o que influenciará a forma como novas informações serão assimiladas e integradas ao conhecimento organizacional existente.

De acordo com Kim (1993), os modelos mentais dos membros da organização abrigam uma parte substancial do conhecimento procedimental (*know-how*) e conceitual (*know-why*) das organizações. Segundo o autor, explicitar esses modelos mentais é essencial para o desenvolvimento de modelos mentais compartilhados, nos quais o conhecimento individual dos colaboradores é transferido para a organização, alimentando a memória organizacional e estimulando a transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional.

Para uma aprendizagem eficaz, é importante que os modelos mentais individuais estejam alinhados com a memória organizacional pois, segundo Kim (1993), os modelos mentais influenciam a forma como os membros da organização percebem e valorizam a informação, o que, por sua vez, afeta a maneira como a memória organizacional é construída e aplicada. O autor argumenta que, ao promover modelos mentais abertos à mudança e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, os membros são mais propensos a valorizar a captura e a disseminação de conhecimento relevante, contribuindo para a construção de uma memória organizacional rica e dinâmica.

Desse modo, a memória organizacional disponibiliza o conhecimento coletivo acumulado (Molina; Valentim, 2015; Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019), enquanto os modelos mentais individuais moldam a forma como esse conhecimento é assimilado, interpretado e aplicado pelos membros da organização (Senge, 2019; Dias *et al.*, 2020).

Por outro lado, a memória organizacional também pode ser enriquecida e atualizada mediante a contribuição de novas perspectivas e aprendizados dos indivíduos, a partir de interações que promovam a socialização do conhecimento, permitindo que os colaboradores aprendam uns com os outros e construam uma cultura de compartilhamento (Yafushi; Almeida; Vitoriano, 2019).

Com base nos argumentos apresentados, percebe-se a complexa relação entre as percepções individuais e a construção coletiva do conhecimento em contextos organizacionais. Senge (2019), destaca que a cognição coletiva é moldada não apenas pelas percepções individuais, mas sobretudo pelo diálogo contínuo entre os modelos mentais compartilhados dentro de um grupo. De forma complementar, Takeuchi e Nonaka (2008) reforçam que a criação do conhecimento organizacional depende das interações interpessoais, por meio das quais o conhecimento é socializado e transformado. Assim, iniciativas voltadas à gestão do conhecimento devem priorizar o desenvolvimento humano e ambientes colaborativos, que favoreçam a aprendizagem contínua e o alinhamento aos objetivos organizacionais.

2.6 BARREIRAS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional pode assumir diferentes modalidades e ocorrer em múltiplos níveis, grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, sendo moldada pelas ações, interações e contextos em que os indivíduos estão inseridos (Godoy; Antonello, 2011). Embora seja fundamental para o sucesso das organizações, algumas condições podem afetar negativamente o processo de aprendizagem em razão dessa diversidade de perspectivas para a ocorrência do fenômeno.

Schilling e Kluge (2009), destacam que a aprendizagem organizacional é um processo multidimensional, influenciado por variáveis como cultura organizacional, liderança, resistência à mudança, motivação e estrutura organizacional. Esses fatores podem tanto favorecer quanto inibir a construção de um ambiente propício ao aprendizado contínuo. Os autores enfatizam que as barreiras à aprendizagem não se manifestam de maneira homogênea: elas variam conforme a etapa do processo, exigindo das organizações abordagens contextualizadas e adaptativas para identificar e superar os obstáculos específicos de cada fase.

Complementando essa perspectiva, Balarezo, Foss e Nielsen (2024), alertam que a aprendizagem organizacional é profundamente afetada por barreiras cognitivas, que se manifestam por meio de limitações no processamento de informações e nas decisões tomadas por indivíduos e grupos, interferindo na fluidez das informações e na integração dos conhecimentos. Segundo os autores, a superação desses obstáculos exige intervenções conscientes por parte da gestão, com o objetivo de fomentar ambientes reflexivos, colaborativos e orientados à aprendizagem. Nesse mesmo sentido, Anselmann (2022) ressalta que tanto fatores internos quanto externos podem interromper ou dificultar o ciclo da aprendizagem

organizacional. Reconhecer a existência e a complexidade desses fatores limitantes é um passo fundamental para criar um ambiente colaborativo focado na inovação e na melhoria contínua.

As subseções a seguir exploram as principais barreiras que afetam o processo de aprendizagem organizacional, bem como algumas estratégias que podem ser adotadas para superá-las.

2.6.1 Cultura organizacional resistente à mudança

Um dos principais fatores que influenciam o processo de aprendizagem nas instituições é a cultura organizacional, que diz respeito ao conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, comportamentos e práticas compartilhados e mantidos pelos membros de uma organização e é “extraordinariamente estável e notoriamente difícil de mudar, apesar do movimento das pessoas dentro e fora dela” (Silva, 2009, p. 133-134).

Calhoun e Starbuck (2003) acrescentam que as limitações à criação de conhecimento podem derivar de restrições tanto individuais quanto coletivas, sendo estas últimas influenciadas por contextos sociais e organizacionais onde a cultura vigente dificulta a geração de determinados tipos de conhecimento.

Nesse mesmo sentido, Kezar e Holcombe (2020) argumentam que culturas organizacionais excessivamente arraigadas em práticas e procedimentos institucionalizados tendem a oferecer resistência à internalização de novas práticas, dificultando a inovação e o desenvolvimento do processo de aprendizagem. Segundo os autores, em tais contextos, a introdução de mudanças pode enfrentar resistência em diversos níveis hierárquicos, tornando o processo de adaptação mais lento.

Em contrapartida, culturas organizacionais receptivas à mudança e abertas ao diálogo contribuem para o fortalecimento da aprendizagem e para o aprimoramento institucional, mas para que isso ocorra, devem permitir e fomentar a comunicação fluida entre os seus membros, facilitando o fluxo de informações (Sánchez, 2020).

Santos, Damian e Valentim (2019) destacam o papel fundamental da cultura organizacional como elemento catalisador dos processos de aprendizagem, atuando em três dimensões inter-relacionadas: **(1)** como facilitadora ou obstáculo aos fluxos de compartilhamento de conhecimento, **(2)** como matriz formadora de sistemas de valores e crenças coletivas, e **(3)** como ambiente propulsor de práticas colaborativas.

Os autores argumentam que essa arquitetura cultural funciona como um mecanismo estratégico que estimula os atores organizacionais a se apropriarem criticamente do

conhecimento existente, produzirem novas sínteses cognitivas e disseminarem ativamente esses saberes, promovendo tanto a aprendizagem individual e coletiva quanto a melhoria dos resultados institucionais.

Complementando essa perspectiva, Kucharska e Bedford (2020), enfatizam que uma cultura organizacional voltada à aprendizagem deve incluir a aceitação de erros como parte essencial do processo, estimulando as pessoas a saírem da sua zona de conforto e a desenvolverem novas abordagens para a resolução de problemas. Segundo as autoras, o processo de adaptação à mudança não é fácil nem rápido, devido à tendência humana à estabilidade e previsibilidade, mas a capacidade de aprender e mudar é o primeiro passo para construir uma organização de aprendizagem.

Sob uma ótica complementar, Musaigwa (2023) enfatiza a importância de envolver os colaboradores nos processos de decisão, atribuindo-lhes autonomia para contribuir durante as mudanças organizacionais. Segundo o autor, essa abordagem inclusiva fortalece o senso de pertencimento e reduz resistências internas. Biswas *et al.* (2024) reforçam que gestores e líderes devem incentivar o engajamento das pessoas, promovendo ambientes colaborativos e transições mais suaves diante das transformações organizacionais (Biswas *et al.*, 2024).

2.6.2 Ausência de compartilhamento de conhecimento

A ausência de compartilhamento de conhecimento constitui um entrave central ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, uma vez que compromete a circulação de informações, o acúmulo de experiências e a consolidação de práticas inovadoras. De acordo com Smith *et al.* (2007), superar os limites da aprendizagem centrado no indivíduo, pode representar um importante desafio para as organizações. Os autores afirmam que, para isso, será necessário desbloquear e utilizar efetivamente os ativos de conhecimento e desenvolver uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a codificação de saberes.

Quando os funcionários não compartilham suas experiências e lições aprendidas, a organização perde uma importante fonte de conhecimento. As experiências bem-sucedidas deixam de ser documentadas ou disseminadas adequadamente, resultando em uma perda de oportunidades de aprendizado e melhoria contínua. Autores como Davenport e Prusak (2003) e Takeuchi e Nonaka (2008) argumentam que o conhecimento é gerado e disseminado pelos membros da organização por meio de estruturas formais que promovem a integração do conhecimento individual à rede de saberes organizacionais, o que ocorre por meio do diálogo e da troca de experiências.

A criação do conhecimento organizacional, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69), é “uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito”. Compreender e facilitar essa sinergia é essencial para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Além disso, segundo Senge (2019), a construção de uma visão compartilhada dentro da organização cria um senso de propósito comum, guiando os esforços individuais e coletivos na mesma direção. Segundo o autor, quando os indivíduos têm uma compreensão clara dos objetivos e valores da organização eles são mais propensos a se engajarem ativamente no processo de aprendizagem, contribuindo para o alcance desses objetivos.

O autor destaca, ainda, a prática do pensamento sistêmico como um aspecto central para a aprendizagem organizacional, pois possibilita a compreensão das interdependências entre as partes do sistema organizacional, favorecendo decisões mais coerentes e efetivas. Sob outro enfoque, Yeboah (2023) aponta que o compartilhamento de conhecimento é influenciado pela qualidade das relações entre aqueles que buscam e aqueles que fornecem conhecimento. Nessa perspectiva, mais do que sistemas e ferramentas, são as dinâmicas sociais e a reciprocidade que sustentam ciclos contínuos de troca e aprendizado.

Cormican *et al.* (2021) acrescentam que a partilha de conhecimento individual melhora a resolução de problemas, a inovação e o desempenho dos funcionários. O conhecimento compartilhado facilita o fluxo de aprendizagem em toda a organização, mediando as interações sociais, o que aumenta a capacidade de integração dos saberes (Park; Kim, 2018).

De forma semelhante, Nugroho (2018) destaca que culturas colaborativas ampliam o potencial para a aprendizagem por meio da distribuição eficaz do conhecimento. Além disso, o compartilhamento de conhecimento desenvolve um sistema de memória transacional que aprimora a capacidade das equipes de lidar com as adversidades relacionadas ao ambiente de trabalho (Ahmad; Karim, 2019). Em contrapartida, a ausência de compartilhamento de conhecimento prejudica a capacidade de inovação e adaptação da organização, afetando negativamente seu desempenho (Olan *et al.*, 2019).

Para superar essas barreiras, é necessário que as organizações considerem fatores individuais, técnicos, organizacionais, culturais e geográficos, visto que, a compreensão da influência desses elementos possibilita a implementação de estratégias que favorecem a disseminação do conhecimento, promovendo a aprendizagem organizacional e preservando o capital intelectual da organização (Shadmanfar; Makvandi, 2024).

Nesse sentido, quando os funcionários não são incentivados ou capacitados a compartilharem suas ideias, conhecimentos e preocupações, podem se desmotivar, resultando na perda de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento institucional (Olan *et al.*, 2019).

Dessa forma, lidar com a ausência de compartilhamento de conhecimento organizacional requer a adoção de abordagens sistêmicas, com ações que promovam uma cultura organizacional orientada à colaboração e à valorização do conhecimento coletivo. A seguir, destacam-se algumas estratégias recomendadas na literatura:

- a) **Promover uma cultura de compartilhamento:** é fundamental criar uma cultura organizacional que valorize e incentive o compartilhamento de conhecimento. Os funcionários têm uma maior probabilidade de compartilhar conhecimentos quando são adequadamente incentivados ou recompensados (Yeboah, 2023). Sendo assim, a adoção de políticas institucionais que recompensem os esforços de troca de conhecimentos fortalece o comprometimento dos colaboradores e acelera os fluxos de aprendizado (Chua; Thinakaran; Vasudevan, 2023).
- b) **Criar plataformas e ferramentas de compartilhamento:** a organização deve investir em tecnologias adequadas para promover o compartilhamento de conhecimento por meio de plataformas e ferramentas que facilitem o acesso dos funcionários, permitindo que eles contribuam e colaborem em projetos, ideias e recursos de forma mais eficiente (Chua; Thinakaran; Vasudevan, 2023). Além disso, é fundamental fornecer treinamento adequado para garantir que todos os funcionários saibam como usar essas ferramentas efetivamente.
- c) **Facilitar o acesso ao conhecimento existente:** A democratização do acesso ao conhecimento requer a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem institucional, pois, conforme elucidado por Gil e Carrillo (2013), tais ambientes não surgem espontaneamente, mas são resultado de intervenções direcionadas. Isso pode incluir a criação de bases de conhecimento, repositórios de melhores práticas, bibliotecas virtuais e outras fontes de informação acessíveis aos funcionários (Davenport; De Long; Beers, 1998).
- d) **Incentivar a colaboração e o trabalho em equipe:** criar oportunidades para que os funcionários trabalhem em equipe, colaborem em projetos e compartilhem conhecimentos, melhorando a comunicação e promovendo a confiança entre colegas de trabalho, são formas eficazes de promover a troca de experiências (Wibawa; Suryantini; Satrya, 2023). Essas estratégias podem incluir a condução de sessões de *brainstorming*, compartilhamento de melhores práticas, *workshops* e iniciativas interdepartamentais (Davenport; De Long; Beers, 1998).
- e) **Promover a criação de comunidades de prática:** As comunidades de prática são espaços informais que facilitam o compartilhamento de saberes e o desenvolvimento de habilidades, onde os funcionários com interesses e habilidades semelhantes podem se reunir, trocar

conhecimentos e colaborar em projetos específicos (Davenport; De Long; Beers, 1998). Nessas comunidades, é possível identificar lacunas no conhecimento e nas práticas, apontando áreas que necessitam de maior desenvolvimento, ajudando, assim, no direcionamento de esforços de capacitação (Campos; Medeiros; Melo, 2018).

Ao implementar essas estratégias de forma integrada e contínua, as organizações fortalecem a aprendizagem e o desenvolvimento individual, bem como a capacidade institucional de inovação, adaptabilidade e sustentabilidade.

2.6.3 Gestão ineficaz do conhecimento

Gerir adequadamente o processo de compartilhamento de informações, identificando, capturando e utilizando o conhecimento dentro da organização é fundamental para melhorar o seu desempenho e, nesse sentido, a adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional confere às organizações características que as tornam mais flexíveis, adaptáveis e capazes de se reinventarem (Hoffmann, 2016). Sem mecanismos adequados que facilitem a comunicação e o compartilhamento de conhecimento, as pessoas podem atuar de forma isolada, impossibilitando a colaboração e a troca de ideias (Xu; Wei, 2023).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento atua como um catalisador para a aprendizagem organizacional ao sistematizar a coleta, o armazenamento, a distribuição e a utilização do conhecimento, facilitando a identificação e a disseminação das melhores práticas, experiências e lições aprendidas, contribuindo para a melhoria contínua e a inovação organizacional (Schilling; Kluge, 2009).

Por outro lado, a gestão ineficaz do conhecimento pode acarretar a perda de informações e dificultar o acesso a conhecimentos relevantes, o que, conforme argumentado por Alabdullah (2023), pode levar à duplicação de esforços e ao desperdício de tempo e recursos, já que as lições aprendidas e as práticas recomendadas deixam de ser devidamente registradas. O autor ressalta, ainda, que sem acesso a informações e experiências passadas, as decisões tomadas podem basear-se em dados fragmentados ou desatualizados, afetando negativamente os resultados organizacionais.

Outro aspecto importante é a falta de uma cultura que valorize o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Shujahat *et al.* (2019) sustentam que o compartilhamento de conhecimento é mais significativo do que a sua criação, pois o conhecimento permanece inerte enquanto estiver restrito ao indivíduo.

Nesse sentido, a gestão ineficaz do conhecimento pode resultar em uma cultura que não reconhece nem valoriza os funcionários que compartilham seus saberes e experiências, deixando de oferecer aos colaboradores a oportunidade de compartilhar as lições aprendidas e aumentar suas bases de conhecimento por meio da coleta de experiências (Shujahat *et al.*, 2019). Onofre e Teixeira (2022) reforçam esse ponto ao alertar para o risco de perda de capital intelectual quando profissionais experientes se desligam da instituição, levando consigo saberes não formalizados.

Sendo assim, a adoção de práticas de gestão do conhecimento integradas às estratégias de aprendizagem organizacional pode facilitar a criação de mecanismos dinâmicos de aprendizagem contínua para as atividades cotidianas essenciais (Al-Sulami *et al.*, 2023). Esse alinhamento estratégico é fundamental para promover uma cultura de aprendizagem contínua dentro das organizações, onde a gestão eficaz do conhecimento atua como facilitadora desse processo, impulsionando o desenvolvimento de uma organização que aprende, a partir do estímulo à colaboração e da integração de experiências à tomada de decisão, o que aumenta a produtividade e a capacidade de inovação (Lukács, 2022).

Nessa mesma perspectiva, Koller, Moura e Freire (2024) destacam que, a gestão do conhecimento não deve ser tratada apenas como um processo operacional ou burocrático, mas como um elemento estratégico que possibilita melhorias na capacidade organizacional de lidar com as adversidades, tomar decisões mais fundamentadas e estimular a inovação.

Nesse contexto, a superação das fragilidades na gestão do conhecimento exige um posicionamento proativo da alta administração, alinhando as práticas de gestão do conhecimento com os objetivos da organização, além de investir em infraestrutura tecnológica que favoreça a captura, preservação e disseminação do saber institucional. (Tong Wooi, 2024). Superar as ineficiências nesse campo é, portanto, um passo decisivo para remover barreiras críticas à aprendizagem organizacional e fomentar um ambiente mais propício à inovação e ao crescimento contínuo.

2.6.4 Ausência de comprometimento da liderança com a aprendizagem

Para que uma organização desenvolva um ambiente favorável à aprendizagem, é fundamental que seus líderes reconheçam o valor estratégico do conhecimento e incentivem sua disseminação, pois quando a liderança não demonstra um compromisso claro com a aprendizagem organizacional, os funcionários podem percebê-la como uma atividade secundária e, conseqüentemente, não investir o tempo e o esforço necessários para se

envolverem ativamente no processo (Rehman *et al.*, 2021). A ausência de comprometimento dos gestores com a aprendizagem representa uma barreira substancial para o desenvolvimento e progresso organizacional.

Por outro lado, uma cultura baseada no aprendizado incentiva o comprometimento da liderança e alinha a estratégia aos valores organizacionais, facilitando a geração, difusão e transferência de conhecimentos, aspectos fundamentais para o desenvolvimento da organização (Fierro *et al.*, 2020). Por conseguinte, essa cultura integra o aprendizado como um componente central, incentivando a criatividade e a inovação, melhorando os processos internos e, consequentemente, promovendo as mudanças necessárias (Martínez; Corzo, 2024).

A ausência de direcionamento e suporte por parte da liderança pode desestimular os funcionários a investirem em seu próprio desenvolvimento profissional e, conforme destacado por Silva (2009), os líderes desempenham um papel central na orientação das ações organizacionais, exercendo influência significativa na promoção dos processos de aprendizagem no ambiente institucional. Dessa forma, cabe a eles a responsabilidade de estabelecer valores, normas e práticas que fomentem e viabilizem ativamente a aprendizagem entre os membros da equipe.

Além de moldarem as ações individuais dos membros da organização, os líderes também influenciam o contexto organizacional como um todo e, portanto, compreender a conexão entre aprendizagem e liderança pode beneficiar indivíduos em diversos papéis e setores, possibilitando o desenvolvimento de líderes capazes de promover uma mentalidade de aprendizagem em suas organizações e enfrentar complicações futuras com maior competência e inovação (Brown; Posner, 2001).

Isso implica que a liderança não deve ser compreendida como uma entidade isolada, mas como um componente fundamental de um sistema organizacional mais amplo, no qual suas ações e decisões exercem influência direta sobre a cultura e o clima organizacional, influenciando o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais, promovendo, dessa forma, um ambiente propício à aprendizagem contínua (Musaigwa, 2023).

Wallo, Lundqvist e Coetzer (2024) acrescentam que a ausência de comprometimento da liderança com a aprendizagem pode ter um impacto negativo na eficácia dos programas de desenvolvimento de funcionários, limitando a criação de um clima favorável ao aprendizado, reduzindo a alocação de recursos para as iniciativas de aprendizagem e diminuindo a motivação dos funcionários, que podem se sentir menos propensos a buscar aprimoramento, o que compromete tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

Ahsan (2024) reforça que a liderança é essencial na formação da mentalidade de crescimento e na consolidação dos valores organizacionais, modelando um ambiente em que o aprendizado coletivo seja valorizado e incentivado. Nesse contexto, os líderes atuam não apenas como figuras de autoridade, mas sobretudo como modelos, facilitadores e promotores da aprendizagem, ao criarem condições favoráveis para a geração e o compartilhamento do conhecimento (Naqshbandi; Jasimuddin, 2018).

Conforme pontuado por Ahsan (2024), isso implica que os líderes devem demonstrar um compromisso com a aprendizagem contínua, compartilhando suas próprias experiências e incentivando os colaboradores a buscarem conhecimento de forma proativa, tornando o aprendizado uma parte intrínseca das práticas diárias, e encarando os obstáculos como oportunidades para desenvolvimento. Nesse sentido, o autor propõe que as organizações adotem plataformas de *e-learning* que ofereçam oportunidades de capacitação acessíveis e flexíveis, aliadas ao uso de ferramentas analíticas para personalizar as experiências de aprendizagem.

Naqshbandi e Tabche (2018) destacam a importância da capacitação do líder como um elemento fundamental para promover uma cultura de aprendizagem nas organizações, reconhecendo o papel central da liderança nesse processo. Alinhados a esse entendimento, Brown e Posner (2001) ressaltam que os programas de desenvolvimento de liderança devem alcançar os líderes em um nível pessoal e emocional, desencadeando reflexão crítica e apoiando processos de construção de significado.

Diante da complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos, a liderança orientada ao conhecimento desempenha um papel estratégico na promoção da aprendizagem e na gestão eficaz do conhecimento. Naqshbandi e Jasimuddin (2018) destacam que os líderes devem possuir um conjunto específico de habilidades que vão além das competências técnicas e gerenciais tradicionais, englobando aspectos interpessoais e estratégicos que favorecem a criação e disseminação do conhecimento dentro da organização.

Nessa perspectiva, o Quadro 4 sintetiza as principais habilidades que caracterizam um líder orientado ao conhecimento, evidenciando a importância do equilíbrio entre competências técnicas e interpessoais para estimular a aprendizagem organizacional e aprimorar os processos de gestão do conhecimento.

Quadro 4 – Habilidades dos líderes orientados ao conhecimento

Habilidades	Objetivo
Abertura e tolerância para erros	Criar um ambiente seguro para a experimentação e o aprendizado contínuo, permitindo que os erros sejam encarados como oportunidades de melhoria.
Inspiração e motivação	Engajar e incentivar os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais, promovendo um alto nível de desempenho e comprometimento.
Facilitador dos processos de aquisição e integração do conhecimento	Atuar na mediação de processos que transformem novas ideias em práticas aplicáveis, facilitando o compartilhamento e a absorção do conhecimento na organização.
Uso de tecnologia para a gestão do conhecimento	Empregar ferramentas tecnológicas e estabelecer rotinas que otimizem a aquisição, o armazenamento, a transferência e aplicação do conhecimento.
Desenvolvimento de competências interpessoais	Fortalecer habilidades de comunicação, empatia e colaboração, essenciais para a construção de um ambiente favorável à aprendizagem organizacional.
Compreensão dos princípios básicos da aprendizagem organizacional	Aplicar os princípios da aprendizagem organizacional para estimular a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento dentro da instituição.

Fonte: Elaboração própria, com base em Naqshbandi e Jasimuddin (2018).

As habilidades descritas no Quadro 4 ressaltam a complexidade e a interdependência dessas competências no contexto organizacional, essenciais para o fortalecimento da cultura de aprendizagem e para o aprimoramento do desempenho institucional.

Silva (2009) argumenta que, para viabilizar um processo de aprendizagem organizacional abrangente, capaz de incorporar múltiplas perspectivas, os líderes devem adotar uma abordagem que reconheça a interconexão e a interdependência entre os fatores individuais e organizacionais que afetam esse processo.

O autor destaca que cabe aos líderes a identificação e o gerenciamento dessas influências, considerando a diversidade de elementos que influenciam a aprendizagem no contexto organizacional. Para tanto, é necessário que adaptem suas práticas de gestão às demandas específicas da organização, demonstrando sensibilidade às suas particularidades estruturais, culturais e operacionais. Segundo o autor, líderes com essa capacidade estarão mais preparados para cultivar um ambiente que valorize a aprendizagem contínua, estimulando a troca de conhecimentos entre os membros da equipe e promovendo a construção coletiva do saber.

Diante do exposto, constata-se que as barreiras à aprendizagem organizacional não operam de forma isolada, mas se inter-relacionam, reforçando a complexidade do desafio enfrentado pelas instituições para consolidar uma cultura de aprendizagem contínua. Superar

tais obstáculos requer, conforme argumentado por Alabdullah (2023), o desenvolvimento de estratégias integradas que combinem investimentos em tecnologias apropriadas com transformações culturais capazes de levar os colaboradores a perceberem as práticas inovadoras como oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Além disso, a adoção de políticas de informação que englobem estratégias de gestão do conhecimento ajuda a regular o fluxo de informações, contribuindo para a retenção do conhecimento relevante e melhorando, em última instância, a comunicação, a produtividade e o gerenciamento dos recursos de informação nas organizações (Muhamad; Mannan; Liman, 2023).

Com o objetivo de evidenciar a interconexão entre as barreiras identificadas e enfatizar a importância de compreendê-las e abordá-las de maneira integrada, o Quadro 5 sistematiza a visão de diferentes autores, relacionando as principais barreiras que prejudicam a dinâmica da aprendizagem organizacional com abordagens específicas que podem ser implementadas para atenuar seus efeitos.

Quadro 5 - Barreiras para a aprendizagem organizacional e estratégias para superá-las

Barreiras	Estratégias para superá-las	Autores
Cultura organizacional resistente à mudança	<ul style="list-style-type: none"> Promover uma cultura organizacional aberta à inovação e à experimentação. Envolver os colaboradores no processo de mudança, incentivando a participação ativa. Estimular a autonomia e a responsabilidade compartilhada. 	Argyris e Schön (1996); Kim (1993); Park e Kim (2018); Nugroho (2018); Ahmad e Karim (2019); Yeboah (2023);
Ausência de compartilhamento de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas e processos que facilitem o compartilhamento de conhecimento e o acesso ao conhecimento existente. Promover uma cultura de transparência e colaboração entre os membros da organização. Documentar práticas e processos de forma sistemática. 	Fiol e Lyles (1985); Kim (1993); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (2003); Schilling e Kluge (2009)
Gestão ineficaz do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Investir em ferramentas tecnológicas para armazenamento e recuperação de conhecimento. Promover práticas de compartilhamento de conhecimento, como comunidades de prática ou workshops. 	Choo (2006); Kolb (2009); Krogh (2011); Gil e Carrillo (2013); Silva Neto e Silva (2019); Barbosa (2020); Ziviani <i>et al.</i> (2023); Argenta (2023)

	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a aprendizagem ao fluxo de trabalho diário (aprendizagem no trabalho). • Priorizar a aprendizagem como parte da estratégia organizacional. 	
Ausência de comprometimento da liderança com a aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar os líderes sobre a importância da aprendizagem contínua para o sucesso organizacional. • Eliminar o medo de punições por falhas, incentivando a experimentação. • Promover programas de desenvolvimento de liderança que enfatizem a aprendizagem como valor central. 	Fiol e Lyles (1985); Garvin (1993); Brown e Posner (2001); Silva (2009); Naqshbandib e Tabche (2018); Naqshbandib e Jasimuddina (2018); Fierro <i>et al.</i> (2020); Senge (2019)

Fonte: Elaboração própria, com base no referencial teórico (2025).

Em consonância com os autores destacados no Quadro 5, a superação das barreiras que comprometem o processo de aprendizagem nas organizações exige uma abordagem sistêmica e integrada, capaz de reconhecer a interdependência entre os fatores limitantes e de enfrentar suas causas implícitas. Essa perspectiva favorece a construção de um ambiente organizacional mais reflexivo, colaborativo e propenso à melhoria contínua.

Na próxima seção, será abordada a auditoria interna governamental, com ênfase em suas funções, metodologias e responsabilidades no contexto da administração pública, evidenciando o papel estratégico dessa atividade na promoção da eficiência administrativa, no fortalecimento da governança institucional e na garantia da conformidade das ações gerenciais.

3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

Esta seção tem como objetivo apresentar um panorama detalhado da atuação das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. O foco recai sobre a contribuição dessas unidades para o aprimoramento dos processos organizacionais e para o fortalecimento das práticas de governança no âmbito da administração pública federal.

A auditoria é uma especialização contábil voltada à avaliação da eficiência e eficácia dos controles patrimoniais, com o propósito de emitir opinião sobre a veracidade e adequação dados específicos (Attie, 2018). No contexto interno, foi criada com o propósito de auxiliar os gestores na melhoria dos processos e, consequentemente, dos resultados organizacionais (Mattos, 2017).

De acordo com Ribeiro e Coelho (2023), a auditoria interna ou operacional é aquela realizada por auditores que fazem parte do quadro funcional da organização e sua função principal consiste em examinar, avaliar e monitorar a eficácia e a adequação dos controles internos, visando agregar valor e aprimorar os processos e operações da entidade. Nesse sentido, exerce uma função estratégica ao proporcionar diagnósticos que identificam fragilidades na gestão de recursos e apontam oportunidades para a otimização de processos e para o fortalecimento de uma cultura institucional orientada à conformidade, à eficiência e à qualidade.

No âmbito público, assume a denominação de auditoria governamental e se refere a um campo específico da auditoria dedicado à Administração Pública, abrangendo tanto a auditoria interna quanto a externa (Peter; Machado, 2014). Se configura como uma técnica de controle que visa otimizar a alocação de recursos e corrigir desperdícios, além de prevenir e inibir práticas inadequadas, como improbidade, negligência e omissão (Castro, 2018).

Em relação à vertente interna, a auditoria governamental atua como um agente de facilitação, agregando valor e melhorando as operações das organizações, incluindo as instituições federais de ensino superior (Frias *et al.*, 2022). Nessa perspectiva, segue a evolução institucional, satisfazendo as demandas organizacionais e contribuindo para a eficiência na governança pública, gerenciamento de riscos, supervisão das operações e prestação de contas (Fonseca; Jorge; Nascimento, 2020).

No âmbito federal, a auditoria interna governamental teve como marco regulatório o Decreto 3.591/2000, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prevendo que:

Art. 14. As entidades da Administração Pública Federal indireta deverão organizar a respectiva unidade de auditoria interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.

Parágrafo único. No caso em que a demanda não justificar a estruturação de uma unidade de auditoria interna, deverá constar do ato de regulamentação da entidade o desempenho dessa atividade por auditor interno.

Art. 15. As unidades de auditoria interna das entidades da Administração Pública Federal indireta vinculadas aos Ministérios e aos órgãos da Presidência da República ficam sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica do Órgão Central e dos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, em suas respectivas áreas de jurisdição (Brasil, 2000a, p. 7).

Em 2017, a Controladoria-Geral da União (CGU)² expediu a Instrução Normativa (IN) nº 03/2017, que aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, estabelecendo os princípios, as diretrizes e os requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade. O ato normativo elencou um conjunto de Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG), entre elas “as auditorias internas singulares (Audin) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta” (Brasil, 2017a, p. 6), prevendo que cada unidade de auditoria interna

Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

[...] tem como propósito aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco.

[...] deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas.

(Brasil, 2017a, p. 6).

Ainda em 2017, com o objetivo de padronizar interpretações, procedimentos e abordagens de trabalho, bem como orientar tecnicamente os órgãos e unidades que integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal sobre os meios de operacionalizar os conteúdos constantes do Referencial Técnico, a CGU publicou o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

² A CGU é o órgão do governo federal responsável pela defesa do patrimônio público e pelo incremento da transparência na gestão, por meio de ações de controle interno, auditoria pública, correição, ouvidoria e prevenção e combate à corrupção. É o órgão central responsável pela supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno, o Sistema de Correição, o Sistema de Ouvidoria e o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo federal, prestando a orientação normativa necessária. (Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 15 fev. 2025).

(MOT). O MOT ressalta que a auditoria interna governamental deve ser exercida com objetividade e independência prevendo que,

A independência e a objetividade são dois pressupostos fundamentais para o exercício da auditoria interna, tanto na condução dos trabalhos quanto na emissão de opinião pela UAIG. Estão associados o primeiro, à UAIG, e o segundo, à atitude do auditor em relação à Unidade Auditada.

[...]

Os auditores internos governamentais, por sua vez, devem atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem sua objetividade, de fato ou na aparência, ou comprometam o seu julgamento profissional. (Brasil, 2017b, p. 12)

Nesse contexto, a auditoria interna governamental é responsável por avaliar e melhorar os atos administrativos, garantir a responsabilidade e transparência na aplicação dos recursos públicos e promover a boa governança, revisando políticas, procedimentos e práticas para identificar áreas de melhoria e promover uma gestão eficiente dos recursos e processos organizacionais (Kamara, 2024). Sua função inclui auxiliar a administração pública na promoção da eficiência, no suporte à diminuição de riscos e no alcance das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico institucional (Rodrigues; Machado, 2021).

É oportuno esclarecer, porém, que a auditoria interna governamental não se restringe exclusivamente à conformidade legal, embora essa seja uma de suas funções primárias. Além de garantir a observância das leis e regulamentos, também busca avaliar a eficiência e economicidade das operações organizacionais. Conforme elucidado por Gonçalves *et al.* (2019), o papel da auditoria pública transcende a mera verificação dos resultados da gestão dos recursos públicos. Os autores destacam que seu propósito vai além, identificando atos e eventos que possam representar ameaças capazes de impactar negativamente os resultados da organização.

Sob uma ótica complementar, Peter e Machado (2014) elencam os aspectos essenciais que devem ser contemplados no processo de auditoria governamental:

- a) **Observância** das legislações específicas e normas correlatas;
- b) **Execução** dos programas de governo, dos contratos, convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres;
- c) **Cumprimento**, pelos órgãos e entidades, dos princípios fundamentais de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle;
- d) **Desempenho**, administrativo e operacional das unidades da administração direta e entidades supervisionadas;
- e) **Controle e utilização** dos bens e valores sob uso e guarda dos administradores ou gestores;
- f) **Exame e avaliação** das transferências e a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros [...];

g) **Verificação e avaliação** dos sistemas de informações e a utilização dos recursos computacionais [...].
(Peter; Machado, 2014, p. 96, grifo do autor).

Esse enfoque mais abrangente permite identificar oportunidades de melhoria e otimização dos recursos públicos, contribuindo para o alcance dos objetivos governamentais e para a satisfação das necessidades da sociedade.

Outro aspecto relevante da auditoria interna governamental é a sua capacidade de promover a transparência na prestação de contas, auxiliando na identificação de eventuais problemas de governança e garantindo a conformidade com a legislação pertinente, assegurando que os recursos públicos sejam aplicados de maneira responsável (Skitsou; Charalambous, 2022).

Um dos instrumentos normativos que assegura o cumprimento do dever de prestar contas é a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, prevendo no artigo 49 que:

Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade. (Brasil, 2000b, p. 46).

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece um importante mecanismo de transparência e controle social sobre as contas públicas, possibilitando que a sociedade exerça seu direito de fiscalização, acompanhando de perto a execução orçamentária e financeira do governo. As avaliações conduzidas pelos auditores governamentais oferecem uma camada adicional de garantia, assegurando que os recursos públicos sejam empregados de maneira responsável e transparente, em consonância com os preceitos de boa governança e atendendo aos interesses coletivos.

Como expõe Castro (2018), a auditoria interna tem como principal função avaliar a conformidade e a eficácia do controle interno, bem como a atuação do órgão em que está inserida, funcionando como uma ferramenta gerencial de suporte à gestão. Nesse sentido, fornece informações relevantes para os gestores, ajudando no monitoramento e redução dos riscos organizacionais, a partir da identificação e análise de possíveis ameaças e vulnerabilidades da gestão. Essa abordagem proativa é fundamental para garantir a eficácia das políticas e programas governamentais, bem como para proteger os interesses da sociedade como um todo.

Desse modo, fica evidenciado que a auditoria interna governamental é uma ferramenta estratégica essencial para a gestão pública, representando uma importante fonte de informações para a tomada de decisão e para o aprimoramento contínuo dos processos e políticas governamentais.

3.1 ETAPAS DA AUDITORIA GOVERNAMENTAL

Para garantir que o processo de avaliação conduzido pela auditoria governamental seja realizado de forma eficaz, algumas etapas devem ser seguidas visando assegurar a sua conformidade com os padrões técnicos estabelecidos na legislação que regulamenta a atividade.

Nesse sentido, o (MOT)³, dispõe que a atividade de avaliação é composta pelas seguintes etapas: planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento. Destaca, porém, que pode haver uma flexibilização nesse processo, com a inclusão de outras etapas quando necessário (Brasil, 2017b). Na concepção de Peter e Machado (2014), a auditoria governamental se desenvolve a partir das seguintes fases: análise preliminar ou pré-auditoria, planejamento, execução, revisão dos trabalhos de campo e conclusão.

De modo geral, a auditoria governamental compreende três fases principais: planejamento, execução e conclusão, que podem se desdobrar em outras subfases, dependendo do contexto específico a ser auditado.

a) Planejamento

A fase de planejamento na auditoria governamental é um estágio fundamental que estabelece as bases para todo o processo de auditoria pois, conforme pontuado por Peter e Machado (2014, p. 114) “as auditorias devem ser precedidas de planejamento detalhado que ofereça claro senso de direção ao trabalho, proporcione estrutura lógica consistente e auxilie a controlar custos e cumprimento de prazos.”

Durante essa fase, os auditores internos governamentais realizam uma análise detalhada do ambiente organizacional (análise preliminar do objeto), visando estabelecer os objetivos da auditoria, a definição do escopo do trabalho e a elaboração de estratégias para alcançar os objetivos pretendidos. Entender em profundidade o objeto que será investigado é imprescindível para se avaliar, entre outros aspectos, a relevância dos objetivos de auditoria

³ Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

traçados, bem como a possibilidade de alcançá-los (Peter; Machado, 2014). Isso permite que os auditores alinhem seus esforços aos objetivos organizacionais e identifiquem áreas de risco e potenciais problemas a serem abordados durante a auditoria.

Conforme previsto na IN/CGU nº 3/2017, “o planejamento deve considerar as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus processos estão sujeitos. O resultado é um plano de auditoria interna baseado em riscos” (Brasil, 2017a, p. 18).

A UAIG⁴ deve realizar a prévia identificação de todo o universo auditável e considerar as expectativas da alta administração e demais partes interessadas em relação à atividade de auditoria interna para a elaboração do Plano de Auditoria Interna, bem como, a análise de riscos realizada pela Unidade Auditada por meio do seu processo de gerenciamento de riscos.

[...]

O planejamento da UAIG deve ser flexível, considerando a possibilidade de mudanças no contexto organizacional da Unidade Auditada, a exemplo de alterações no planejamento estratégico, revisão dos objetivos, alterações significativas nas áreas de maior risco ou mesmo alterações de condições externas (Brasil, 2017a, p. 18-19).

As ações de auditoria planejadas são previstas no PAINT (Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna), documento que detalha os trabalhos a serem realizados no exercício ao qual se refere, devendo considerar:

Art. 3º [...]

- I - o planejamento estratégico e as expectativas da alta administração da unidade auditada e demais partes interessadas;
- II - os riscos significativos a que a unidade auditada está exposta e os seus processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos;
- III - a complexidade do negócio, a estrutura e outros fatores da unidade auditada;
- IV - a estrutura e os recursos humanos, logísticos e financeiros disponíveis na unidade de auditoria interna governamental (Brasil, 2021, p. 2).

Nos termos do artigo 4º da IN/CGU nº 05/2021, que estabelece a sistemática para planejamento, execução e apresentação dos resultados das atividades das UAIGs sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, o PAINT deve conter, no mínimo:

- I – relação dos serviços de auditoria a serem realizados pela UAIG, com informações sobre: (a) o **tipo de serviço** (avaliação, consultoria ou apuração); (b) o **objeto**; (c) o **objetivo**; (d) **datas previstas de início e conclusão**; (e) **carga horária** prevista; e (f) **a origem da demanda**;

⁴ Unidade de Auditoria Interna Governamental

II – **previsão de alocação da força de trabalho**, nas seguintes categorias: (a) serviços de auditoria; (b) capacitação; (c) monitoramento das recomendações emitidas em trabalhos anteriores e ainda não implementadas; (d) gestão e melhoria da qualidade da atividade de auditoria interna governamental; (e) levantamento de informações para órgãos de controle interno ou externo; (f) gestão interna; e (g) demandas extraordinárias recebidas pela UAIG durante a realização do PAINT (Brasil, 2021, p. 2, grifo nosso).

Além do planejamento anual, cada ação de auditoria prevista no PAINT deve ter um planejamento específico, em um documento denominado Programa de Trabalho, que deve estabelecer:

os principais pontos de orientação das análises a serem realizadas, incluindo, entre outras, informações acerca dos objetivos do trabalho, do escopo, das técnicas a serem aplicadas, das informações requeridas para os exames, do prazo de execução e da alocação dos recursos ao trabalho (Brasil, 2017b, p. 64).

Outro importante documento elaborado pelas auditorias internas é o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), que contém informações detalhadas acerca da execução do PAINT e dos resultados decorrentes das ações de auditoria realizadas no exercício, devendo abordar, no mínimo:

- I – quadro demonstrativo da alocação efetiva da força de trabalho durante a vigência do PAINT;
- II – posição sobre a execução dos serviços de auditoria previstos no PAINT, relacionando aqueles finalizados, não concluídos, não realizados e realizados sem previsão no PAINT;
- III – descrição dos fatos relevantes que impactaram a execução dos serviços de auditoria;
- IV – quadro demonstrativo do valor dos benefícios financeiros e do quantitativo dos benefícios não financeiros auferidos em decorrência da atuação da UAIG ao longo do exercício, conforme as disposições da Instrução Normativa nº 10, de 28 de abril de 2020, da CGU;
- V – informe sobre os resultados do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade – PGMQ (Brasil, 2021, p. 3).

Sendo assim, condizente com o previsto nas normas supramencionadas, a fase de planejamento vai balizar os processos de auditoria, detalhando a metodologia e as técnicas específicas que serão aplicadas na condução dos trabalhos, direcionando as ações para as áreas de maior risco e relevância.

b) Execução

Também conhecida como a etapa dos trabalhos de campo, a execução é a fase em que os procedimentos planejados são efetivamente aplicados, visando obter evidências substanciais para sustentar os resultados e conclusões da auditoria, e que “possibilitarão responder às questões de auditoria levantadas na fase de planejamento, atendendo ao objetivo estabelecido inicialmente para a avaliação” (Brasil, 2017b, p. 16). Peter e Machado (2014), apontam como principais atividades executadas pelos auditores nessa etapa: a) desenvolvimento dos trabalhos de campo; b) análise dos dados coletados; c) elaboração da matriz de achados; d) validação da matriz de achados.

Conforme disposto no MOT, os achados de auditoria devem estar devidamente fundamentados em evidências para embasar a opinião dos auditores sobre o objeto avaliado, atendendo aos objetivos inicialmente traçados, visto que a “qualidade das conclusões e das recomendações da UAIG depende da capacidade da equipe de auditoria de reunir e de avaliar evidências suficientes, confiáveis, fidedignas, relevantes e úteis” (Brasil, 2017b, p. 94).

É importante ressaltar, porém, que no decorrer da fase de execução os auditores podem encontrar situações inesperadas, que demandam uma análise mais detalhada e a aplicação de técnicas adicionais e, nesse contexto, conforme previsto na IN/CGU nº 3/2017, o Programa de Trabalho deve ser ajustado para contemplar os procedimentos não previstos na fase de planejamento.

Nesse mesmo sentido, Rueda (2019) destaca que, ajustes nos procedimentos de auditoria podem ser necessários durante a realização dos trabalhos, especialmente em resposta a situações inesperadas, e os auditores devem adaptar sua abordagem para garantir que a auditoria continue a ser relevante e tenha um impacto positivo, cumprindo o seu papel de mecanismo de aprendizado e melhoria dentro da organização.

Na fase de execução, os auditores internos conduzem investigações detalhadas, com o objetivo de avaliar as operações da entidade auditada. Nesse sentido, a manutenção de uma comunicação adequada é fundamental para aprimorar a relação entre auditores e auditados, garantindo maior transparência e qualidade nas ações realizadas, facilitando o acesso aos dados e documentos necessários (Rydzak *et al.*, 2023). Dada a importância da interação entre auditores e auditados, a IN/CGU nº 03/2017 prevê que as comunicações emanadas das unidades de auditoria interna devem ser:

- **Claras:** facilmente compreendidas e lógicas, evitando o uso desnecessário de linguagem técnica e garantindo que todas as informações significativas e relevantes sejam contempladas.
- **Completas:** sem omissão de qualquer dado essencial à compreensão dos resultados da auditoria, ou seja, todas as informações importantes que dão suporte às conclusões e recomendações devem ser incluídas na comunicação.
- **Concisas:** diretas, evitando detalhes desnecessários, redundância e palavras em excesso.
- **Construtivas:** proporcionando utilidade à Unidade Auditada e guiando as melhorias necessárias à gestão.
- **Objetivas:** apropriadas, imparciais e neutras, resultando de uma análise justa e equilibrada de todos os fatos e circunstâncias relevantes.
- **Precisas:** fiéis aos fatos fundamentais apurados e livres de erros e distorções.
- **Tempestivas:** fornecidas em tempo hábil, permitindo à Unidade Auditada implementar as ações preventivas e corretivas apropriadas.

De forma complementar, o MOT enumera as seguintes formas de comunicação entre os auditores e as partes envolvidas no processo de auditoria, sem excluir, contudo, outros tipos de comunicação: a) documento de formalização dos trabalhos e apresentação das diretrizes; b) reunião de abertura; c) documento de apresentação da equipe, dos objetivos e do escopo; d) solicitação de auditoria (SA); e) nota de auditoria (NA); f) Reunião para apresentação dos achados e discussão das possíveis soluções.

O Quadro 6 enumera as principais formas de comunicação utilizadas pelas equipes de auditoria, com as respectivas finalidades.

Quadro 6 - Formas de comunicação entre a equipe de auditoria e as unidades auditadas

Documento	Finalidade
Documento de formalização dos trabalhos	Informar a gestão da unidade auditada sobre as diretrizes do trabalho que será realizado. Deve ser encaminhado antes do início dos trabalhos de campo.
Reunião de abertura	Comunicar aos representantes da unidade auditada o início da ação de auditoria, detalhando as principais informações acerca da sua execução.
Documento de apresentação da equipe, dos objetivos e do escopo do trabalho	Apresentar a equipe designada para a realização da auditoria, indicando os responsáveis pela sua coordenação e supervisão, além de informar o período total de realização do trabalho, o seu objetivo e escopo.

Solicitação de auditoria	Solicitar à unidade auditada a apresentação de documentos, informações e esclarecimentos. Pode ser emitida antes, durante ou após a finalização dos trabalhos de campo.
Nota de auditoria	Emitida no decorrer dos exames quando for necessária a adoção de providências imediatas da gestão da unidade para sanar falhas que não podem aguardar a finalização do trabalho, em razão do risco de dano aos cidadãos ou à administração pública. É usada também para apontar falha meramente formal ou de baixa materialidade, que não deva constar no relatório, mas para a qual devam ser adotadas providências para correção.
Reunião para apresentação dos achados e discussão das possíveis soluções	Esclarecer pontos específicos relativos ao objeto auditado, assim como analisar e discutir os achados de auditoria e as possíveis soluções para os problemas detectados.

Fonte: Elaboração própria, com base no MOT (2017).

Visando assegurar o bom desenvolvimento do trabalho, é imprescindível que os auditores internos governamentais “promovam um fluxo de informações livre e aberto, respeitando os requisitos de confidencialidade, e conduzam discussões em um ambiente de mútuo respeito e compreensão do papel e das responsabilidades das partes envolvidas” (Brasil, 2017b, p. 88).

De forma complementar, Syam (2023) reforça que manter um diálogo aberto com as unidades auditadas facilita a compreensão dos processos organizacionais e contribui para a construção de uma relação de confiança, criando um espaço para que questões e preocupações sejam discutidas abertamente, dando a oportunidade para que as unidades expliquem suas práticas e apresentem contextos específicos que os auditores devem considerar em suas avaliações. Segundo o autor, a comunicação clara encoraja os gestores a fornecerem informações que podem ajudar os auditores na identificação de áreas de melhoria, promovendo assim um ciclo de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

É oportuno ressaltar também que, para garantir a integridade e a imparcialidade das ações de auditoria, é fundamental que os auditores internos atuem de forma independente e objetiva, livres de interferências externas e em estrita observância aos atos normativos que orientam suas atividades.

c) Conclusão

Finalizada a etapa de execução dos trabalhos, os auditores internos consolidam todas as evidências coletadas durante o trabalho de campo e avaliam se os objetivos traçados foram

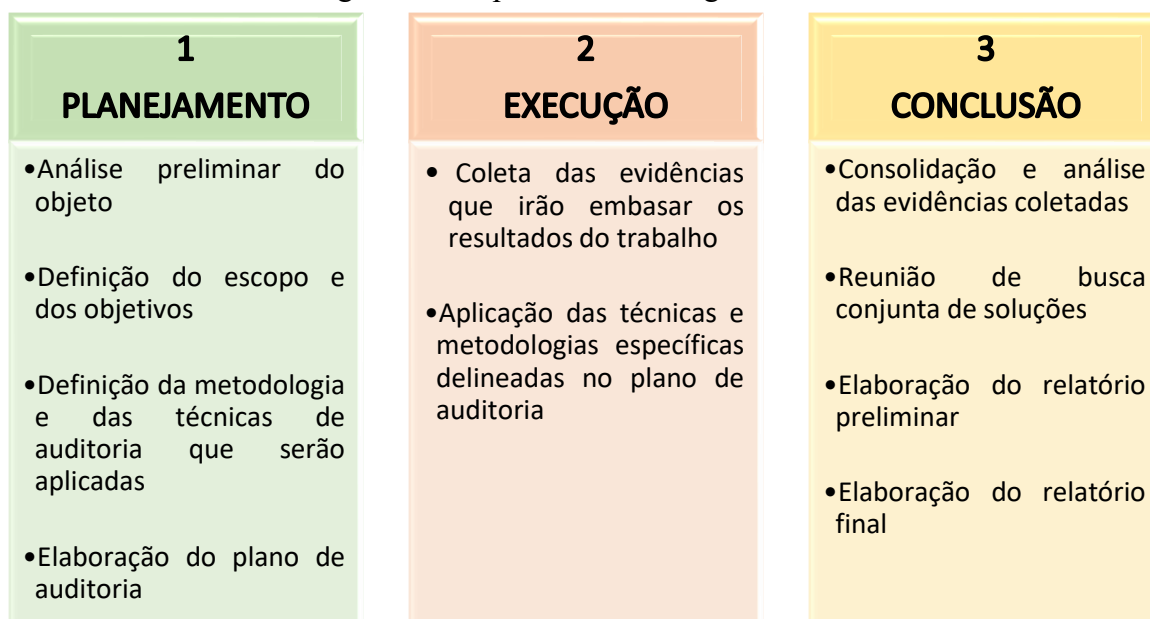
alcançados. A equipe analisa cuidadosamente todos os achados que irão embasar suas conclusões e recomendações, verificando a consistência das informações, identificando áreas de melhoria e recomendando medidas corretivas para sanar os problemas identificados.

Na fase de conclusão do trabalho, a equipe de auditoria deve comunicar os resultados da ação aos gestores. Para tanto, é emitido um relatório preliminar, denominado também de matriz de achados, documento apresentado à gestão da unidade auditada e que servirá de subsídio para a reunião de busca conjunta de soluções (Brasil, 2017b). Nesta reunião os auditores internos apresentam aos gestores os achados de auditoria e as recomendações propostas para sanar as falhas e impropriedades evidenciadas. Essa etapa é fundamental para aprimorar a interlocução com os representantes da unidade.

No relatório preliminar, os auditores discorrem detalhadamente sobre as conclusões decorrentes das análises inerentes ao objeto da auditoria, fixando um prazo para que os gestores apresentem novas evidências que possam sanar as falhas apontadas. Após o término do prazo estabelecido para novas manifestações da unidade e, com base na análise das informações e esclarecimentos prestados pela gestão, será emitido o relatório final da auditoria, documento técnico que não apenas relata as descobertas e conclusões, mas também destaca as áreas de melhoria e as respectivas recomendações emitidas e os planos de ação propostos para a correção das falhas e impropriedades evidenciadas (Brasil, 2017b).

A Figura 9 ilustra as etapas de uma auditoria governamental e as principais atividades desenvolvidas, demonstrando a interconexão entre elas.

Figura 9 – Etapas da auditoria governamental



Fonte: Elaboração própria (2025).

3.2 TÉCNICAS DE AUDITORIA

Conforme mencionado anteriormente, a escolha da técnica adequada é fundamental para garantir que os objetivos da auditoria sejam alcançados de maneira eficiente. As técnicas fornecem o arcabouço metodológico necessário para operacionalizar as ações de auditoria e devem ser detalhadas no Programa de Trabalho, servindo de guia para a condução dos trabalhos de campo (Peter; Machado, 2014).

Técnicas como a inspeção física, a análise documental e a observação direta possibilitam a coleta de informações relevantes para a avaliação da conformidade dos processos organizacionais e, por conseguinte, para o embasamento dos resultados da auditoria. Na fase de planejamento, a escolha das técnicas adequadas deve considerar a complexidade e o ambiente operacional da organização auditada, devendo-se “observar a finalidade específica de cada técnica, de modo a evitar a aplicação de técnicas inadequadas, a execução de exames desnecessários e o desperdício de recursos humanos e de tempo” (Brasil, 2017b).

Nesse sentido, ao elaborar o planejamento de uma ação de auditoria, os auditores devem estabelecer a metodologia do trabalho com base na análise preliminar do objeto a ser investigado, considerando que as técnicas de auditoria são complementares e, portanto, devem ser combinadas estrategicamente para assegurar a eficácia e abrangência do trabalho. Sem esgotar o assunto, o MOT elenca algumas técnicas utilizadas pela auditoria governamental durante os trabalhos de campo, entre elas:

a) Inspeção

A inspeção, também denominada exame físico, é uma das técnicas fundamentais empregadas pela auditoria governamental durante a etapa de trabalho de campo. Por meio dessa técnica, os auditores examinam diretamente as condições e o funcionamento de instalações, bens e equipamentos relacionados às operações do órgão auditado. Conforme descrito por Castro (2018), trata-se de um procedimento voltado à avaliação da eficácia dos controles, especialmente aqueles relacionados à segurança de quantidades físicas ou à qualidade de bens tangíveis.

Nesse mesmo sentido, Peter e Machado (2014), ressaltam que essa verificação *in loco* permite a coleta de evidências físicas e objetivas, as quais servem de base para as conclusões e recomendações da auditoria. Os autores alertam, porém, que inspeção não deve ser aplicada de

forma isolada, pois constitui um procedimento complementar, cuja principal finalidade é verificar a correspondência entre os registros da entidade auditada e a realidade observada. Sendo assim, para possibilitar uma avaliação abrangente, recomendam que a inspeção deve ser combinada com outras técnicas, como entrevistas, análise documental e observação direta.

Conforme previsto no MOT, além de confirmar a existência e a localização de um item, a técnica de inspeção também pode ser utilizada para verificar atributos específicos de um objeto, como o estado de conservação de bens, o prazo de validade de produtos ou os materiais empregados em sua fabricação (Brasil, 2017b).

Nesse sentido, a inspeção não se limita a uma mera revisão de documentos, mas envolve um exame criterioso das evidências que validam as operações da organização, com o propósito de assegurar a veracidade e a conformidade das informações analisadas (Crepaldi; Crepaldi, 2023). Sendo assim, essa proximidade com o objeto de auditoria amplia o repertório metodológico do auditor, ao permitir a observação de aspectos que poderiam não ser evidenciados por meio de análise exclusivamente documental. A inspeção, portanto, oferece uma perspectiva contextualizada das evidências, ao possibilitar a identificação de relações entre os elementos observados, o ambiente e os processos organizacionais envolvidos.

b) Observação

Com o objetivo de verificar se o item examinado está em conformidade com os padrões ou critérios estabelecidos, a técnica da observação envolve a análise visual de processos, procedimentos e atividades executadas por funcionários da entidade auditada, tendo natureza eminentemente subjetiva, uma vez que depende das percepções e julgamentos dos auditores (Peter; Machado, 2014).

O MOT⁵ acrescenta que a técnica requer do auditor algumas habilidades, tais como: “capacidade de julgamento e de constatação visual, conhecimento especializado e habilidade para perceber eventuais comportamentos e procedimentos destoantes do padrão de execução” (Brasil, 2017b, p. 77). Isso implica que, dependendo da experiência e perspectiva individual dos auditores, pode haver interpretações variadas entre os membros da equipe. Portanto, para promover uma avaliação mais objetiva, é imprescindível a adoção de procedimentos padronizados para a condução das observações e a documentação cuidadosa das evidências coletadas.

⁵ Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

A diferença entre a observação e a inspeção física reside no fato de que a inspeção é utilizada em cenários estáticos, como equipamentos e instalações, enquanto a observação é indicada para cenários dinâmicos, como a prestação de serviços e a implementação de processos, possibilitando que o auditor acesse as informações a partir da compreensão do contexto em que se desenvolvem (Brasil, 2020a).

c) Análise documental

A análise documental consiste na verificação detalhada e sistemática dos documentos comprobatórios das atividades, operações e controles internos das entidades auditadas, tais como faturas, notas fiscais, certidões, portarias e declarações, e cujo exame recai sobre a sua conformidade com os requisitos legais, comerciais e de controle (Peter e Machado, 2014). É uma técnica fundamental para a auditoria governamental, caracterizada pela análise crítica de uma variedade de registros que respaldam as operações da instituição, por meio da qual os auditores buscam avaliar a integridade e conformidade dessas operações com as normas e regulamentos vigentes.

Esse processo pode envolver a comparação de diferentes versões de documentos, a verificação da veracidade das informações apresentadas e a identificação de lacunas ou falhas que comprometam a lisura das operações. De acordo com o MOT, ao analisar tais documentos, o auditor interno governamental deve verificar, entre outros requisitos: a autenticidade dos documentos apresentados; se a operação e respectiva documentação comprobatória foram devidamente autorizadas por pessoa com competência legal; se os documentos foram preenchidos corretamente e atendendo as determinações legais (Brasil, 2017b).

Ao examinar os documentos, os auditores podem identificar práticas inadequadas, inconsistências nos registros contábeis, falhas nos controles administrativos e potenciais riscos à integridade e eficiência das atividades governamentais e, sendo assim, conforme previsto no Manual de Auditoria Operacional do TCU⁶, “a equipe deve avaliar a confiabilidade dos dados, além de outros aspectos (ex.: atualidade, consistência) que podem impactar na qualidade das evidências a serem obtidas” (Brasil, 2020a). Portanto, essa técnica requer do auditor rigor metodológico e objetividade, além da capacidade de interpretar criticamente as informações contidas nos documentos.

⁶ Tribunal de Contas da União - É o órgão de controle externo do governo federal e auxilia o Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país.

d) Confirmação externa (Circularização)

A confirmação externa, também conhecida como circularização, é uma técnica empregada para a obtenção de declarações formais e independentes acerca de fatos relacionados às operações da Unidade auditada, obtidas de fontes não ligadas à instituição, como empresas, instituições financeiras e órgãos fiscalizadores (Brasil, 2017b).

Por meio dessa técnica, a equipe de auditoria verifica a autenticidade das informações pertinentes à área em análise, com base em dados fornecidos por uma entidade externa que emite uma declaração formal sobre algum fato ligado às evidências colhidas durante os trabalhos de campo (Peter; Machado, 2014). Crepaldi e Crepaldi (2023) reforçam que esse documento deve ser expedido por fontes externas com competência para fornecer a informação requerida, ressaltando que a documentação deve seguir direto para a equipe de auditoria, sem a intermediação da unidade auditada.

De acordo com Peter e Machado (2014), o processo de solicitação de informações não envolve contato direto da equipe de auditoria com o detentor da informação, uma vez que os auditores não têm poderes para assinar ou solicitar pedido de confirmação pelo órgão auditado. Os autores destacam, ainda, que este procedimento deve ser formalizado adequadamente pelo gestor ligado ao assunto a ser comprovado, preservando os princípios de independência e imparcialidade da informação, tanto em relação à entidade auditada quanto ao auditor que realizou a solicitação.

Nesse contexto, a formalização adequada do processo de solicitação de informações é essencial para garantir uma abordagem objetiva na obtenção dos dados necessários para a avaliação da entidade auditada, e a ausência de contato direto entre o auditor interno e o detentor da informação protege a integridade do processo de auditoria e evita influências externas que comprometam a imparcialidade da avaliação (Peter; Machado, 2014).

e) Indagação

A indagação é a técnica comumente aplicada visando coletar informações adicionais ou para elucidar aspectos que não foram adequadamente esclarecidos por meio das outras técnicas, e pode ser realizada na forma escrita ou oral (Brasil, 2017b). Envolve a formulação de questionamentos direcionados a gestores, funcionários e demais partes envolvidas na área auditada, com o objetivo de complementar as constatações já evidenciadas.

É importante destacar, porém, que a eficácia da indagação está condicionada à cooperação e transparência das pessoas envolvidas, assim como da habilidade dos auditores em formular perguntas pertinentes e interpretar as respostas obtidas. É fundamental que os auditores avaliem criticamente as informações fornecidas durante o processo de indagação, corroborando-as com outras evidências e aplicando análises adicionais sempre que necessário pois, conforme disposto no MOT, “o resultado da indagação pode ser influenciado por fatores relacionados à qualidade pessoal e profissional do auditor” (Brasil, 2017b).

Embora diferentes técnicas possam ser utilizadas para a obtenção de informações no contexto da auditoria, a indagação oral (entrevista) é especialmente recomendada em situações em que múltiplos aspectos precisam ser esclarecidos. Segundo o MOT, essa técnica se destaca por facilitar e agilizar o fluxo informacional, permitindo ao auditor explorar temas complexos com maior profundidade e flexibilidade (Brasil, 2017b). Desse modo, os auditores devem adotar uma abordagem rigorosa ao avaliar as informações obtidas por meio da indagação, levando em consideração não apenas as respostas dos entrevistados, mas também o contexto em que foram fornecidas e a possível influência de fatores subjetivos.

Além disso, é fundamental que sejam utilizadas outras evidências disponíveis, como documentos, registros contábeis e análises estatísticas para complementar as informações obtidas por meio da indagação.

O Quadro 7 apresenta uma sistematização das principais técnicas utilizadas pela auditoria interna governamental para a obtenção de evidências que sustentarão as conclusões e recomendações elaboradas pelas equipes de auditores. A construção do quadro baseou-se nas contribuições teóricas de Peter e Machado (2014), Castro (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2023), além de fundamentar-se nas diretrizes estabelecidas pelo Manual de Orientações Técnicas de Auditoria Governamental (MOT) e pelo Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União.

Quadro 7 – Técnicas de auditoria

Técnica de auditoria	Objetivo
Inspeção	Examinar as condições e funcionamento de instalações físicas e equipamentos relacionados às operações do órgão auditado, bem como confirmar a existência efetiva e funcional de bens tangíveis. O foco é o bem material ou o objeto tangível.
Observação	Verificar a conformidade dos processos e procedimentos operacionais em relação aos padrões ou critérios estabelecidos, visando a identificação de falhas de controle e deficiências operacionais. O foco da observação é a busca por evidências físicas

	relacionadas às atividades ou processos executados por pessoas dentro das entidades.
Análise documental	Verificar a legitimidade e confiabilidade dos registros e documentos que respaldam as ações e operações da instituição auditada.
Confirmação externa (Circularização)	Verificar a autenticidade das informações pertinentes à área em análise, tendo como base de avaliação documentos produzidos por entidades externas, como bancos e órgãos fiscalizadores.
Indagação oral ou escrita	Coletar informações adicionais acerca do objeto da auditoria, visando complementar as evidências obtidas por meio de outras técnicas aplicadas.

Fonte: Elaboração própria, com base no referencial teórico (2025).

Nesta seção, foram apresentadas as principais técnicas utilizadas pela auditoria governamental, destacando a importância de cada uma na obtenção de evidências relevantes para a análise dos atos praticados no âmbito da Administração Pública. Conforme discutido ao longo da seção, as técnicas proporcionam abordagens variadas e complementares, e quando combinadas de maneira articulada e estratégica, possibilitam a realização de avaliações abrangentes e imparciais.

3.3 O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL NA PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional consiste em um processo contínuo de aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento, com o propósito de aprimorar o desempenho e atingir os objetivos institucionais, sendo fruto da articulação entre experiências individuais e coletivas (Oliveira; Campos; Camargo, 2023). No âmbito do setor público, em que se intensificam as exigências por transparência, prestação de contas e eficiência, a auditoria interna assume um papel estratégico na condução desse processo. Assim, esta seção se propõe a explorar a importância da auditoria interna governamental como agente catalisador da aprendizagem organizacional.

Frias *et al.* (2022) caracterizam a auditoria interna como um elemento intangível e intelectual, o que reforça sua relevância estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, a auditoria interna deve ser compreendida não apenas como um conjunto de técnicas e procedimentos, mas como parte integrante do capital intelectual da organização. Segundo os autores, ao transcender sua função tradicional de verificação e controle, a auditoria se posiciona como um agente de transformação e melhoria contínua.

Para Mai e Nguyen (2022), a gestão do conhecimento constitui uma ferramenta indispensável à auditoria interna, ao viabilizar a integração de saberes diversos e fundamentais para a condução de auditorias com qualidade e profundidade. Os autores apontam que o exercício da auditoria não se restringe ao domínio técnico, mas exige também uma compreensão ampla do funcionamento institucional e das particularidades operacionais da entidade auditada. Nesse sentido, a internalização de conhecimentos contextualizados favorece a identificação de oportunidades de melhoria, agregando valor estratégico às organizações.

A mesma pesquisa reforça a necessidade de estruturar e institucionalizar práticas de gestão do conhecimento nas operações da auditoria interna, por meio da definição de políticas e procedimentos que orientem a coleta, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. O estudo destaca, ainda, o papel decisivo da alta administração nesse processo. O comprometimento da liderança é essencial para garantir a integração das práticas de gestão do conhecimento às rotinas operacionais, fomentando uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento, além de assegurar a alocação de recursos adequados às iniciativas de aprendizagem.

A auditoria interna governamental constitui um mecanismo independente e objetivo de avaliação das ações administrativas, oferecendo uma análise crítica e imparcial das operações e processos internos. Ao examinar rotinas, controles internos e processos de governança, os auditores evidenciam oportunidades de aprimoramento que contribuem para o desenvolvimento contínuo das práticas de gestão.

Fonseca, Jorge e Nascimento (2020) ressaltam que a auditoria interna fortalece a transparência, a credibilidade e a relevância das informações, além de contribuir para o controle e redução de riscos. Segundo os autores, os relatórios produzidos exercem influência direta na tomada de decisão, reforçando a importância dessa função para a eficácia da gestão e a melhoria das decisões institucionais.

Uma das principais formas pelas quais a auditoria interna promove a aprendizagem organizacional é mediante a identificação e sistematização de boas práticas. Ao reconhecer e documentar iniciativas bem-sucedidas, a auditoria não apenas valida os esforços dos servidores, como também propõe modelos replicáveis em diferentes áreas da organização, favorecendo o compartilhamento de lições aprendidas e sua aplicação em diferentes contextos (Rueda, 2019).

Ao avaliar a conformidade dos processos organizacionais com os padrões estabelecidos, a auditoria interna estimula a reflexão crítica sobre as práticas em vigor, provocando os gestores e seus subordinados a reconsiderarem suas abordagens para lidar com

eventuais ameaças e questões emergentes, fortalecendo uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua (Rueda, 2019)

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à atuação da auditoria interna na avaliação dos impactos decorrentes de mudanças organizacionais. Ao monitorar a implementação de novas políticas, procedimentos e sistemas, os auditores verificam a aderência dessas mudanças aos objetivos estratégicos da organização e avaliam seus resultados, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Os auditores internos também realizam serviços de assessoramento e aconselhamento, atuando como parceiros estratégicos da gestão ao oferecer orientações em resposta a questionamentos acerca de mudanças de cenário das organizações, sejam elas internas ou externas (Brasil, 2017b). Segundo o Manual de Orientações Técnicas (MOT), esse assessoramento busca responder questões como:

- a) quais padrões de controle podem ser desenvolvidos para tratamento dos riscos de determinado processo de trabalho?
 - b) quais os riscos e as implicações para o controle das operações que a implementação de um novo sistema informatizado pode trazer?
 - c) quais são as opções para aumentar a eficiência e a segurança de um determinado processo de trabalho?
 - d) quais alternativas no desenho de determinada política pública devem ser avaliadas pela gestão antes de sua implementação?
 - e) quais são as medidas para aprimorar o processo de governança organizacional?
- (Brasil, 2017b).

Conforme estabelecido no MOT, os serviços de assessoramento não têm caráter deliberativo, pois as decisões cabem exclusivamente à gestão. O referido manual técnico destaca que esses serviços são concebidos como uma fonte adicional de informações, pautadas na expertise e análise crítica dos auditores internos, cujo único objetivo é subsidiar as escolhas do gestor, sem interferir em sua autonomia decisória.

A contribuição da auditoria interna para a aprendizagem organizacional também se manifesta por meio de ações de capacitação. Segundo o MOT, os serviços de treinamento são projetados com o objetivo de aperfeiçoar os processos de governança, de gerenciamento de riscos e a implementação de controles internos na organização (Brasil, 2017b).

Esses treinamentos, além de instruir sobre normas e procedimentos, também visam promover uma cultura orientada à conformidade e à responsabilidade. Ao capacitar gestores e servidores, a auditoria interna colabora para a criação de um ambiente organizacional mais preparado e consciente, apto a responder com eficiência aos desafios da governança pública,

contribuindo assim para a melhoria contínua das práticas administrativas nas universidades (Mendes; Bilhim; Costa, 2024).

Diante do exposto, evidencia-se que a auditoria interna governamental atua como um catalisador para o desenvolvimento organizacional, ao fornecer informações relevantes que orientam a tomada de decisão e aprimoram os processos internos. Mesmo atuando de forma independente, mantém uma interação regular e constante com a gestão, alinhada aos seus objetivos estratégicos e operacionais (Souza Júnior; Ribeiro, 2023).

Entretanto, para que o conhecimento produzido pela auditoria seja efetivamente aproveitado, é necessário estabelecer um ambiente colaborativo que estimule o compartilhamento de informações e experiências. A auditoria interna deve atuar como facilitadora da comunicação entre setores e níveis hierárquicos, promovendo a disseminação de boas práticas e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem (Souza Júnior; Ribeiro, 2023).

Essa concepção ampliada reflete uma mudança de paradigma, na qual a auditoria deixa de ser percebida apenas como instância de controle para assumir um papel estratégico, contribuindo de forma ativa para a inovação, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Postula; Irodenko; Dubel, 2020).

A próxima seção abordará o regime de informação e as políticas de informação, destacando seus fundamentos conceituais, sua relevância para o setor público e os principais desafios enfrentados na formulação e implementação dessas políticas.

4 REGIME E POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

A discussão sobre regime e políticas de informação representa um eixo central no campo da Ciência da Informação. Esta seção tem como propósito explorar a inter-relação entre esses dois conceitos, evidenciando sua importância para a eficácia da gestão informacional e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional em diferentes contextos.

O diálogo conceitual está fundamentado nas contribuições de autores que desempenharam papel relevante na consolidação desses conceitos, entre eles Frohmann, Braman, González de Gómez, Delaia e Freire, cujas abordagens oferecem diferentes perspectivas teóricas e críticas sobre o papel da informação nas estruturas sociais e institucionais.

Além disso, serão discutidos os principais obstáculos enfrentados na formulação e implementação de políticas de informação no setor público. A análise considerará não apenas as implicações práticas dessas políticas, mas também sua base teórica e normativa, considerando aspectos como segurança, acesso e gestão da informação.

4.1 REGIME DE INFORMAÇÃO

A compreensão do regime de informação é fundamental para analisar as dinâmicas informacionais que permeiam as organizações públicas, especialmente em contextos marcados pela crescente digitalização dos processos e pela complexidade dos fluxos informacionais. Esta seção tem como objetivo explorar as principais abordagens teóricas sobre o tema, evidenciando suas implicações para a governança informacional e para a análise das relações entre informação, poder e sociedade.

4.1.1 Abordagem conceitual

Frohmann (1995) propõe que o regime de informação seja compreendido como um sistema ou rede relativamente estável, no qual a informação é canalizada de produtores específicos para consumidores ou usuários específicos, por meio de estruturas organizacionais determinadas. O autor destaca a importância de compreender como esses regimes de informação se originam, se estabilizam e como influenciam as relações sociais, bem como as formas de poder e dominação presentes nesses sistemas.

A perspectiva de Frohmann sugere que os regimes de informação não são conjuntos aleatórios de informações dispersas, mas sim sistemas organizados que governam a circulação e o acesso à informação em uma sociedade. Esses regimes são caracterizados pela presença de canais identificáveis pelos quais a informação flui, conectando produtores e consumidores em uma estrutura organizacional que facilita e direciona o fluxo da informação.

Uma implicação importante dessa abordagem é o reconhecimento da dinamicidade dos regimes informacionais: embora possam permanecer relativamente estáveis em determinados momentos, estão sujeitos a influências externas, como inovações tecnológicas, mudanças políticas e transformações sociais. Além disso, a abordagem de Frohmann (1995) ressalta a importância das estruturas organizacionais na governança da informação, ao evidenciar que as instituições atuam como agentes centrais na configuração dos regimes de informação. Nesse contexto, exercem poder e controle sobre os fluxos informacionais, influenciando as relações sociais mediadas pela informação.

Influenciada pelo pensamento foucaultiano, González de Gómez (1999), oferece uma perspectiva que amplia o escopo da análise política e de poder ao considerar o conceito de regime de informação, permitindo considerações para além do Estado e das políticas públicas. Na concepção da autora, ao adotar essa perspectiva, é possível ampliar a compreensão das dinâmicas políticas e de poder que permeiam o campo da informação, indo além das estruturas estatais e das políticas públicas tradicionais.

A abordagem foucaultiana, conhecida por sua análise das relações de poder em contextos sociais e institucionais, proporciona uma lente analítica importante para examinar as complexidades do regime de informação. Ao invés de focar exclusivamente no Estado como *locus* de poder, essa abordagem destaca a multiplicidade de atores e instituições que exercem influência sobre a produção, circulação e controle da informação.

Assim, a abordagem de González de Gómez sugere que o regime de informação, além de complementar, também desafia as perspectivas convencionais sobre política e poder, incentivando a análise das práticas cotidianas, das relações de poder implícitas e das dinâmicas informacionais que são influenciadas por uma variedade de atores e contextos.

O regime de informação desempenha um importante papel na governança informacional das organizações, pois é uma ferramenta fundamental para a compreensão da dinâmica que envolve a gestão da informação, representando

um modo de produção informacional dominante em uma formação social, conforme o qual serão definidos sujeitos, instituições, regras e autoridades informacionais, os meios e os recursos preferenciais de informação, os padrões de excelência e os

arranjos organizacionais de seu processamento seletivo, seus dispositivos de preservação e distribuição (González de Gómez, 2002, p. 34).

Silva e Freire (2024) reforçam o papel do regime de informação como instrumento analítico para a identificação dos artefatos e dispositivos que sustentam, tanto o desenvolvimento da competência em informação quanto as ações de informação que permeiam um determinado contexto (Silva; Freire, 2024). Nesse sentido, o regime de informação é um mecanismo ativo que molda as estruturas e fluxos informacionais dentro de um contexto social específico, estabelecendo quem são os agentes e as instituições habilitadas a produzir e difundir informações, bem como as regras e diretrizes que regem esse processo.

Da mesma forma que as políticas de informação, o conceito de regime de informação remete à noção de controle. Braman (1989, p. 234, tradução própria) define regime como “um quadro internacional normativo e regulatório, ou ‘meta-acordo’, que é menos rígido e formal do que um sistema legal, mas ainda assim serve para vincular todas as partes envolvidas” descrevendo-o como [...] “um dispositivo organizacional que se concentra em expectativas convergentes em relação a princípios, normas, regras e procedimentos em áreas específicas”.

A autora destaca a importância da informação como uma força constitutiva da sociedade, reconhecendo o seu papel ativo e transformador na construção e modelagem da realidade social, afetando as dinâmicas de poder. Nesse sentido, a informação não é apenas um componente das estruturas sociais, mas também um elemento que contribui para a criação e manutenção dessas estruturas. Tem o poder de transformar a sociedade, influenciando a forma como as pessoas interagem, se organizam e tomam decisões, transcendendo as esferas econômicas e sociais tradicionais (Braman, 1989).

Desse modo, o regime de informação pode ser concebido não apenas como um conjunto de estruturas e práticas voltadas à gestão de dados e conteúdos, mas sobretudo como um ambiente dinâmico de interações e intercâmbio de dados, por meio do qual as informações “são produzidas, organizadas, armazenadas, disseminadas e usadas, delineando um horizonte informacional composto de diferentes atores que se relacionam presencialmente ou em rede e promovem mediações de informação e comunicação” (Rocha; Freire, 2022).

Conforme destacado pelas autoras, ao compartilhar informações e experiências, os atores sociais contribuem para a construção de uma inteligência coletiva, onde o conhecimento é distribuído e utilizado de forma colaborativa para benefício do grupo. Isso potencializa a capacidade de resolver problemas e tomar decisões de forma mais eficiente.

Percebe-se, portanto, que o regime de informação contribui para a compreensão e integração dos diferentes aspectos que influenciam o comportamento informacional em uma

organização, e para entender essa importante ferramenta é necessário realizar uma análise holística, que vá além dos aspectos puramente técnicos, incorporando também fatores contextuais, como cultura organizacional, políticas institucionais e expectativas dos usuários. Ao considerar esses aspectos, será possível identificar como as práticas informacionais são influenciadas por valores, normas, crenças e experiências individuais e coletivas dentro da organização.

O regime de informação, conforme delineado por Braman (2004), compreende três elementos:

- governo: as instituições formais, regras e práticas historicamente baseadas em entidades geopolíticas;
 - governança: as instituições formais e informais, normas, acordos e práticas de atores estatais e não-estatais, cujas decisões e comportamentos têm um efeito constitutivo na sociedade; e
 - governabilidade: o contexto cultural e social em que modos de governança surgem e são sustentados.
- (Braman, 2004, p. 13, tradução própria).

Nesse sentido, a análise proposta por Braman (2004) destaca a interseção entre informação, política e poder, apresentando o regime de informação como um espaço de negociação e conflito entre diversos interesses. Essa perspectiva aponta para a necessidade de adotar abordagens que valorizem as necessidades e demandas envolvidas, buscando alcançar o equilíbrio.

Delaia e Freire (2010, p. 109) destacam que “O conceito de Regime de Informação realça componentes que contribuem para a compreensão de uma Política de Informação e para relações das e entre comunidades e instituições no que tange às ações de informação.” Essa perspectiva reforça a utilidade analítica do conceito para a compreensão das dinâmicas da política de informação e suas implicações sociais, políticas e culturais, facilitando a análise das estruturas subjacentes que governam a produção, distribuição e acesso à informação.

A partir de uma representação gráfica, ilustrada na Figura 10, Delaia (2008) apresenta os elementos que compõem um regime de informação, assim como as inter-relações que se estabelecem entre eles.

Figura 10 – Representação gráfica do regime de informação



Fonte: Delaia (2008)

A abordagem de Delaia (2008) destaca a complexidade e a interconexão dos diversos elementos que influenciam as práticas informacionais em uma determinada comunidade ou contexto institucional.

Ao explicitar essas inter-relações, o modelo de Delaia (2008) oferece uma visão abrangente e integrada do regime de informação, que vai além de uma simples lista de componentes isolados, reconhecendo que os regimes de informação são sistemas dinâmicos, nos quais os diferentes elementos estão em constante interação e influenciam uns aos outros de maneira recíproca. Isso sugere que as intervenções destinadas a promover mudanças nos regimes de informação devem levar em conta não apenas os componentes isolados, mas também os vínculos estabelecidos entre eles.

Ao deslocar o foco das estruturas e elementos isolados para as dinâmicas e relações interdependentes que os permeiam, essa perspectiva permite uma análise mais aprofundada das complexas interações entre políticas, estratégias, atores e contextos que norteiam as práticas informacionais.

4.1.2 Atores, artefatos, dispositivos e ações

Freire (2021, p. 178) argumenta que o regime de informação é “um conceito metodológico-relacional-pragmático que auxilia na visão de um determinado contexto,

facilitando a visão geral através da identificação de seus elementos”. O autor oferece uma contribuição significativa para o entendimento do regime de informação, destacando três elementos-chave: os atores sociais, os artefatos de informação e os dispositivos de informação. Ao refletir sobre esses elementos, Freire (2021) evidencia a complexidade e a interconexão dos diferentes componentes que integram o regime de informação.

Uma característica distintiva do estudo de Freire (2021) é a introdução do conceito de atores sociais não-humanos, conforme demonstrado na Figura 11. Os atores sociais humanos representam indivíduos e grupos que desempenham papéis ativos na produção, disseminação e uso da informação. Já os atores sociais não-humanos são “representados pelas instituições às quais os atores sociais humanos estão vinculados” (Freire, 2021, p. 179).

Figura 11 – Atores sociais



Fonte: Freire (2021).

Essa abordagem amplia a compreensão tradicional do regime de informação, reconhecendo a influência das estruturas organizacionais que desempenham um papel

fundamental na construção e circulação da informação, evidenciando a complexidade e a interconexão dos diferentes atores que compõem o cenário da comunicação científica.

No que tange aos artefatos de informação, Freire (2021) aponta que eles englobam os espaços físicos e digitais destinados ao armazenamento, organização e disponibilização das informações, destacando que esses artefatos podem ser compreendidos em duas dimensões distintas, a saber:

- a) **Dimensão tecnológica:** diz respeito aos suportes que possibilitam o armazenamento e a comunicação das informações. São denominados Artefatos Informacionais Sintáticos (AISint) e, além dos canais tradicionais como periódicos científicos, livros e eventos científicos, incluem novos canais de divulgação científica, especialmente aqueles que envolvem inovações tecnológicas relacionadas aos novos espaços infocomunicacionais proporcionados pelas tecnologias digitais de informação e comunicação. Desse modo, foram incluídas nesta dimensão as redes sociais digitais voltadas para a comunicação científica, como o Twitter, Instagram e Facebook.
- b) **Dimensão semântica:** diz respeito ao conteúdo das informações e são denominados Artefatos Informacionais Semânticos (AIS). Essa dimensão abrange uma variedade de tipos de informações encontradas nos AISint, como artigos, *preprints*, livros e palestras, essenciais para o compartilhamento de resultados de pesquisas, ocorrendo inicialmente no ambiente da comunicação científica entre pares e, posteriormente, estendendo-se para toda a sociedade por meio de ações de democratização da ciência, como a divulgação científica.

A Figura 12 traz a representação gráfica dos artefatos de informação:

Figura 12 - Artefatos de informação



Fonte: Freire (2021).

Marques e Alves (2024) chamam a atenção para a natureza tecnológica dos artefatos de informação que podem funcionar como instrumentos para sustentar um regime de desinformação. Segundo os autores, as tecnologias da informação e comunicação atuam como mediadores ativos que moldam a forma como a informação é produzida, disseminada e consumida, podendo operar como facilitadores na criação de conteúdos falsos, que se propagam rapidamente a partir da utilização de softwares especializados.

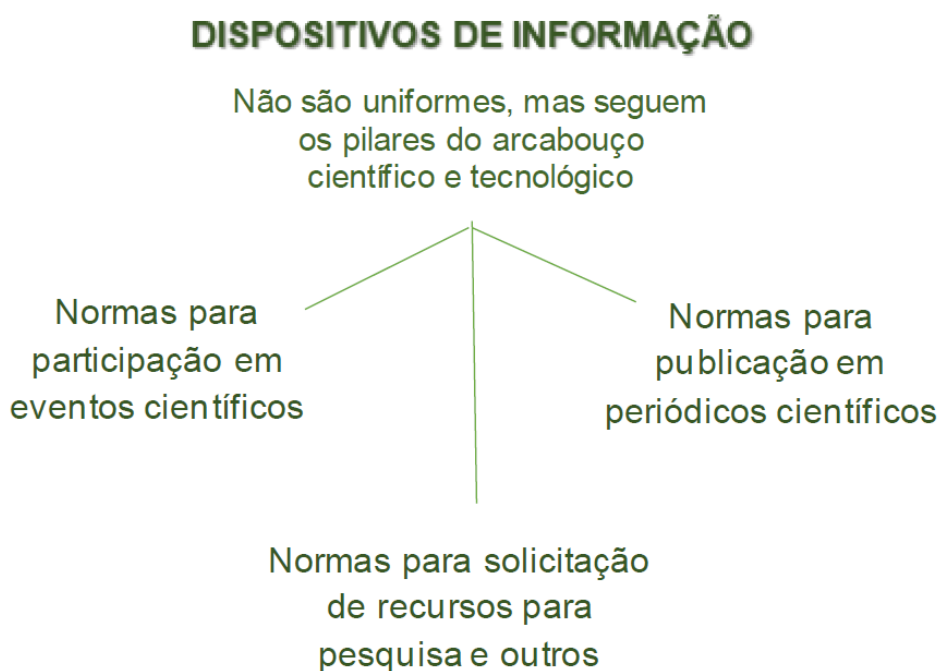
Outro aspecto relevante destacado por Marques e Alves (2024) é o fato de que a desinformação ultrapassa a simples propagação de conteúdos falsos, assumindo um papel central na reconfiguração das dinâmicas de poder, política e governança. Os autores apontam que, além de distorcer o conteúdo informacional, esse fenômeno cria uma ambiência de poder e política que influencia os modos de produção, circulação e acesso à informação. Ao operar como instrumento de manipulação, a desinformação sustenta configurações socioculturais específicas, moldando práticas e estruturas de governança pautadas por assimetrias informacionais.

Essa reflexão evidencia a sofisticação dos mecanismos de desinformação no contexto contemporâneo, demandando das autoridades competentes, além do desenvolvimento de ferramentas tecnológicas para detecção dessas práticas, a promoção de políticas públicas e iniciativas para enfrentar esse fenômeno.

Os dispositivos de informação, conforme descritos por Freire (2021), são componentes essenciais que delineiam as normas e regras dentro de um regime de informação, orientando a organização e padronização dos processos de produção, circulação e uso da informação.

No âmbito da comunicação científica, Freire (2021) identifica como dispositivos de informação: as normas para participação em eventos científicos, as regras para publicação em periódicos e as normas para o desenvolvimento e para a solicitação de recursos para projetos de pesquisa. O autor destaca que essas regras não são uniformes, porém seguem os quatro pilares do arcabouço científico e tecnológico: mérito, qualidade científica, inovação e avaliação. A Figura 13 ilustra os elementos que compõem os dispositivos de informação no contexto da comunicação científica.

Figura 13 - Dispositivos de informação no contexto da comunicação científica



Fonte: Freire (2021).

Os dispositivos de informação são essenciais para assegurar a credibilidade e a confiabilidade das informações compartilhadas no ambiente acadêmico e científico, atuando como diretrizes que norteiam a conduta dos agentes envolvidos, garantindo a qualidade e a integridade dos processos de produção e disseminação do conhecimento científico. Compreender e aplicar adequadamente os dispositivos de informação é fundamental para garantir o bom funcionamento e a efetividade de um regime de informação em qualquer contexto.

Por outra perspectiva, Marques e Alves (2024, p. 9) argumentam que os dispositivos de informação, representados pelas normas regulatórias das plataformas sociodigitais, o código penal e as diretrizes constitucionais “servem para estabelecer os limites legais do regime de desinformação ou atuam na definição das trajetórias a serem delineadas para que a desinformação seja o elemento operante deste modo de produção informacional”. Desse modo, a regulação, ou a falta dela, pode influenciar diretamente como a desinformação é produzida e disseminada. Isso evidencia a importância dos dispositivos normativos e legais no combate ao regime de desinformação, destacando sua influência na definição dos limites e trajetórias desse fenômeno.

Outro componente do regime de informação são as ações de informação. A partir das contribuições teóricas de Collins e Kush (1999), que associam a ação de informação com a ação social e a forma de vida, González de Gómez (2003, p. 36) apresenta três tipos de ações de informação, conforme o contexto de sua constituição:

- a) **Ação de informação de mediação:** Neste tipo de ação, a informação está vinculada aos fins e orientações de outra ação, ou seja, a informação atua como mediadora em um contexto de outra ação social.
- b) **Ação de informação formativa:** Esta ação é orientada para a informação não como meio, mas como finalidade em si mesma. A informação é buscada e utilizada com o propósito de formação e desenvolvimento.
- c) **Ação de informação relacional:** Neste caso, a ação de informação tem como finalidade intervir em outra ação de informação, de modo que, mesmo mantendo uma relativa autonomia, obtém direção e propósitos a partir dessa intervenção.

O Quadro 8 apresenta os tipos de ação de informação, os atores envolvidos, bem como as atividades e aplicações associadas.

Quadro 8 - Teleologia das ações de informação

Ações de informação	Atores	Atividades	Para
Ação de Mediação	Sujeitos Sociais Funcionais (Práxis)	Atividades Sociais Múltiplas	Transformar o mundo social ou natural
Ação Formativa ou Finalista	Sujeitos Sociais Experimentadores (Poiesis)	Atividades Heurísticas e de Inovação	Transformar o conhecimento para transformar o mundo

Ação Relacional Inter-Meta-Pós-mediática	Sujeitos Sociais Articuladores e Reflexivos (Legein)	Atividades Sociais de Monitoramento, Controle e Coordenação	Transformar a informação e a comunicação que orientam o agir coletivo
--	--	---	---

Fonte: González de Gómez (2003, p. 37).

O Quadro 8 destaca os diferentes propósitos e direcionamentos das ações de informação, conforme o contexto específico de sua constituição, mostrando como cada tipo de ação se relaciona com os sujeitos envolvidos e as atividades realizadas, contribuindo para a compreensão da dinâmica e dos objetivos das práticas informacionais.

Na ação de **mediação**, os sujeitos sociais funcionais atuam como mediadores em contextos de outras ações sociais, buscando transformar o mundo social ou natural por meio da mediação da informação.

Na ação **formativa** ou finalista, os sujeitos sociais experimentadores buscam a informação como finalidade em si mesma, orientando-se para a inovação e a criação. O propósito é transformar o conhecimento para transformar o mundo, utilizando a informação como potência de transformação.

Já na ação **relacional**, os sujeitos sociais articuladores e reflexivos intervêm em outras ações de informação, buscando direcionar e coordenar essas ações. O propósito é transformar a informação e a comunicação que orientam o agir coletivo, intervindo em outras ações de informação para alcançar esse propósito.

A compreensão do regime de informação tem importantes implicações para a gestão da informação e para as práticas organizacionais. De acordo com Silva e Freire (2024), trata-se de um conceito integrador que combina teoria, metodologia e prática para a análise e a melhoria dos processos informacionais. Os autores destacam que sua aplicação em diferentes contextos possibilita a identificação de lacunas nas ações e políticas informacionais, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Essa perspectiva é particularmente relevante em áreas como a auditoria, gestão do conhecimento e governança, nas quais a eficiência e a transparência dos processos informacionais são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais e sociais.

Nesse sentido, ao reconhecer a complexidade e interdependência dos diferentes elementos que moldam o comportamento informacional em uma organização, os gestores podem desenvolver estratégias mais assertivas para a coleta, análise, disseminação e uso da informação. Isso inclui a implementação de políticas e procedimentos que promovam a transparência, integridade e acessibilidade da informação, bem como o investimento em tecnologias e infraestruturas que facilitem o fluxo de informações dentro da organização.

Ante o exposto, fica demonstrado que a análise do regime de informação requer uma abordagem integrada que leve em consideração tanto os aspectos técnicos quanto os contextuais e humanos. Essa abordagem possibilita a identificação de áreas passíveis de melhorias na gestão da informação e estimula a inovação organizacional.

4.2 POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

A informação influencia diversos aspectos da vida social, econômica, política e cultural de um país. Conforme destacado por Sebastián, Rodríguez e Mateos (2000), trata-se de um elemento transversal que impacta diretamente o desenvolvimento econômico, político e social, sendo fundamental para o progresso e a sustentabilidade das sociedades na era da globalização e da sociedade da informação. Nesse cenário, além de facilitar a disseminação do conhecimento, a informação possibilita a articulação entre os diversos setores sociais, promovendo maior integração e dinamismo nas relações sociais e institucionais.

4.2.1 Contribuições para a administração pública e para a sociedade digital

Em uma época em que as redes digitais surgem como o eixo estruturante da chamada sociedade da informação, redefinindo como os indivíduos, organizações e instituições interagem e se relacionam, gerando uma convergência que integra diferentes mídias, plataformas e tecnologias, as políticas de informação se destacam como um campo essencial para mediar as relações entre tecnologia, sociedade e informação (Pinheiro, 2010).

É oportuno esclarecer que o termo “sociedade da informação” não é novo, já sendo mencionado na década de 1970 pelo sociólogo estadunidense Daniel Bell (Nehmy; Paim, 2002). Nos anos 1990, com o desenvolvimento da internet e das tecnologias da informação e comunicação (TIC's), a sociedade da informação volta a ganhar força.

Segundo Capurro e Hjørland (2007), é comum pensar na informação como um elemento fundamental para o desenvolvimento econômico, ao lado do capital, do trabalho e da matéria-prima. Os autores ressaltam, porém, que a natureza digital da informação é o que lhe confere um significado especial.

Nesse sentido, o avanço tecnológico e o desenvolvimento de sistemas digitais inovadores trouxeram mudanças para as relações sociais, eliminando as barreiras geográficas que antes limitavam a comunicação e aquisição de novos conhecimentos. Segundo Freire (2007, p. 42) “as novas tecnologias de informação e comunicação estão presentes em todos os

segmentos da sociedade, concorrendo para que surjam novas formas de comportamento social em relação à produção e aquisição de conhecimentos”.

A revolução digital, caracterizada pelo avanço exponencial das tecnologias digitais e da internet, transformou radicalmente a sociedade contemporânea, alterando a forma como as pessoas se comunicam, trabalham, consomem informações e interagem entre si. Castells (1999), em sua obra "A sociedade em rede", destacou a emergência de uma nova forma de organização social, impulsionada pela interconexão global proporcionada pelas tecnologias digitais.

Nesse contexto, compete ao Estado adotar uma abordagem adaptativa e flexível para acompanhar as dinâmicas da sociedade em rede e salvaguardar os direitos dos cidadãos no ambiente digital pois, na concepção de Franco, Carvalho e Santos (2019) cabe ao Estado garantir o acesso aos recursos e tecnologias informacionais por meio da implementação de políticas públicas de informação. Diante da globalização da economia e da informação, políticas de informação sólidas são primordiais para lidar com a convergência de meios, tecnologias e serviços na sociedade da informação (Sebastián; Rodríguez; Mateos, 2000).

Conforme argumentado por Munguambe e Freire (2020, p. 24-26)

A explosão da informação transformou o contexto de tempo, espaço e fronteiras, e consequentemente as formas de tomadas de decisão com relação ao processo de produção e transmissão da informação.

[...]

A medida que novos elementos surgem na área de gestão da informação, torna-se necessário a reestruturação dos conceitos e da forma de estar na sociedade, tendo o governo o papel fundamental na formação desta regra ou política pública de informação para melhor interação com a sociedade da informação. O governo coloca-se como mediador na relação com a sociedade.

Dessa forma, as políticas de informação desempenham um papel fundamental na sociedade contemporânea caracterizada pela rápida evolução tecnológica e, diante desse cenário marcado pela centralidade dos dispositivos técnicos, devem refletir as direções estabelecidas a partir das demandas da sociedade (Munguambe; Freire, 2020).

Nesse sentido, conforme pontuado por Talyshinsky (2020), as políticas de informação devem ser elaboradas com foco constante no desenvolvimento seguro e consistente dos valores sociais significativos, refletindo as necessidades e interesses da sociedade em geral. O autor ressalta que a formação de uma estrutura regulamentar adequada e a inclusão de múltiplos setores e partes interessadas são primordiais para o sucesso da política de informação.

Essenciais para a preservação do conhecimento, as políticas de informação estão associadas à geração de informações tendo em vista as tecnologias envolvidas e os fluxos

informativos, além de visar à superação de problemas organizacionais específicos, adaptando-se às necessidades dos usuários e aprimorando a entrega de serviços (Moura; Barbosa Neto, 2018).

Essas políticas orientam a coleta, armazenamento, acesso, compartilhamento e uso de dados e informações relevantes, garantindo sua adequada preservação para que sejam acessadas no futuro e, portanto, independentemente do contexto e da abrangência, devem englobar os objetivos, diretrizes, práticas e intenções organizacionais que visam fortalecer as decisões locais (Tomaél; Silva, 2007).

Braman (2011) ressalta, porém, que o emprego inicial do termo "política de informação" por parte dos governos estava associado às iniciativas de propaganda durante a Primeira Guerra Mundial. A autora destaca, ainda, que apesar de estabelecer as condições necessárias para que a atividade política se efetive, bem como o contexto para os diversos processos decisórios, a política de informação foi por muito tempo percebida como uma política secundária e de baixa importância.

A concepção de uma política nacional de informação só foi possível a partir do momento em que os líderes políticos globais reconheceram que as leis e regulamentos relacionados à informação possuem grande importância estratégica (Braman, 2011).

A autora oferece uma perspectiva abrangente e detalhada sobre o conceito em tela, ao destacar que a política de informação vai além de simplesmente legislações e regulamentos, englobando também posições doutrinárias e outras formas de tomada de decisão que lidam com informação, comunicação e cultura (Braman, 2011).

Sebastián, Rodríguez e Mateos (2000) ressaltam a necessidade de iniciativas que facilitem o acesso à tecnologia digital e promovam a alfabetização digital nas comunidades menos favorecidas. Além disso, enfatizam a importância de políticas que garantam o acesso universal à informação, harmonizando as tensões e garantindo a inclusão digital de todos os cidadãos, inclusive os marginalizados tecnologicamente.

Desse modo, o surgimento de diferentes meios de comunicação, tecnologias e serviços na sociedade da informação requer uma abordagem estratégica e integrada por parte dos formuladores de políticas, visando promover o acesso equitativo à informação, proteger a privacidade e os direitos dos indivíduos, além de incentivar a inovação e o desenvolvimento econômico (Talyshinsky, 2020).

Segundo Braman (1995), a política de informação é uma ferramenta estratégica de poder utilizada pelo Estado na consecução dos seus objetivos, particularmente no que concerne à sua influência na formulação e implementação de políticas públicas e na definição de agendas.

A autora define a política de informação como uma forma de poder estatal, enfatizando a sua natureza transformadora resultante de mudanças qualitativas na sociedade da informação.

Considerando que o poder transformacional, com sua ênfase na informação, é o tipo predominante de poder na era contemporânea, então a política de informação representa o conjunto essencial de instrumentos empregados para delinear os horizontes do Estado (Braman, 1995).

Nesse sentido, as políticas de informação não apenas refletem o contexto social e político, mas também influenciam e moldam esses contextos, exercendo um papel relevante na organização e na distribuição do poder. São, portanto, fundamentais para orientar as estratégias e ações do Estado em resposta às rápidas mudanças tecnológicas e sociais que caracterizam a sociedade contemporânea. A abordagem proposta por Braman (1995) traz uma reflexão sobre a necessidade de se examinar criticamente as políticas de informação, considerando seu potencial impacto na estrutura e dinâmica das sociedades.

Outro ponto a se destacar é o crescente número de transações e interações que ocorrem no meio virtual, aumentando a necessidade de políticas públicas de informação mais eficientes na proteção aos usuários. Kasturi e Dar (2024) argumentam que as plataformas digitais estão integradas ao cotidiano das pessoas, influenciando desde as interações sociais até as transações econômicas. Segundo os autores, essa centralidade torna a segurança dos dados e a privacidade dos indivíduos questões prioritárias, uma vez que o uso inadequado ou mal-intencionado de informações pessoais pode resultar em graves violações.

Gherghin (2024) complementa essa discussão ao destacar que a ausência de um quadro regulatório claro e harmonizado pode resultar em práticas de segurança inconsistentes e fragmentadas, dificultando a definição de papéis e responsabilidades entre os diferentes atores envolvidos, criando um ambiente de incerteza jurídica.

No Brasil, a legislação federal relativa às questões de tecnologia da informação é abrangente, contemplando uma diversidade de assuntos como privacidade, segurança da informação e proteção de dados, prevendo penalidades para o descumprimento das normas estabelecidas. Entre os principais marcos regulatórios, destacam-se:

- **Lei nº 12.527/2011** – Lei de Acesso à Informação.
- **Lei nº 13.709/2018** – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
- **Decreto nº 9.637/2018** – Instituiu a Política Nacional de Segurança da Informação (PNSI).

- **Decreto nº 10.222/2020** – Aprovou a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética.
- **Decreto nº 11.856/2023** – Instituiu a Política Nacional de Cibersegurança e o Comitê Nacional de Cibersegurança.

A Lei de Acesso à Informação (LAI), publicada em 2011, regulamenta o direito à informação garantido pela Constituição Federal, reforçando a importância da segurança e da integridade da informação, prevendo que:

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.
(Brasil, 2011).

Inspirada na legislação internacional, o *General Data Protection Regulation* (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) que estabelece as regras de privacidade e proteção de dados pessoais para os Estados-membros da União Europeia, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sancionada em 14 de agosto de 2018, representa um marco fundamental no ordenamento jurídico brasileiro ao estabelecer diretrizes para a proteção dos dados pessoais e a privacidade dos indivíduos (Masseno; Martins; Faleiros Júnior, 2020).

Para isso, a LGPD estabelece uma série de princípios que devem guiar o tratamento de dados, conforme disposto no art. 6º *in verbis*:

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

I - finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;

II - adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;

III - necessidade: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;

IV - livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;

V - qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;

VI - transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;

VII - segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;

VIII - prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;

IX - não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;

X - responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

(Brasil, 2018a).

A LGPD alcançou uma relevância sem precedentes, especialmente em razão do uso generalizado de tecnologias e da transformação digital que permeiam a sociedade contemporânea, refletindo a necessidade de proteger os dados pessoais em um contexto de crescente dependência de sistemas digitais e de riscos associados ao tratamento inadequado de informações (Fernandes; Nuzzi, 2022).

Nesse contexto, conforme pontuado por Fernandes e Nuzzi (2022), a referida lei é uma resposta legislativa necessária para regular o tratamento de dados, garantindo que seja realizado de forma transparente, segura e alinhada aos direitos fundamentais dos indivíduos,

demonstrando a necessidade de equilibrar os benefícios da inovação tecnológica com a proteção da privacidade e autonomia das pessoas.

A Política Nacional de Segurança da Informação (PNSI), instituída pelo Decreto nº 9.637/2018, representa um passo importante para a proteção e a gestão da informação no país. Conforme estabelecido no Decreto 9.637/2018, a finalidade da PNSI é assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade da informação em âmbito nacional, pilares essenciais para garantir a segurança da informação em um contexto de crescente digitalização e dependência de sistemas tecnológicos. Nos termos do art. 2º do referido ato normativo, a segurança da informação abrange:

- I - Revogado pelo Decreto nº 11.856, de 2023.
 - II - a defesa cibernética;
 - III - a segurança física e a proteção de dados organizacionais; e
 - IV - as ações destinadas a assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade da informação.
- (Brasil, 2018b).

Em cumprimento ao que foi previsto na Política Nacional de Segurança da Informação, foi publicado o Decreto nº 10.222, de 5 de fevereiro de 2020, que aprovou a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética. Entre as ações estratégicas estabelecidas, o Decreto prevê o fortalecimento das “ações de governança em segurança cibernética, por parte do setor público e do setor privado, que contemplem iniciativas relacionadas à gestão de pessoas, ao atendimento aos requisitos de segurança cibernética e à gestão dos ativos de informação” (Brasil, 2020b).

Em 2023, por meio do Decreto nº 11.856, foram instituídos a Política Nacional de Cibersegurança e o Comitê Nacional de Cibersegurança, cujos objetivos incluem:

Art. 3º [...]

- I - promover o desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias de caráter nacional destinados à segurança cibernética;
- II - garantir a confidencialidade, a integridade, a autenticidade e a disponibilidade das soluções e dos dados utilizados para o processamento, o armazenamento e a transmissão eletrônica ou digital de informações;
- III - fortalecer a atuação diligente no ciberespaço, especialmente das crianças, dos adolescentes e dos idosos;
- IV - contribuir para o combate aos crimes cibernéticos e às demais ações maliciosas no ciberespaço;
- V - estimular a adoção de medidas de proteção cibernética e de gestão de riscos para prevenir, evitar, mitigar, diminuir e neutralizar vulnerabilidades, incidentes e ataques cibernéticos, e seus impactos;
- VI - incrementar a resiliência das organizações públicas e privadas a incidentes e ataques cibernéticos;
- VII - desenvolver a educação e a capacitação técnico-profissional em segurança cibernética na sociedade;

[...]

X - desenvolver mecanismos de regulação, fiscalização e controle destinados a aprimorar a segurança e a resiliência cibernéticas nacionais;

XI - implementar estratégias de colaboração para desenvolver a cooperação internacional em segurança cibernética.

(Brasil, 2023).

Esse arcabouço legal representa um avanço importante na proteção dos direitos dos usuários no ambiente digital. Contudo, ainda persistem obstáculos relevantes a serem enfrentados, conforme destacado por especialistas e representantes da sociedade civil durante audiência pública promovida pela Advocacia-Geral da União (AGU), em 22 de janeiro de 2025, voltada ao debate sobre o enfrentamento à desinformação e proteção de direitos fundamentais nas plataformas digitais.

Segundo os especialistas presentes na audiência, alguns estudos e dados apontam que “a falta de moderação adequada nas plataformas digitais compromete a segurança dos usuários”, sendo necessário “potencializar instrumentos de controle e avançar nas políticas de regulação das plataformas digitais”.⁷

Um dos participantes da audiência pública esclareceu que essas plataformas, enquanto fornecedoras de serviços, estão sujeitas aos ditames legais do Código de Defesa do Consumidor, alertando para anúncios que induzem os usuários a caírem em golpes. Os dados apresentados pelos especialistas revelaram a necessidade urgente de um papel mais ativo do Estado na regulação das plataformas digitais, com o estabelecimento de diretrizes claras que promovam um ambiente virtual seguro e ético para os indivíduos e organizações.

A capacidade do Estado de estabelecer políticas públicas, leis e regulamentos que visam proteger os direitos dos cidadãos, garantir a segurança cibernética e promover a inclusão digital é fundamental para moldar um ambiente digital justo, seguro e inclusivo, uma vez que “a informação tem o poder de mudar o mundo e a política tem o poder de ordenar o uso da informação na sociedade onde estiver para regular esse mundo em mudança” (Munguambe; Freire, 2020, p. 30). No entanto, a tarefa de orientar e regular o cenário digital é permeada por uma série de obstáculos e dilemas. A velocidade vertiginosa das mudanças tecnológicas, a complexidade das questões éticas e jurídicas envolvidas e a necessidade de equilibrar interesses conflitantes representam apenas alguns dos obstáculos enfrentados pelo Estado nesse contexto.

González de Gómez (2019) alerta para a existência de um vácuo normativo decorrente dessa mudança acelerada, trazendo barreiras substanciais para os processos decisórios e para a

⁷ Audiência Pública - Especialistas e sociedade civil querem regras para plataformas digitais. Publicado em 23/01/2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/pesquisadores-e-sociedade-civil-querem-regras-para-plataformas-digitais>. Acesso em: 28 fev. 2025.

resolução de conflitos, uma vez que muitas vezes não encontram respaldo nos marcos legais e regulatórios existentes. A autora destaca que a rápida evolução tecnológica e as mudanças sociais têm superado a capacidade das estruturas normativas tradicionais de acompanhar e regular adequadamente essas transformações, resultando em novos formatos de normas, padrões e modos de controle que operam de maneira não oficial, muitas vezes de forma tácita e indireta. Nesse contexto, os obstáculos para a governança e a regulação são cada vez mais complexos.

Silva *et al.* (2024) alertam para a natureza transnacional dos criminosos cibernéticos, que se beneficiam da natureza global e descentralizada da internet para a prática de fraudes e ilícitos digitais. Os autores argumentam que a natureza descentralizada da internet e a diversidade de jurisdições favorecem a expansão dessas atividades criminosas, ao mesmo tempo que revelam possibilidades para o fortalecimento da cooperação internacional e para o desenvolvimento de políticas inovadoras de segurança digital.

Nesse sentido, sustentam que a efetividade no combate aos crimes cibernéticos requer, para além dos avanços tecnológicos, o estabelecimento de uma governança global pautada pela confiança mútua, transparência e colaboração efetiva entre os países.

Diante desse panorama complexo, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem multidisciplinar e colaborativa para compreender e lidar com as complicações da revolução digital e suas implicações. Conforme apontado por González de Gómez (2019) “a relação tecnologia-sociedade é de duas vias”, o que requer a participação ativa da sociedade, de profissionais do setor privado, de pesquisadores e de formuladores de políticas públicas, trabalhando em conjunto para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para os dilemas emergentes.

Uma das funções mais importantes de qualquer política de informação é a definição de objetivos, ou seja, uma política de informação nada mais é do que um projeto de planejamento no qual a declaração de missão é fundamental para estabelecer as linhas de ação que serão seguidas (Sebastián; Rodríguez; Mateos, 2000). Nessa mesma perspectiva, Silva, Silva e Freire (2018, p. 157) apontam que “as políticas de informação se apresentam como caminhos para uma conduta planejada e programática de ações informacionais”.

Nesse mesmo sentido, Braman (2011) sustenta que a política de informação é um guia fundamental para orientar as atividades relacionadas ao gerenciamento da informação, estabelecendo as condições sob as quais as decisões serão tomadas. A autora reforça a necessidade de uma abordagem interdisciplinar para lidar com questões como acesso,

privacidade, segurança cibernética e propriedade intelectual, ajudando assim a moldar um ambiente informacional que beneficie a sociedade em geral.

No que concerne ao contexto organizacional, Shabou (2019) destaca a importância da política de governança da informação como um recurso fundamental para administrar adequadamente os ativos de informação, ressaltando que a política deve ser desenvolvida e aplicada de forma clara, abrangente e congruente com os objetivos e diretrizes das organizações.

Além disso, a autora enfatiza a necessidade de utilizar modelos para avaliar o nível de maturidade da organização em relação à gestão da informação e identificar áreas de melhoria. Desse modo, a política de governança da informação deve ser flexível o suficiente para se ajustar às mudanças no ambiente interno e externo das organizações, garantindo sua eficácia e relevância ao longo do tempo (Shabou, 2019).

No que se refere ao contexto digital, especificamente das plataformas de mídia social, Suzor (2018) destaca a importância da legitimidade da governança das plataformas virtuais, defendendo que a governança dessas plataformas deve ser avaliada à luz dos valores fundamentais do Estado de Direito, tais como consensualidade, transparência, igualdade de aplicação e estabilidade relativa. O autor argumenta, ainda, que os valores do Estado de Direito fornecem a linguagem adequada para abordar eventuais conflitos entre as plataformas e seus usuários.

Enquanto as plataformas digitais desempenham um papel cada vez mais central na vida cotidiana das pessoas, controlando o acesso à informação, facilitando a comunicação e influenciando o comportamento dos usuários (Kasturi; Dar, 2024), a regulação desse espaço digital torna-se essencial para garantir a proteção dos direitos individuais (Gherghin, 2024).

No entanto, a natureza global e descentralizada da internet dificulta a imposição de padrões consistentes de governança (Silva *et al.*, 2024). Além disso, muitas plataformas operam em um ambiente altamente lucrativo e competitivo, o que pode incentivar práticas que priorizam o lucro em detrimento dos direitos dos usuários (Suzor, 2018).

Encontrar um equilíbrio entre a promoção da inovação e a proteção dos direitos individuais exige a atuação colaborativa de governos, empresas, sociedade civil e demais atores relevantes. A governança exercida nas plataformas digitais aborda questões de direitos humanos fundamentais, que não devem ser submetidas à negociação contratual, sendo necessária a intervenção estatal (Suzor, 2018).

Segundo o autor, a ausência de um marco regulatório claro para essas plataformas pode resultar em abusos e violações por parte das empresas que as controlam, como, por exemplo, a

censura de conteúdo e a violação da privacidade dos usuários. Assim, a governança do ambiente digital não pode ser delegada exclusivamente às corporações privadas, uma vez que envolve questões fundamentais de direitos humanos que ultrapassam os acordos comerciais (Suzor, 2018). Diante desse cenário, torna-se necessária a adoção de uma abordagem integrada de governança, que concilie os interesses econômicos das empresas com a salvaguarda dos direitos dos usuários. Essa perspectiva é fundamental para orientar a formulação de políticas públicas e regulamentações que promovam liberdade, justiça e equilíbrio entre os interesses comerciais e a proteção dos direitos dos usuários.

Nesse contexto, as políticas de informação assumem um papel estratégico ao estabelecer diretrizes para a gestão responsável dos recursos informacionais e, portanto, devem ser concebidas como instrumentos dinâmicos e adaptáveis, capazes de promover uma cultura de gestão da informação que valorize tanto a tecnologia quanto as práticas organizacionais.

No âmbito governamental, a formulação e implementação de políticas de informação exigem uma abordagem sistemática e criteriosa, tendo em vista que essas políticas orientam o tratamento dos fluxos informacionais dentro das estruturas administrativas públicas, delineando as estratégias que serão adotadas (Santos; Freire, 2020). Nesse sentido, as decisões governamentais, os serviços prestados à população e até mesmo a credibilidade do governo estão diretamente vinculados à forma como a informação é coletada, gerenciada, protegida e compartilhada, aspectos que nem sempre são priorizados.

Conforme argumentado por Bertotti, Cândido e Vital (2021), o processo de uso da informação atua como um instrumento ativo de descobertas, cujo impacto depende da forma como ela é recebida e interpretada pelos indivíduos. Dada a singularidade de cada pessoa em processar e compreender informações, múltiplas interpretações podem surgir em um mesmo contexto. As autoras destacam que a ampliação da troca de informações e do compartilhamento de conhecimentos adquiridos tende a melhorar as intervenções e decisões institucionais, transformando a informação em conhecimento e, assim, contribuindo diretamente para o aprimoramento das práticas organizacionais.

Considerando o avanço acelerado das tecnologias da informação na esfera pública, é necessário que o Estado assuma uma postura eficiente no desenvolvimento de políticas de informação, mobilizando diferentes setores e níveis da administração pública e garantindo que essa estrutura orientadora esteja alinhada aos objetivos institucionais e às necessidades dos cidadãos (Santos; Freire, 2020). Nesse sentido, não se trata apenas de reagir às mudanças, mas de adotar políticas públicas que permitam ao Estado gerenciar adequadamente a informação nesse contexto dinâmico. Conforme pontuado por Malin e Freitas (2018, p. 6),

O reconhecimento da dimensão informacional do Estado contemporâneo corresponde a uma mudança de nível de percepção e interesse dos assuntos no campo da informação: significa pensar a informação como força e poder constituinte da sociedade, moldando ativamente o contexto e não mais sob a perspectiva de um recurso funcional, setorial ou organizacional.

Desse modo, no que se refere à informação governamental e sua importância para a relação entre Estado e sociedade civil, as políticas de informação exercem um papel primordial na mediação dessa relação, e devem assegurar que a informação seja tratada como um recurso gerencial, sujeito a diretrizes e regulamentações que promovam a transparência e a responsabilidade no cenário político-social (Santos; Freire, 2020).

Enquanto dispositivo de poder que influencia o relacionamento entre o Estado e a sociedade civil, a informação é uma peça central na tomada de decisão e na condução das atividades do governo, portanto, as políticas de informação devem integrar as estratégias de gestão do Estado, garantindo a eficácia das políticas públicas (Malin; Freitas, 2019). Devem considerar, também, a participação dos diversos grupos e interesses envolvidos, promovendo a inclusão e a representatividade na produção e uso da informação governamental.

De acordo com Pinheiro (2010), a função de uma política pública consiste em articular a dimensão singular do governo com a dimensão plural representada pela sociedade. Sendo assim,

O documento político de uma política de informação deve ser porta-voz da sociedade, um recurso constitutivo de estabelecimento de espaço de negociação, para que o processo de tradução se efetive e cada grupo social possa ser representado. Se a política não determina este espaço, direitos e deveres não serão reconhecidos (Pinheiro, 2010, p. 116).

Compreender a informação como recurso estratégico impõe o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à sua produção, armazenamento e disseminação. Nessa linha, Franco, Carvalho e Santos (2019) defendem que a informação, enquanto bem estruturante da sociedade contemporânea, precisa ser compreendida por toda a população, dada a sua centralidade nas esferas social, política e econômica.

Complementando essa perspectiva, Santos e Freire (2020) enfatizam o papel ativo da sociedade na articulação das políticas públicas, a partir da identificação de problemas, engajando-se em discussões e propondo ações por meio dos canais de comunicação disponíveis. Por conseguinte, as políticas de informação “são resultantes de fenômenos socioculturais,

exercidos pela sociedade e, de um modo geral, com a ideia de controle e regulação dos fluxos de informação” (Santos e Freire, 2020, p. 135).

O acesso à informação é essencial para o desenvolvimento individual e coletivo. Cabe ao Estado regulamentar a forma como ela será tratada e disponibilizada à sociedade, assegurando a equidade no acesso e evitando a criação de lacunas digitais que podem se tornar excludentes e comprometer o pleno exercício da cidadania e do direito fundamental à informação previsto no artigo 5º, inciso XIV da Constituição Federal de 1988, que estabelece: “é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional” (Brasil, 2024).

González de Gómez (2002) argumenta que o exercício da cidadania pressupõe, inicialmente, uma relação política entre um sujeito individual e uma comunidade política, necessitando, para sua efetivação, de uma condição comunicacional e informacional. Assim, para assegurar uma cidadania plena e participativa, torna-se fundamental implementar políticas públicas e práticas sociais que ampliem o acesso à informação e fortaleçam os espaços de diálogo e debate público, possibilitando que os indivíduos se posicionem criticamente diante da realidade.

Freire (1987) ressalta a importância da autonomia individual como um elemento fundamental para a emancipação e transformação social. Nessa perspectiva, autonomia não se resume à compreensão passiva da realidade, mas implica uma postura crítica diante dela, com o indivíduo assumindo o papel de sujeito ativo na sua construção e transformação. Para exercer plenamente o direito à cidadania, portanto, é necessário que o indivíduo esteja bem-informado e seja capaz de se comunicar efetivamente dentro da comunidade política em que está inserido.

Franco, Carvalho e Santos (2019) defendem que, para garantir a continuidade das políticas públicas voltadas à informação, elas devem ser concebidas como políticas de Estado, e não de governo. As autoras ressaltam que, ao serem estabelecidas como políticas de Estado, essas iniciativas ultrapassam os ciclos administrativos, tornando-se parte integrante das estruturas e diretrizes permanentes do Estado.

Além disso, destacam a necessidade de incluir, entre os objetivos dessas políticas, iniciativas voltadas à formação de agentes capazes de promover a capacitação info-digital da população. Investir nesse tipo de formação amplia o acesso à informação, fortalece a participação cidadã e favorece a construção de uma sociedade mais crítica, engajada e preparada para lidar com os dilemas da era digital. Assim, ao formular políticas públicas de informação, é imprescindível considerar, além dos aspectos técnicos e estruturais, os elementos relacionados à formação e capacitação dos indivíduos (Franco; Carvalho; Santos, 2019).

Shabou (2019) enfatiza a importância de desenvolver políticas de governança da informação que sejam claras, abrangentes e alinhadas com os objetivos e diretrizes da organização. Para isso, recomenda a adoção de modelos que permitam avaliar o nível de maturidade informacional das instituições, identificando fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão da informação.

A compreensão dos contextos organizacionais é outro fator primordial a ser considerado na formulação das políticas de informação. Moura e Barbosa Neto (2018), esclarecem que os sistemas de informação devem estar alinhados às características e necessidades informacionais específicas da organização, de modo que as políticas de informação atuem como instrumentos facilitadores das atividades institucionais. Os autores ressaltam a importância do alinhamento entre o foco da organização e a política estabelecida, garantindo um planejamento condizente com os objetivos estabelecidos na política.

Para que as políticas de informação se mantenham eficazes em contextos institucionais diversos, é fundamental que apresentem flexibilidade e capacidade de adaptação às transformações contínuas. Devem, portanto, ser revisadas e atualizadas regularmente, pois, conforme destacado por Cardoso Júnior (2014, p. 16),

Tão importante quanto criar bases comparáveis de informação a partir de categorias centrais para compreensão e desenvolvimento das políticas, é manter o caráter flexível da ferramenta, reconhecendo e valorizando a diversidade e complexidade dos cenários e dos próprios arranjos institucionais em cada caso concreto.

Nessa mesma direção, Yar *et al.* (2024), apontam a necessidade de revisão periódica das políticas públicas para garantir sua relevância diante das mudanças tecnológicas e organizacionais. Para isso, recomendam a adoção de sistemas de monitoramento e ferramentas analíticas que permitam ajustes contínuos e coerentes com as novas exigências do ambiente informacional.

Com o surgimento de novos modelos de governança e dinâmicas de trabalho, como a digitalização e a governança baseada em dados, as organizações públicas precisam adaptar suas práticas para responder às transformações em curso e às expectativas da sociedade (Yar *et al.*, 2024). Nesse cenário, é fundamental que gestores públicos e formuladores de políticas estejam comprometidos com a promoção de uma cultura de governança aberta, participativa e onde a informação seja tratada como recurso estratégico.

Conclui-se, portanto, que a eficácia das políticas públicas de informação está condicionada à existência de mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação, que podem

incluir pesquisas de opinião, análise de dados sobre o uso de plataformas e *feedback* direto da população (Estrela; Santana; Miranda, 2024). Tais práticas são fundamentais para assegurar que as políticas se mantenham sensíveis às demandas sociais, tecnológicas e organizacionais em transformação.

A seguir, serão apresentados alguns desafios enfrentados na formulação e implementação dessas políticas no contexto governamental, assim como algumas estratégias empregadas para superá-los. A seção abordará, também, as políticas de informação no âmbito das universidades públicas, analisando suas particularidades e dificuldades específicas.

4.2.2 Desafios e estratégias de formulação e implementação

A formulação de políticas públicas envolve a superação de diversas barreiras que exigem análise crítica e a aplicação de estratégias eficazes. Entre os principais obstáculos está a pluralidade de interesses envolvidos, com destaque para a complexidade da interação entre Estado e sociedade e a importância de adotar abordagens integradas e dinâmicas, capazes de captar as nuances dessas relações e promover políticas mais responsivas (Soares Filho, 2023).

Nessa direção, Duarte e Barbosa (2023) destacam que a construção de políticas públicas eficazes depende de uma interação consistente entre governo e sociedade civil. Para os autores, é imprescindível que as ações estatais estejam alinhadas às demandas sociais, promovendo uma governança que, além de responder às necessidades imediatas da população, seja capaz de antecipar e adaptar-se às transformações sociais e econômicas.

Para além do diálogo, essa interação deve resultar em ações concretas que mobilizem as capacidades e os conhecimentos de ambos os lados, fortalecendo a confiança mútua e promovendo maior transparência na governança (Duarte; Barbosa, 2023).

Lotta (2019) argumenta que os processos de implementação de políticas públicas, em razão da natureza da ação estatal, são contínuos e sujeitos a variações em seu conteúdo, instrumentos e nos atores envolvidos, que podem ser estatais ou não estatais. A autora ressalta que a legitimidade do Estado está diretamente associada à sua capacidade de adaptação e de concretização dessas políticas. No entanto, essa adaptabilidade estatal só se efetiva quando há uma interação harmoniosa com a sociedade civil (Duarte; Barbosa, 2023), e quando os movimentos sociais desempenham seu papel de agentes de mudança (Soares Filho, 2023).

Marín *et al.* (2023) apontam que, embora os governos adotem novas políticas para lidar com as questões sociais, econômicas e ambientais, frequentemente falham em expandir as capacidades institucionais necessárias para sua implementação, gerando uma lacuna crescente

entre a formulação e a execução, comprometendo o desempenho das políticas e gerando um ciclo de ineficiência que impede o alcance dos resultados almejados.

Nesse cenário, Martins *et al.* (2022) ressaltam a importância da integração das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas políticas públicas, especialmente em momentos de crise, como a pandemia da covid-19. Segundo os autores, esses recursos são fundamentais para subsidiar a tomada de decisões rápidas, por meio da coleta e análise de dados em tempo real, aumentando a agilidade e a eficácia das respostas estatais.

Fica evidente, portanto, que a formulação de políticas públicas não está restrita a uma abordagem técnica ou burocrática, constituindo-se como um processo profundamente político e social. Sua eficácia depende da mobilização de diversos atores, da constante adaptação às realidades e demandas crescentes e do equilíbrio entre a capacidade estatal e o engajamento da sociedade civil (Duarte; Barbosa, 2023; Soares Filho, 2023).

Assim como ocorre na formulação de políticas públicas em geral, a implementação de políticas de informação em instituições governamentais enfrenta situações específicas, incluindo a pluralidade de interesses e a complexidade dos contextos organizacionais. Fajriyah e Novian (2023) destacam a necessidade de desenvolvimento contínuo e de uma abordagem estruturada para a gestão da informação nas instituições públicas, com vistas a ampliar a transparência e a eficiência no atendimento às demandas sociais.

Os autores ressaltam que, em uma realidade pautada pela centralidade dos dados, a eficácia no gerenciamento da informação torna-se essencial para a formulação de políticas e estratégias bem-sucedidas. Nesse sentido, a qualidade da informação gerada a partir de um sistema de gestão de dados consistente contribui para a construção de uma base de conhecimento institucional sólida.

Nessa perspectiva, Ripah *et al.* (2022) acrescentam que a ausência de diretrizes claras e políticas estabelecidas para a manutenção adequada dos registros informacionais pode acarretar inconsistências nos dados, falhas na comunicação interna e perda de informações vitais, prejudicando os processos organizacionais. Tais fragilidades dificultam a recuperação de dados estratégicos e comprometem os processos decisórios.

Os autores destacam, ainda, que em organizações públicas, especialmente em instituições como as universidades, a qualidade e a acessibilidade dos registros informacionais são indispensáveis, pois permitem a análise detalhada e a avaliação de diferentes aspectos da gestão, fortalecendo a capacidade de inovação.

A esse respeito, Vieira e Coelho (2022) analisam as dificuldades enfrentadas pelas universidades na gestão de convênios, apontando falhas nos canais de comunicação. Segundo

as autoras, a inexistência de um ambiente centralizado e de fácil acesso, que reúna informações sobre os convênios celebrados, dificulta o trabalho dos coordenadores. Além disso, alertam que essa fragmentação compromete a transparência e obriga os coordenadores a recorrerem a terceiros para obter dados relevantes.

As análises desenvolvidas por Vieira e Coelho (2022) indicam a urgência de uma gestão da informação mais estratégica, voltada ao gerenciamento dos convênios entre universidades e agências de fomento, que viabilize o uso eficaz dos recursos disponíveis e potencialize os resultados da pesquisa científica e tecnológica.

Sob uma ótica complementar, Rodrigues e Castro Filho (2018) destacam que as políticas públicas de informação são essenciais para a expansão dos repositórios institucionais nas universidades federais, porém ainda existem dificuldades a serem superadas. Os autores argumentam que, a ausência de dispositivos legais que tornem obrigatória a implementação de tais dispositivos, explica, em parte, a adesão limitada a essas iniciativas, cuja implementação ainda ocorre de forma voluntária.

Nessa mesma perspectiva, Farias, Rezende e Lima (2023) enfatizam que as políticas de informação são fundamentais para assegurar a integridade e acessibilidade dos objetos digitais nos repositórios institucionais das universidades públicas. Os autores advertem que muitas instituições carecem de políticas documentadas que abordem especificamente a preservação digital, o que pode gerar incertezas quanto às responsabilidades e procedimentos, comprometendo a continuidade dessas ações.

Borba, Lima e Silva (2023) reforçam esse entendimento ao afirmarem que as políticas de informação não devem limitar-se a diretrizes gerais sobre criação, acesso e uso da informação. Segundo os autores, devem incluir, também, um planejamento de preservação digital da informação que inclua, tanto uma discussão teórica sobre a sua importância quanto um plano prático para sua implementação. Assim, a política de preservação torna-se uma garantia de continuidade dos processos informacionais e da própria política de informação, assegurando a perenidade dos registros institucionais.

Dessa forma, em ambientes como as universidades públicas, onde a integridade da informação é fundamental, a preservação digital não é apenas um complemento, mas sim uma peça central, e sua ausência pode comprometer a gestão da informação (Borba; Lima; Silva, 2023).

Além dos aspectos técnicos e normativos, Watchaton e Krairit (2019) chamam atenção para a influência da cultura organizacional na adoção de políticas e sistemas de informação nas universidades públicas. Segundo os autores, instituições que cultivam valores voltados à

inovação e à mudança tendem a reagir positivamente à incorporação de novas tecnologias. Ressaltam, ainda, que a estrutura organizacional das universidades deve ser adequada para facilitar a comunicação e a colaboração entre diferentes departamentos, tornando mais claras as responsabilidades relacionadas à gestão da informação.

Além disso, as universidades públicas estão sujeitas a diversas pressões externas, como regulamentações governamentais, políticas educacionais e exigências de prestação de contas, fatores que podem demandar a implementação de sistemas de informação voltados a atender alguns requisitos específicos, como a coleta e o relatório de dados sobre o desempenho acadêmico e administrativo (Watchaton; Krairit, 2019). Diante desse cenário, Rocha e Freire (2022, p. 324) destacam que:

é importante que as instituições educacionais, especialmente as de ensino superior, implementem estratégias que favoreçam o desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades, de modo que as Políticas de Informação sejam de fato efetivadas.

Particularmente nas universidades públicas, a formulação de políticas de informação deve contemplar tanto a criação de diretrizes claras quanto a definição de responsabilidades institucionais para o gerenciamento e manutenção dos registros.

Além disso, em retomada ao que foi apontado por Martins *et al.* (2022), que ressaltaram a importância da incorporação das tecnologias de informação e comunicação nas políticas públicas, observa-se que as instituições de ensino superior devem adotar uma abordagem que integre as TICs à formulação, monitoramento e avaliação das políticas de informação. Tal integração amplia a capacidade institucional de ajustar suas práticas em tempo real e a cumprir sua função estratégica na produção e disseminação do conhecimento.

Nesse contexto, a discussão sobre a formulação e implementação de políticas de informação em universidades públicas está intrinsecamente conectada ao papel estratégico que a auditoria interna desempenha na promoção da aprendizagem organizacional. Ao fornecerem diagnósticos detalhados sobre os processos institucionais, as unidades de auditoria interna identificam lacunas, apontam fragilidades e propõem recomendações que podem contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e governança da informação.

Conforme apontado por Borba, Lima e Silva (2023), é fundamental que as IFES estabeleçam um planejamento claro que inclua políticas formais e planos de preservação digital. Nesse sentido, os dados gerados pelas auditorias internas, quando bem preservados, tornam-se uma importante fonte de informações para decisões futuras, contribuindo para a construção de

um ambiente de aprendizagem institucional dinâmico, onde as lições e boas práticas resultantes das auditorias sejam integradas aos processos institucionais.

Isso evidencia a importância de alinhar as ações de auditoria com as políticas de informação, assegurando que as recomendações geradas pelas auditorias sejam compreendidas e implementadas, alimentando um ciclo de melhoria contínua e promovendo a transformação organizacional. Além disso, o papel das TICs na coleta e análise de dados em tempo real, como argumentado por Martins *et al.* (2022), encontra paralelo na auditoria interna, que poderá se beneficiar dessas tecnologias para gerar relatórios mais precisos e fundamentados. Do mesmo modo, as TICs também ampliam a capacidade da instituição em interpretar e implementar as recomendações de forma ágil, impactando diretamente na qualidade dos processos institucionais.

A auditoria interna auxilia, ainda, na superação dos problemas mencionados por Ripah *et al.* (2022), como a ausência de diretrizes claras e políticas consistentes para a gestão de informações. Ao identificar essas lacunas e propor soluções, a auditoria interna contribui para moldar um ambiente em que a informação não só é preservada, mas também utilizada como base para a inovação e para a aprendizagem organizacional.

Tendo em vista os aspectos apresentados, conclui-se que o alinhamento entre as práticas da auditoria interna e as políticas de informação fortalece a governança institucional, contribuindo para a criação de um ambiente propício à aprendizagem organizacional contínua e fortalecendo a capacidade das universidades em aprimorar suas práticas administrativas e acadêmicas.

5 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa, descrevendo o método de abordagem e o tipo de investigação escolhida, bem como as estratégias de coleta e análise de dados. A definição da metodologia considerou a natureza do fenômeno investigado, os objetivos propostos e o contexto institucional no qual a pesquisa foi desenvolvida.

Desse modo, a metodologia está dividida em quatro subseções: a) caracterização da pesquisa; b) contexto e sujeitos da pesquisa; c) técnicas para a coleta de dados; d) técnica de análise de dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de compreender os mecanismos envolvidos no processo de aprendizagem organizacional em universidades públicas, bem como suas implicações para as instituições, o estudo foi conduzido por meio de uma **pesquisa-ação**. Essa abordagem se mostra particularmente adequada ao ambiente universitário, pois além de possibilitar a análise teórica do fenômeno, permite também a intervenção prática, contribuindo para o desenvolvimento e a implementação de políticas de informação mais efetivas. Como destaca Thiollent (2022, p. 20),

a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A escolha por essa abordagem fundamenta-se na necessidade de um método que, além de investigar os fatores facilitadores e as barreiras para a aprendizagem organizacional, viabilize a intervenção direta da pesquisadora no ambiente estudado, promovendo e avaliando mudanças concretas. Segundo Almeida, Perucchi e Freire (2019, p. 141), a pesquisa-ação “é um método de aproximação do pesquisador com os sujeitos e o ambiente pesquisado, assim como possibilita intervenção na realidade objeto da investigação”. Ao integrar teoria e prática, a pesquisa-ação proporciona uma análise detalhada dos processos de aprendizagem e, simultaneamente, a formulação de estratégias voltadas ao seu aprimoramento.

A pesquisa-ação, conforme descrita por Almeida, Perucchi e Freire (2020), constitui uma abordagem metodológica que visa a integração direta entre a pesquisa acadêmica e a prática cotidiana. Segundo os autores, esse modelo de estudo se destaca por seu potencial em

gerar conhecimento aplicável e relevante para os indivíduos diretamente afetados pela problemática em estudo.

Nesse sentido, ao privilegiar a perspectiva e os interesses dos participantes, a pesquisa-ação fomenta uma colaboração ativa entre pesquisadores e sujeitos envolvidos, aprimorando o processo investigativo e garantindo que os resultados obtidos tenham aplicabilidade direta na solução de problemas concretos. Essa abordagem mostra-se especialmente relevante em contextos sociais e educacionais, onde a aplicabilidade imediata das descobertas pode conduzir a melhorias tangíveis nas condições de vida e nas práticas institucionais.

Além disso, ao focar nos interesses daqueles diretamente envolvidos, a pesquisa-ação promove um tipo de conhecimento contextualizado e específico, buscando transformar a realidade a partir das necessidades e perspectivas daqueles que a vivenciam, evitando generalizações que muitas vezes não capturam as particularidades das situações locais, e valorizando as experiências e conhecimentos dos sujeitos.

Além dos aspectos apontados, o estudo conduzido por Almeida, Perucchi e Freire (2020) proporciona uma análise minuciosa sobre a aplicabilidade da pesquisa-ação no campo da Ciência da Informação, demonstrando sua eficácia enquanto método qualitativo de análise. Além de evidenciar a sua flexibilidade metodológica, a utilização da pesquisa-ação nesse domínio também demonstra a sua capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais, oferecendo soluções concretas e práticas.

Thiollent (2022) defende que toda perspectiva de pesquisa-ação é inerentemente participativa, enfatizando ser imprescindível a participação ativa das pessoas envolvidas nos problemas que são objeto de investigação. Dessa forma, a pesquisa-ação se destaca como uma ferramenta metodológica alinhada à dinâmica complexa da aprendizagem organizacional, proporcionando uma base sólida para o alcance dos objetivos delineados nesta investigação.

Quanto à abordagem, é um estudo de natureza **qualitativa**, que na concepção de Minayo (1994, p. 21) “responde a questões muito particulares”. A escolha está respaldada na necessidade de compreender a complexidade dos fenômenos sociais e organizacionais investigados. Segundo a autora, a abordagem qualitativa é particularmente adequada para explorar esse tipo de fenômeno em profundidade, permitindo uma compreensão holística e contextualizada dos processos em estudo.

Minayo (1994) destaca que a pesquisa qualitativa valoriza a subjetividade, a diversidade de perspectivas e os contextos sociais em que os fenômenos ocorrem. Essa abordagem permite a análise detalhada das interações sociais, dos significados atribuídos pelos

participantes e das dinâmicas organizacionais, aspectos fundamentais para compreender os processos de aprendizagem organizacional e de gestão da informação na instituição estudada.

Além disso, a pesquisa qualitativa se alinha com os princípios da pesquisa-ação adotada neste estudo, enfatizando a participação ativa dos pesquisadores e dos participantes na construção do conhecimento. Como destaca Minayo (1994), essa abordagem valoriza a coleta de dados em ambientes naturais e a interação direta entre pesquisadores e participantes, promovendo uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenômenos em estudo. “Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado” (Creswell; Creswell, 2021, p. 150).

5.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa definiu-se como locus de investigação a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição autárquica de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi, atuando nas cidades de João Pessoa, Santa Rita, Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape. Cumpre ressaltar que o estudo foi realizado no Campus I, localizado no município de João Pessoa/PB, onde se concentram a administração central da universidade e a maioria das atividades institucionais diretamente relacionadas ao objeto da pesquisa.

A escolha da UFPB como campo de estudo está embasada em razões práticas e estratégicas, considerando a atuação profissional da pesquisadora como auditora interna da instituição, o que proporcionou uma perspectiva privilegiada para investigar, de forma detalhada, as dinâmicas de aprendizagem organizacional, especialmente no contexto da gestão da informação e do conhecimento. A proximidade da pesquisadora com o objeto de estudo facilitou o acesso às práticas organizacionais e aos participantes-chave, permitindo uma imersão nos processos de auditoria e nos fluxos informacionais associados.

Além de contribuir para o avanço teórico, a escolha da UFPB como campo empírico visou gerar impacto prático na própria instituição. A abordagem adotada teve como propósito não apenas compreender, mas sobretudo influenciar positivamente as práticas de aprendizagem organizacional, bem como a gestão da informação e do conhecimento, alinhando tais dimensões aos objetivos estratégicos da universidade. Desse modo, buscou-se promover uma integração entre a pesquisa acadêmica e a atuação profissional, de forma a produzir resultados que fossem simultaneamente relevantes para o desenvolvimento científico e úteis para o aprimoramento das práticas institucionais.

Participaram da pesquisa dois grupos principais de sujeitos: (a) auditores internos lotados na Unidade de Auditoria Interna da UFPB (Audin) e (b) servidores técnico-administrativos que atuam em setores administrativos e acadêmicos da instituição.

Os auditores internos participaram por meio de entrevistas semiestruturadas, contribuindo com suas percepções sobre os fluxos informacionais, os impactos das ações de auditoria e as possibilidades de fortalecimento da aprendizagem organizacional.

Já os servidores técnico-administrativos participaram por meio de entrevistas e do preenchimento de um questionário aplicado on-line. Inicialmente, os critérios estabelecidos para seleção dos participantes incluíam: (a) experiência prévia com processos de auditoria interna e gestão da informação; (b) atuação em diferentes departamentos da administração universitária (tais como planejamento, orçamento, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outros); e (c) representatividade de diferentes níveis hierárquicos.

No entanto, em razão de uma mudança recente na gestão da universidade e da reestruturação de setores estratégicos, houve a necessidade de flexibilizar tais critérios, sobretudo no que diz respeito à experiência direta com a auditoria interna.

Como consequência, alguns participantes não tinham conhecimento prévio ou envolvimento direto com as ações de auditoria, o que, por outro lado, permitiu captar percepções institucionais mais amplas sobre o fluxo de informação, a cultura organizacional e o potencial de uso estratégico das informações produzidas pela auditoria. A diversidade de perfis foi mantida como prioridade, assegurando a pluralidade de perspectivas. A participação dos sujeitos foi voluntária e respaldada pelos princípios éticos da pesquisa científica, com garantia de sigilo e anonimato.

Originalmente, também estavam previstos como participantes da pesquisa alguns gestores institucionais com funções estratégicas na administração da universidade, dada sua posição privilegiada no processo decisório e na recepção das informações de auditoria. Contudo, em virtude da transição recente na gestão superior da UFPB, observou-se que os novos gestores ainda não haviam estabelecido interlocução direta com a auditoria interna no momento da coleta de dados, o que comprometeria a obtenção de percepções consistentes e contextualizadas.

Diante desse cenário, optou-se por adotar uma estratégia metodológica centrada nos servidores técnico-administrativos, cujas vivências diversificadas, enriqueceram a análise ao possibilitar a observação de como a informação circula, ou não, entre diferentes áreas da universidade. Essa decisão, embora represente uma limitação, foi estrategicamente adotada para preservar a densidade e a confiabilidade das informações coletadas.

5.3 TÉCNICAS PARA A COLETA DE DADOS

5.3.1 Análise documental

Com o propósito de identificar os fatores que afetam, positiva ou negativamente, a eficácia das informações oriundas da auditoria interna no estímulo à aprendizagem organizacional, a fase inicial da pesquisa consistiu em uma **análise documental**. Foram revisados criticamente documentos institucionais, tais como relatórios de auditoria interna, atas de reuniões, notícias institucionais, políticas e procedimentos organizacionais e comunicações oficiais.

Também foram examinados normativos legais e técnicos produzidos por instâncias como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), incluindo leis, decretos, instruções normativas, resoluções, regimentos e manuais técnicos. A análise documental seguiu os passos descritos no Quadro 9:

Quadro 9 - Etapas da análise documental

ETAPA	PROCEDIMENTOS
Identificação dos documentos relevantes	Levantamento de materiais relevantes sobre práticas de auditoria interna e gestão da informação e do conhecimento.
Seleção dos documentos	Priorização de documentos diretamente relacionados às práticas e normativos da auditoria e da gestão da informação e do conhecimento.
Análise dos documentos	Leitura detalhada, com foco em recomendações e orientações da auditoria interna, e na forma como são comunicadas e implementadas na prática.
Codificação e categorização	Organização dos dados por meio de códigos temáticos no software Atlas.ti, com base em categorias analíticas previamente definidas.
Interpretação dos resultados	Análise interpretativa alinhada aos objetivos da pesquisa, subsidiando a formulação da política de informação proposta.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essa etapa possibilitou uma compreensão contextual das práticas institucionais, evidenciando padrões, lacunas e oportunidades de melhoria na relação entre auditoria interna, gestão da informação e aprendizagem organizacional na UFPB.

5.3.2 Entrevistas semiestruturadas

Com o objetivo de compreender como as recomendações emitidas pela auditoria interna são percebidas, incorporadas e aplicadas na rotina administrativa e acadêmica da UFPB, bem como analisar sua influência no processo de aprendizagem organizacional, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois grupos: (a) auditores internos; (b) servidores técnico-administrativos, vinculados a diferentes unidades da universidade, incluindo tanto aquelas que já foram auditadas, quanto outras que, embora não auditadas, desempenham funções estratégicas na gestão institucional.

Ao todo, foram realizadas quinze entrevistas entre os meses de abril e junho de 2025, das quais participaram três auditores internos e doze servidores técnico-administrativos da instituição, vinculados a diferentes unidades acadêmicas e administrativas. À época da coleta de dados, a Unidade de Auditoria Interna (Audin) contava com seis auditores em efetivo exercício, o que possibilitou contemplar parte significativa do seu quadro funcional. Essa composição de participantes permitiu reunir percepções diversificadas sobre a atuação e o papel da auditoria interna no contexto institucional.

Parte das entrevistas foi conduzida presencialmente, no ambiente de trabalho dos participantes, em espaços reservados, assegurando a privacidade e sigilo necessários à escuta. Outras ocorreram de forma remota, por meio da plataforma Google Meet. A escolha do formato levou em consideração a conveniência e a disponibilidade dos entrevistados, sem prejuízo da qualidade das informações coletadas. As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, mas permitiram flexibilidade para que os entrevistados abordassem temas relevantes durante a conversa.

Independentemente da modalidade adotada, todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização expressa dos participantes, conforme previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com o objetivo de assegurar a fidedignidade das informações coletadas e facilitar a análise dos dados, que foram transcritos e codificados no software Atlas.ti.

Para assegurar o anonimato e a confidencialidade dos participantes do estudo, conforme preconizado nas normas éticas da pesquisa envolvendo seres humanos, optou-se pela utilização de códigos alfanuméricos para identificá-los nas transcrições, análises e citações diretas: AI 1, AI 2... para os auditores internos, e TAE 1, TAE 2... para os servidores técnico-administrativos.

O número de entrevistas foi considerado adequado diante da profundidade do material coletado na pesquisa documental, além da saturação teórica observada, momento em que os depoimentos deixaram de acrescentar novas informações relacionadas às categorias analíticas estabelecidas, uma vez que, segundo Thiry-Cherques (2009), a saturação tem uma função epistemológica fundamental ao determinar o momento em que as observações deixam de ser necessárias, tendo em vista que não há mais novos elementos que possam contribuir para o enriquecimento das propriedades do objeto em estudo.

5.3.3 Questionários

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre as percepções institucionais relacionadas à atuação da auditoria interna e seus efeitos sobre a aprendizagem organizacional, gestão da informação e do conhecimento, foi aplicado um questionário on-line a servidores técnico-administrativos da UFPB.

O instrumento foi elaborado na plataforma Google Forms e disponibilizado eletronicamente por meio de um link, encaminhado aos servidores via e-mail institucional. Contemplou diferentes tipos de questões, organizadas em blocos temáticos que abordaram o perfil dos respondentes, a gestão da informação e do conhecimento, a comunicação dos resultados da auditoria interna e a aprendizagem organizacional. O questionário incluiu uma questão aberta, destinada a captar, de forma mais livre, as percepções dos participantes sobre a contribuição das recomendações da auditoria para a melhoria dos processos de trabalho em suas unidades.

Entre as questões fechadas, algumas foram estruturadas com base na escala Likert de cinco pontos, que permitiu ao participante indicar diferentes graus de concordância, influência ou satisfação em relação às afirmações apresentadas. Outras seguiram um formato de resposta direta, voltado à identificação de práticas e percepções específicas relacionadas à atuação da auditoria interna. Essa combinação de formatos buscou ampliar a compreensão do fenômeno investigado, possibilitando uma leitura mais detalhada das percepções dos servidores acerca dos processos de informação e aprendizagem na UFPB.

A seleção das unidades buscou contemplar áreas da estrutura universitária, considerando tanto os setores administrativos responsáveis por funções estratégicas de planejamento, gestão de pessoas, informação e orçamento, quanto unidades acadêmicas.

A estratégia de envio por e-mail visou respeitar os princípios éticos da pesquisa, garantindo o anonimato dos respondentes e permitindo o acesso voluntário ao questionário. A

mensagem enviada esclareceu o objetivo do estudo, ressaltou a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, informou sobre a anuência da Reitoria e destacou a importância da participação dos servidores para o êxito da pesquisa.

A coleta foi realizada entre os meses de abril e junho de 2025, com o envio de setenta questionários e o recebimento de treze respostas válidas. Apesar dos esforços empreendidos para ampliar o alcance da pesquisa, incluindo o envio do link via e-mail institucional, divulgação em grupos de trabalho e contato direto com algumas coordenações, a adesão dos servidores foi inferior à expectativa inicial.

Diante desse resultado, os dados oriundos dos questionários foram analisados de maneira exploratória e complementar, com o propósito de ilustrar percepções individuais sobre o tema investigado. Sua triangulação com as informações qualitativas provenientes das entrevistas e da análise documental buscou ampliar a consistência dos achados e favorecer uma interpretação mais integrada do fenômeno estudado. Essa estratégia metodológica permitiu cruzar diferentes perspectivas e contextos institucionais, enriquecendo a análise e fortalecendo a consistência dos resultados obtidos.

Ressalta-se que a análise dos questionários não tem por finalidade a generalização estatística dos resultados, mas sim oferecer subsídios adicionais à interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e na análise documental, favorecendo a compreensão da complexidade da temática estudada.

Desse modo, o *corpus* da pesquisa foi constituído por três fontes de dados, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 - Composição do *corpus* da pesquisa

Fonte de Dados	Descrição
Documentos Institucionais	Relatórios da auditoria interna, atas de reuniões, manuais técnicos, regimentos internos, notícias institucionais e normativos diversos produzidos tanto pela auditoria interna quanto por outras unidades administrativas da UFPB.
Entrevistas Semiestruturadas	Realizadas com auditores internos e com servidores técnico-administrativos de unidades auditadas e não auditadas, abrangendo setores administrativos e acadêmicos.
Questionários Eletrônicos	Aplicados a servidores técnico-administrativos da UFPB, visando captar percepções sobre os impactos das ações da auditoria interna na rotina e nos processos institucionais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Visando facilitar a compreensão sobre os fatores que influenciam a eficácia do processo de aprendizagem organizacional na instituição investigada, foram definidas as variáveis apresentadas no Quadro 11, que serviram de referência para o delineamento metodológico, para a coleta dos dados e condução da análise. Sua formulação baseou-se nos objetivos específicos do estudo e no referencial teórico adotado, buscando assegurar coerência entre os elementos investigativos e o fenômeno estudado.

Quadro 11 - Variáveis analíticas da pesquisa

Variável	Descrição	Objetivo pretendido
Qualidade na comunicação dos resultados das auditorias	Forma como os achados, conclusões e recomendações das auditorias são transmitidos aos gestores e colaboradores da instituição	Avaliar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto à clareza, acessibilidade e eficácia das estratégias de comunicação utilizadas pela auditoria interna.
Eficácia das recomendações de auditoria	Capacidade das recomendações emitidas pela auditoria interna de gerar melhorias nas práticas e processos organizacionais	Verificar o nível de atendimento e a efetividade das recomendações de auditoria na indução de mudanças e no aperfeiçoamento da gestão institucional.
Satisfação com as ações da auditoria interna	Grau de aprovação e contentamento dos colaboradores em relação aos processos e resultados das auditorias internas	Analisar como a percepção positiva ou negativa dos servidores em relação à auditoria influencia a aceitação, implementação e efetividade das recomendações propostas.
Barreiras à implementação das recomendações de auditoria	Fatores internos ou externos que limitam a capacidade de atendimento às recomendações da auditoria. Podem ser de natureza técnica, cultural, organizacional ou política	Identificar os principais obstáculos que impedem a implementação eficaz das recomendações de auditoria e apontar formas de superá-las.
Utilização de ferramentas de TI nos processos de auditoria	Aplicação de tecnologias digitais e sistemas de informação na condução dos trabalhos de auditoria	Avaliar a percepção dos auditores internos quanto à contribuição das ferramentas tecnológicas para a coleta, análise e comunicação das evidências nos processos de auditoria.
Eficácia dos processos de gestão da informação e do conhecimento	Efetividade dos processos institucionais de captura, organização, disseminação e uso do conhecimento, especialmente aquele oriundo da auditoria interna.	Examinar se os aprendizados derivados das auditorias são registrados, compartilhados e aplicados de forma sistemática para melhorar práticas e apoiar a tomada de decisão.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Encerrada a fase de coleta dos dados, passou-se à etapa de organização, sistematização e análise das informações obtidas por meio dos documentos institucionais, entrevistas e

questionários. A análise foi orientada pelos objetivos da pesquisa e sustentada pelo referencial teórico adotado, permitindo a identificação de padrões, recorrências e significados atribuídos pelos participantes. A seguir, são apresentados os procedimentos adotados na condução da análise qualitativa dos dados.

5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), optando-se pelo tipo de análise temática ou categorial. Segundo a autora, trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2016, p. 48).

A escolha dessa técnica justifica-se por sua adequação à organização e interpretação de dados qualitativos, possibilitando a identificação de padrões e significados que se destacam nas mensagens estudadas. Optou-se pela análise temática ou categorial para uma compreensão mais profunda sobre as percepções institucionais relacionadas à auditoria interna e sua contribuição para os processos de gestão da informação, do conhecimento e de aprendizagem organizacional na UFPB.

O processo analítico seguiu as três etapas clássicas da análise de conteúdo, conforme delineado por Bardin (2016):

- a) **Pré-análise:** organização do material coletado, leitura flutuante e definição dos critérios para categorização com base nos objetivos da pesquisa.
- b) **Exploração do material:** codificação dos dados coletados por meio da análise documental e das entrevistas, a partir da identificação de padrões e regularidades discursivas que possibilitaram a construção das categorias analíticas;
- c) **Tratamento dos resultados e interpretação:** sistematização das categorias, análise relacional entre os dados e os referenciais teóricos adotados na tese, com vistas à

elaboração de inferências que subsidiaram a discussão dos achados e a proposição da política de informação atrelada à auditoria interna.

Para apoiar a codificação e categorização dos dados, foi utilizado o software Atlas.ti, ferramenta que facilitou a organização, segmentação e recuperação de unidades de significado. Para fins de organização e sistematização analítica, os dados foram organizados em dois projetos distintos no Atlas.ti, um voltado à análise dos documentos institucionais e outro para as entrevistas, possibilitando a análise segmentada e, posteriormente, integrada das informações.

A partir da triangulação das fontes e da análise realizada, foram estabelecidas três categorias analíticas centrais, que orientaram a estruturação da seção de análise e discussão dos resultados: Comunicação e fluxo informacional; gestão da informação e do conhecimento; e aprendizagem organizacional.

Essas categorias, fundamentadas no referencial teórico da pesquisa, sintetizam os principais eixos interpretativos utilizados para compreender as relações entre auditoria interna, produção e uso da informação, e os processos de aprendizagem organizacional na UFPB.

5.5 O REGIME DE INFORMAÇÃO COMO ABORDAGEM ANALÍTICA

A fase final da pesquisa consistiu na elaboração de um diagnóstico do ambiente informacional da UFPB, com base na identificação e análise dos elementos constitutivos do seu regime de informação sob a perspectiva da auditoria interna.

Essa fase teve caráter analítico e interpretativo, e objetivou atender ao quinto objetivo específico da pesquisa, que consistiu em apresentar o regime de informação da UFPB sob a perspectiva da auditoria interna, identificando e descrevendo seus elementos constituintes, com vistas à compreensão dos processos de gestão, compartilhamento e uso da informação na instituição.

Para isso, foi empregado o conceito proposto por Freire (2021), que concebe o regime de informação como uma abordagem metodológica-relacional-pragmática que desempenha um importante papel na análise e compreensão de contextos específicos. Essa concepção permite uma visão abrangente ao identificar e interligar diversos elementos que compõem o cenário informacional de uma organização ou sistema.

Os elementos de um sistema informacional não existem de forma isolada, mas sim em uma rede de interações que definem e influenciam seu funcionamento. O autor destaca que a

identificação e análise desses elementos envolve considerar múltiplos fatores, como as políticas de informação vigentes, as tecnologias utilizadas para armazenamento e processamento de dados, os fluxos de comunicação e os processos decisórios, que estruturam e condicionam a dinâmica informacional de uma instituição.

No contexto da UFPB, essa abordagem possibilitou o mapeamento dos principais componentes do ambiente informacional da instituição, na perspectiva da auditoria interna, considerando aspectos como os fluxos formais de comunicação, os canais utilizados para disseminação de recomendações e relatórios, os atores envolvidos na mediação e utilização da informação, bem como os dispositivos legais e institucionais que normatizam a atuação da auditoria.

Para além de ampliar a compreensão do ambiente informacional, a abordagem de Freire (2021) forneceu ferramentas analíticas que possibilitaram a identificação de pontos fortes e fragilidades estruturais, servindo de base para a formulação do modelo de política de informação proposta nesta tese.

Ademais, ao focar na utilidade prática da informação e na sua aplicação efetiva nos processos de tomada de decisão e na aprendizagem organizacional, além de descrever o cenário atual, o estudo buscou propor intervenções concretas voltadas ao aprimoramento da gestão da informação, da produção de conhecimento e da eficácia das ações de auditoria interna.

5.6 ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo seguiu rigorosamente os princípios éticos estabelecidos pelas Resoluções 466/2012 e 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam a condução de pesquisas envolvendo seres humanos. Tais diretrizes visam garantir a proteção à dignidade, aos direitos e ao bem-estar dos participantes.

Entre os princípios norteadores previstos nas referidas resoluções, destacam-se: a autonomia dos participantes, a confidencialidade e o sigilo das informações obtidas, a garantia de que nenhum dado será utilizado de forma a causar prejuízo aos participantes, e o direito à desistência voluntária, sem penalidades ou prejuízos de qualquer natureza.

Para assegurar a observância desses princípios, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos, os procedimentos, os possíveis riscos e benefícios da pesquisa. Todas essas informações constaram no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado e explicado antes da realização de qualquer coleta de dados. O TCLE ressaltou o

caráter voluntário da participação, bem como a liberdade de recusa ou retirada em qualquer etapa da pesquisa.

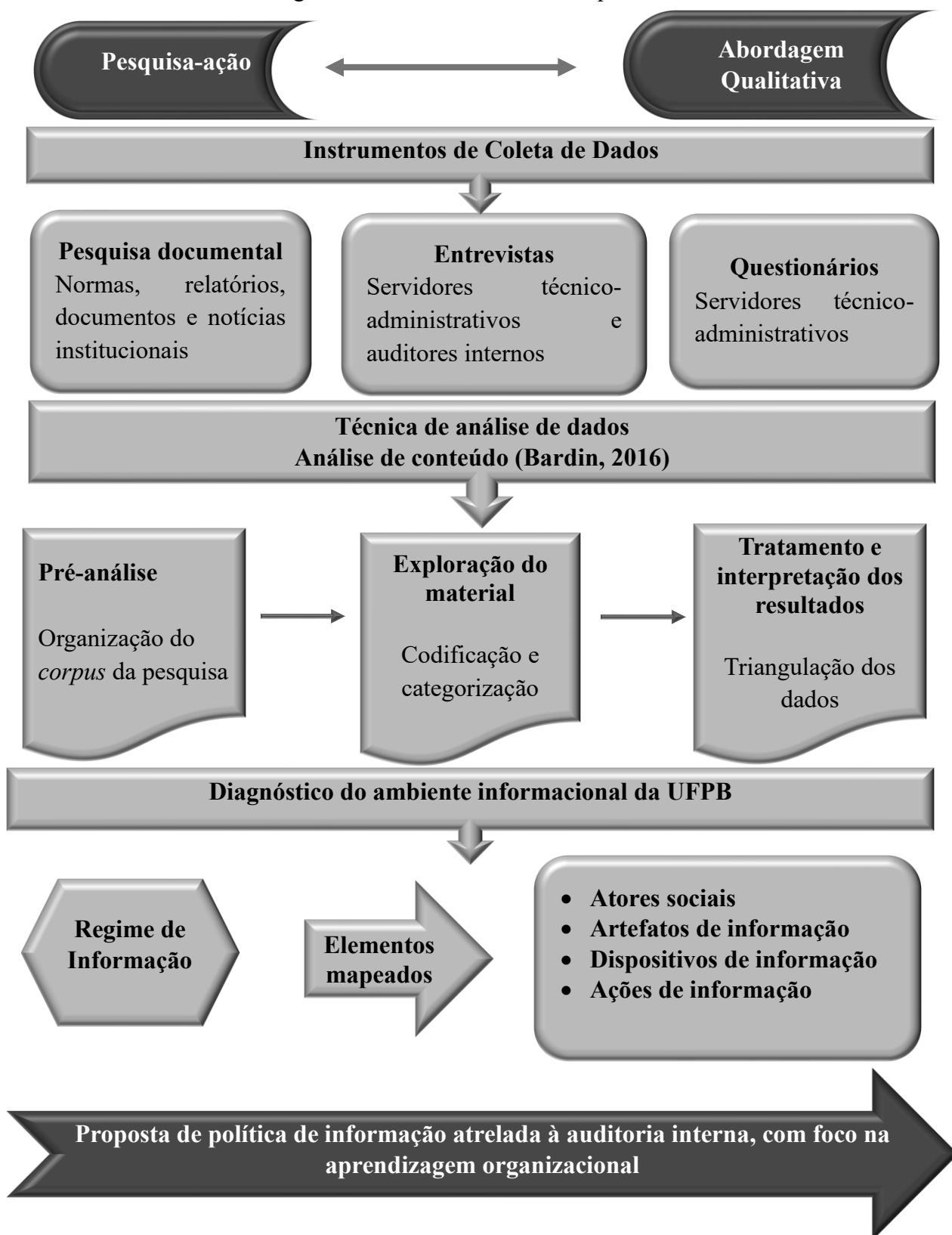
Todos os participantes receberam e assinaram o TCLE, garantindo, assim, que tivessem plena ciência de seus direitos e deveres enquanto colaboradores da pesquisa. Esse procedimento assegurou a integridade ética das interações com os sujeitos, conforme as exigências legais e institucionais.

O estudo seguiu os seguintes procedimentos:

- a) Submissão do projeto à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por meio da Plataforma Brasil, recebendo parecer favorável à sua realização;
- b) Solicitação de autorização institucional junto à Reitoria da UFPB, dando ciência quanto aos objetivos, métodos e instrumentos da pesquisa, bem como informando sobre a utilização de documentos públicos disponíveis nos canais oficiais da universidade e a realização de entrevistas com servidores e auditores internos;
- c) Apresentação do TCLE aos participantes da pesquisa, assegurando que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, com total preservação da identidade dos envolvidos.

Para facilitar a visualização do percurso metodológico adotado na pesquisa, a Figura 14 apresenta, de forma esquemática, as etapas em que se desenvolveu o estudo.

Figura 14 - Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, obtidos a partir da triangulação dos dados coletados por meio da análise documental, das entrevistas semiestruturadas com auditores internos e servidores técnico-administrativos da UFPB e da aplicação dos questionários. O objetivo central é compreender como as informações provenientes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o fortalecimento da aprendizagem organizacional e para o aprimoramento da gestão da informação e do conhecimento na instituição.

A análise foi conduzida com base na técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2016), utilizando o software Atlas.ti como ferramenta de apoio para o tratamento e sistematização do *corpus* empírico. A etapa qualitativa da pesquisa foi orientada por categorias analíticas organizadas em três grandes eixos temáticos, **Comunicação e Fluxo Informacional**, **Gestão da Informação e do Conhecimento** e **Aprendizagem Organizacional**. Cada categoria se desdobra em códigos temáticos, conforme apresentado no Quadro 12, que serviram como base para a codificação e interpretação dos trechos mais relevantes dos documentos institucionais e das falas dos participantes.

Quadro 12 - Categorias analíticas e códigos utilizados na análise de conteúdo

Categoria Analítica	Códigos
Comunicação e Fluxo Informacional	Formas de comunicação
	Clareza e objetividade das informações
	Acesso às informações
	Barreiras no fluxo informacional
	Fortalecimento da comunicação institucional
	Participação na tomada de decisão
Gestão da Informação e do Conhecimento	Integração com outras áreas
	Compartilhamento de boas práticas
	Memória organizacional
	Segurança da informação
	Transmissão de conhecimento
	Uso estratégico das informações
Aprendizagem Organizacional	Melhorias implementadas
	Contribuição para o aprimoramento institucional
	Desenvolvimento de capacidades e competências
	Fatores facilitadores da aprendizagem organizacional
	Barreiras para a aprendizagem organizacional
	Mudanças culturais ou comportamentais
	Percepção sobre a auditoria interna

Fonte: Elaboração própria (2025).

As categorias foram inicialmente definidas com base no referencial teórico adotado nesta tese e refinadas ao longo da leitura e interpretação dos dados empíricos, possibilitando a identificação de padrões, sentidos e significados atribuídos pelos participantes à atuação da auditoria interna.

Os resultados são apresentados de forma estruturada, conforme os três grandes eixos temáticos definidos no plano de pesquisa. Ao longo da seção, trechos significativos dos documentos e das entrevistas são utilizados como evidências empíricas que fundamentam os argumentos analíticos, assegurando o alinhamento das interpretações às evidências concretas extraídas do *corpus* da pesquisa. Os trechos são apresentados de forma literal, preservando a autenticidade das falas e dos documentos, e são acompanhados de interpretações analíticas que dialogam com o referencial teórico previamente discutido, buscando uma compreensão crítica e contextualizada do objeto de estudo.

Com essa abordagem, pretende-se evidenciar os significados atribuídos pelos sujeitos às ações da auditoria interna e seus desdobramentos nos processos institucionais, destacando aspectos como: formas de comunicação, acesso à informação, internalização de práticas, produção e disseminação do conhecimento, além das barreiras e potencialidades identificadas no percurso investigativo.

Na sequência, são apresentados os principais achados de cada categoria analítica, articulados às discussões conceituais que fundamentam esta pesquisa.

6.1 COMUNICAÇÃO E FLUXO INFORMACIONAL

A categoria “Comunicação e Fluxo Informacional” contempla os aspectos relacionados à forma como os resultados dos trabalhos de auditoria interna são comunicados às unidades da UFPB, os canais utilizados para essa disseminação, o grau de compreensão das mensagens transmitidas e as possíveis barreiras no fluxo de informações.

A análise evidenciou a relevância da comunicação e do fluxo informacional como elementos primordiais para a efetividade das ações da auditoria interna na instituição. A clareza, o acesso e os meios de disseminação das informações oriundas das auditorias impactam diretamente a forma como gestores e servidores compreendem e respondem às recomendações emitidas. Essa dimensão é fundamental, uma vez que a clareza, a objetividade e o alcance das informações são elementos centrais para a apropriação dos achados de auditoria e sua posterior incorporação às práticas organizacionais.

Autores como Sánchez (2020) e Syam (2023), enfatizam que a comunicação eficaz é uma condição essencial para a aprendizagem organizacional, pois é por meio dela que o conhecimento circula e é assimilado no cotidiano institucional. A ausência de clareza ou de mecanismos adequados de disseminação pode comprometer todo o ciclo de aprendizagem e inovação.

Na perspectiva documental, o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna destaca que “*Os resultados das ações realizadas serão apresentados em Relatórios de Auditoria, que serão encaminhados às respectivas Unidades Auditadas e ao Presidente do Conselho Universitário*” (UFPB 2025, p. 30). Já o Manual da Audin/UFPB prevê que, “*A divulgação dos resultados será publicada na Internet, como instrumento de accountability da gestão pública e de observância ao princípio da publicidade consignado na Constituição Federal*”. (UFPB 2022, p. 47).

Esse tipo de encaminhamento é uma prática institucional consolidada. No entanto, as entrevistas revelaram a existência de lacunas significativas na forma como essas informações são recebidas, compreendidas e compartilhadas internamente pelas unidades auditadas, apontando barreiras que limitam o alcance e a eficácia da comunicação. Um dos principais entraves apontados é a linguagem técnica dos relatórios, dificultando o entendimento por parte dos servidores que não têm familiaridade com os conceitos da auditoria, conforme relatado por alguns servidores técnico-administrativos entrevistados:

[...] **a gente quer ajudar, mas precisa de orientação clara.** Muitas vezes, o problema não é a falha, e sim não saber como corrigir. (TAE 1)

O problema é que muitas vezes **não há capacitação para interpretá-los**; um colega de outro setor já me pediu **ajuda para entender termos** como não conformidade e controle interno. (TAE 3)

Alguns colegas precisam de ajuda para interpretar termos como conformidade ou governança. (TAE 5)

Acho que seria importante vir com linguagem clara e exemplos práticos para facilitar nosso entendimento. (TAE 8)

[...] outros gestores já manifestaram isso para mim, com relação à linguagem técnica. Tanto é que, **muitas vezes, eu ficava como intérprete.** (TAE 10)

As entrevistas demonstraram que, na prática, muitos servidores desconhecem ou têm pouco contato com as informações produzidas pela auditoria interna. Foram citadas falhas na comunicação com as unidades auditadas e dificuldades de compreensão dos relatórios.

A intermediação da comunicação pelas chefias imediatas, também foi mencionada como um fator que contribui para a perda de informações importantes no processo. As entrevistas revelaram que, geralmente, a disseminação das informações da auditoria costuma ficar restrita aos dirigentes das unidades, sem que haja mecanismos estruturados de compartilhamento com os demais membros das equipes, lacuna que restringe o potencial pedagógico e transformador das auditorias.

[...] só acho que poderiam dar um retorno depois, tipo um resumo do que foi encontrado, **mas isso fica só com os gestores.** (TAE 1)

Não tive acesso direto aos relatórios. (TAE 2)

A chefia repassa os principais pontos em reuniões ou por e-mail, mas sem detalhar o que precisa ser ajustado na prática. [...] acho que poderia ter **mais diálogo com os servidores, não só com a chefia.** (TAE 4)

Essas falas se alinham aos códigos “Barreiras no fluxo informacional” e “Clareza e objetividade das informações”, sugerindo que, apesar da existência de canais formais de comunicação, o conteúdo nem sempre é compreendido ou disseminado de forma eficaz entre os membros das equipes. Trechos como *“um colega de outro setor já me pediu ajuda para entender termos como não conformidade e controle interno”* ilustram a fragilidade na mediação da informação entre a auditoria e os setores auditados.

Essas percepções reforçam o papel da linguagem e da acessibilidade no processo de comunicação. Nesse sentido, Le Coadic (1996) ressalta a importância da interpretação e do contexto na compreensão da informação, que integra uma complexa rede de interações sociais, culturais e cognitivas. Como destacam Souza Júnior e Ribeiro (2023), a auditoria interna deve facilitar a comunicação e o diálogo entre os setores da organização, cumprindo o previsto na IN/CGU nº 03/2017 que determina que as comunicações emitidas pela auditoria interna devem ser de fácil compreensão, evitando o uso de jargões técnicos que distanciam os públicos das mensagens e limitam a efetividade da auditoria como instrumento de orientação e aprendizado.

Essa preocupação com a acessibilidade linguística reforça a ideia de que a informação só adquire sentido quando é compreendida dentro de um contexto social e organizacional específico (Le Coadic, 1996), o que confere à auditoria um papel educativo e mediador no ambiente institucional.

Diante das limitações apontadas, surgiram propostas dos entrevistados para fortalecer a comunicação institucional da auditoria, como a elaboração de materiais explicativos, uso de

linguagem acessível e capacitações voltadas para o entendimento das recomendações, como observado nas falas a seguir:

Capacitações depois das auditorias, mostrando na prática como resolver os problemas. E **um canal pra tirar dúvidas** direto com os auditores. (TAE 1)

A auditoria poderia promover **workshops ou materiais didáticos** (ex.: fluxogramas, exemplos de boas práticas) para desmistificar seu papel [...] Criar **canais de feedback**: ouvir os servidores operacionais (não só os gestores) sobre dificuldades práticas. (TAE 3)

[...] seria interessante criar **um canal online para tirar dúvidas**, até durante a implementação das recomendações. [...] **Reuniões de alinhamento entre a equipe de auditoria e os novos gestores** no início de cada mandato, para construir uma relação de colaboração desde o primeiro momento [...] **um protocolo de transição**, onde a auditoria apresentasse aos novos gestores um resumo das ações em andamento, recomendações pendentes e seu impacto prático (TAE 4)

Acho que deveria ter uma **reunião prévia com todos os servidores da unidade** que será auditada, pra explicar o motivo daquela ação, os objetivos [...] (TAE 5)

Seria bom ter alguma divulgação básica, talvez uma **cartilha** explicando o que é, como funciona e como pode ajudar os setores. (TAE 6)

Acredito que a utilização de **infográficos, painéis**, essas **apresentações de Power BI** [...] concatena várias informações numa imagem e facilita. (TAE 10)

Nas entrevistas com os auditores internos também foram indicadas algumas ações visando aprimorar a comunicação institucional da auditoria, conforme falas a seguir:

quando emitimos uma recomendação, avaliamos, pensamos: “será que essa recomendação está sendo bem entendida? Qualquer pessoa vai compreender? essa recomendação é complexa? (AI 2)

Estamos tentando fazer relatórios mais objetivos, para não ficarem tão longos. (AI 3)

A gente poderia fazer um ofício circular divulgando: “conheça mais a atividade da auditoria interna e os seus termos técnicos”, e enviar para toda a comunidade acadêmica. (AI 3)

Nossos relatórios poderiam ser apresentados, por exemplo, no Comgov, ou até no Consuni. (AI 3)

[...] eu acho que devemos sim passar a ter essas reuniões, elas esclareceriam. O gestor vai entender, na essência, porque a gente fez aquela recomendação [...] a reunião seria fundamental para esclarecer as recomendações, deixar claro para o gestor o que ele tem que fazer para atender aquela recomendação. (AI 3)

Essas sugestões evidenciam uma necessidade institucional de adotar estratégias de comunicação mais acessíveis, ampliando a compreensão sobre os achados de auditoria por toda a equipe, e não apenas pelas chefias.

Do ponto de vista documental, foram identificadas iniciativas que demonstram o esforço da Audin em expandir o alcance da informação, a partir da diversificação dos canais utilizados para a comunicação dos seus resultados. Um exemplo disso é a criação do “Painel de Monitoramento das Recomendações e Benefícios”, disponibilizado em sua página institucional, o qual apresenta dados atualizados sobre a situação das recomendações emitidas, promovendo acesso ampliado e transparência ativa:

O referido painel permite maior transparência do monitoramento das recomendações da Audin, fomentando a transparência ativa, bem como maior facilidade e acessibilidade a todas as unidades auditadas, a comunidade acadêmica, bem como a sociedade em geral.⁸

Outro exemplo de ação estratégica foi a apresentação institucional da Unidade de Auditoria Interna na primeira reunião de 2025 do Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos da UFPB (Comgov), dirigida aos novos membros da gestão superior. A exposição contemplou não apenas as atribuições da unidade, mas também dados quantitativos sobre os relatórios e recomendações emitidas, além dos benefícios gerados pelas auditorias:

[...] houve uma apresentação da Auditoria Interna para os novos membros do Comgov, explicando o seu papel, as atribuições da Audin, os normativos aplicáveis, bem como os resultados alcançados pela unidade.

[...]

Foi abordada a definição da atividade de auditoria governamental, a diferença entre avaliação e consultoria, as etapas de uma ação de auditoria e consultoria, o quantitativo de relatórios e recomendações emitidas pela Audin e os benefícios contabilizados nos últimos anos. A reunião foi muito importante para disseminar o papel da auditoria interna na universidade e a compreensão do valor agregado pela Audin decorrente da sua atuação.⁹

A atuação da Audin nesse espaço reflete uma estratégia de fortalecimento do fluxo informacional com a alta gestão, promovendo uma compreensão institucional mais clara sobre sua missão, resultados e valor agregado. Tais ações representam um avanço, revelando uma perspectiva mais integrada e orientada ao suporte estratégico.

Esse movimento é coerente com a abordagem contemporânea da auditoria interna em instituições públicas, conforme discutido por Pinheiro e Oliva (2020) e Mendes, Bilhim e Costa

⁸ Audin-UFPB publica o Painel de Monitoramento das Recomendações e Benefícios. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/noticias/audin-ufpb-publica-o-painel-de-monitoramento-das-recomendacoes-de-auditoria-e-contabilizacao-de-beneficios-1>. Acesso em: 9 jun. 2025.

⁹ Na primeira reunião do Comgov em 2025 a Audin realizou apresentação da unidade. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/noticias/na-primeira-reuniao-do-comgov-em-2025-a-audin-realizou-apresentacao-da-unidade>. Acesso em: 16 maio 2025.

(2024), que destacam que a auditoria interna deve ultrapassar o papel fiscalizador tradicional para atuar como um instrumento de apoio à governança das universidades, contribuindo com informações qualificadas para a formulação de estratégias, redução de riscos e fortalecimento da integridade institucional.

A análise da página institucional da Audin evidenciou, ainda, uma iniciativa da auditoria em utilizar instrumentos participativos para coleta de sugestões, ampliando os canais de escuta, conforme trechos da notícia publicada:

O objetivo é receber sugestões de temas ou trabalhos de auditoria para compor o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2025.

[...]

A consulta para aprimoramento dos serviços e processos da UFPB aceitará respostas dos servidores (docentes e técnicos-administrativos), discentes, trabalhadores terceirizados, bolsistas e público externo.

[...] a iniciativa busca aprimorar os serviços da Auditoria Interna, contribuir para os objetivos institucionais da UFPB e fortalecer o relacionamento com a comunidade acadêmica.

[...]

Acreditamos que essa colaboração trará resultados significativos, enriquecendo o planejamento com diferentes perspectivas¹⁰

A consulta pública promovida para a elaboração do PAINT 2025 é um indicativo de mudança de postura da auditoria interna em direção a uma comunicação mais participativa, ampliando o engajamento institucional por meio do envolvimento da comunidade acadêmica na definição dos temas auditáveis. A valorização de múltiplas perspectivas revela uma postura dialógica por parte da Audin, incentivando o aprendizado coletivo e a apropriação mais efetiva das recomendações futuras.

Tal iniciativa coaduna-se com o entendimento de Ziviani *et al.* (2023), para quem a colaboração entre indivíduos e grupos é condição essencial para o compartilhamento de saberes e a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. Nesse sentido, a incorporação da diversidade de experiências e visões no planejamento da auditoria também está alinhada à concepção de Nonaka, Toyama e Byosière (2001), segundo a qual o conhecimento é continuamente construído por meio da interação entre sujeitos com diferentes níveis de expertise, sendo a informação o ponto de partida para esse processo de criação.

¹⁰ Audin-UFPB promove consulta pública para apresentação de sugestões ao PAINT. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/noticias/audin-ufpb-promove-consulta-publica-para-apresentacao-de-sugestoes-ao-plano-anual-de-auditoria-interna>. Acesso em: 12 maio 2025.

Outra questão recorrente nas entrevistas refere-se à ausência de práticas estruturadas para o compartilhamento interno das informações produzidas pela auditoria. Segundo relatos dos participantes, mesmo quando há reuniões nos setores para tratar dos relatórios e recomendações, elas frequentemente ocorrem de maneira informal, sem registro em atas ou elaboração de documentos de acompanhamento, como planos de ação ou novos procedimentos operacionais.

Esse cenário compromete a sistematização do conhecimento produzido e dificulta sua apropriação coletiva e reaproveitamento institucional. Como ilustra a fala de TAE 4: “*A gente costuma discutir internamente, mas é tudo muito informal. Nunca fizemos um plano de ação ou coisa do tipo [...] quando muda a gestão, muitas coisas se perdem*”. De modo semelhante, TAE 7 aponta que, embora haja interesse, “*falta estrutura mesmo. As pessoas ficam sobrecarregadas, e o relatório acaba arquivado*”.

Essas situações evidenciam um risco para a memória organizacional e limitam o potencial de aprendizado institucional com base nas experiências anteriores. Nesse sentido, Argyris e Schön (1996) já alertavam que a aprendizagem organizacional exige não apenas a detecção de falhas, mas a sua correção ativa e consciente por meio de mudanças nas rotinas organizacionais. A ausência de registro e de estratégias de socialização do conhecimento torna mais difícil esse processo.

Para que ocorra um aprendizado mais profundo, conhecido como aprendizagem de *loop* duplo, é necessário estimular o diálogo, a reflexão coletiva e o questionamento das práticas vigentes (Auqui-Caceres; Furlan, 2023). Isso implica não apenas rever procedimentos, mas também repensar os valores e pressupostos que sustentam a ação institucional, promovendo uma cultura voltada à melhoria contínua e à construção compartilhada do conhecimento.

Do ponto de vista documental, as normas que orientam a auditoria interna no âmbito da administração pública federal atribuem ao monitoramento das recomendações um papel estratégico para o encerramento completo de um ciclo de auditoria. Como prevê o Manual de Orientações Técnicas da CGU, “*o monitoramento constitui etapa fundamental da auditoria, tendo em vista que um trabalho somente pode ser considerado encerrado após o cumprimento das recomendações pela unidade auditada*” (Brasil, 2017b, p. 10). Esse entendimento reforça a importância de manter um fluxo contínuo de informação entre a unidade de auditoria e os setores auditados, garantindo o acompanhamento dos desdobramentos das recomendações.

No entanto, as entrevistas realizadas indicam que, na prática, essa etapa não se desdobra em ações concretas em todas as unidades auditadas, o que evidencia uma descontinuidade no fluxo informacional e dificulta o acompanhamento da implementação das

melhorias recomendadas. Essa descontinuidade compromete a função estratégica da informação e sua capacidade de gerar conhecimento organizacional.

Conforme destacam Tuya e Tuya (2019), para que a informação exerça seu papel estratégico nas organizações, é necessário que ela circule, seja compartilhada e transformada em conhecimento aplicável. Esse processo demanda, além de uma infraestrutura técnica adequada, a construção de um ambiente colaborativo, sustentado por uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento. Assim, mais do que simplesmente dispor da informação, é necessário que ela seja compreendida, interpretada e apropriada pelos sujeitos organizacionais.

Nessa mesma direção, Freire e Freire (2015) ressaltam que o valor da informação só se realiza plenamente quando ocorre um processo ativo de assimilação, no qual o receptor compreende, internaliza e ressignifica os dados recebidos, convertendo-os em conhecimento útil. No contexto investigado, a ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento nas unidades auditadas compromete essa conversão, restringindo a aplicabilidade das recomendações emitidas pela auditoria e limitando os ganhos potenciais em aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento dos processos institucionais.

De forma geral, os achados reunidos nesta categoria evidenciam que, embora a Unidade de Auditoria Interna da UFPB tenha avançado em iniciativas para ampliar a visibilidade de suas ações e diversificar os canais de comunicação utilizados, persistem algumas fragilidades no fluxo informacional com os setores auditados. As barreiras relacionadas à linguagem técnica e à ausência de estratégias de disseminação estruturada revelam um distanciamento entre a produção da informação pela auditoria e sua apropriação efetiva pelos servidores.

A ausência de mecanismos sistemáticos de feedback, compartilhamento interno e capacitação para interpretação dos relatórios limita o potencial formativo e estratégico das ações de auditoria. Nesse contexto, fortalecer a comunicação da auditoria interna requer não apenas ampliar a transparência formal, mas sobretudo promover uma cultura organizacional aberta ao diálogo, à clareza comunicacional e à circulação de informações entre todos os níveis institucionais, de modo a transformar os achados de auditoria em conhecimento aplicável e em insumos relevantes para a melhoria contínua da gestão universitária.

Essas limitações na comunicação impactam diretamente a forma como as informações da auditoria são utilizadas, armazenadas e incorporadas aos processos institucionais. Por isso, o próximo eixo de análise aprofunda a relação entre a auditoria interna e a gestão da informação

e do conhecimento, investigando como os dados e recomendações produzidos pela Audin são tratados, compartilhados e integrados às práticas de gestão nas unidades da UFPB.

6.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A categoria “Gestão da Informação e do Conhecimento” busca compreender como as informações produzidas pela auditoria interna são utilizadas na UFPB enquanto insumos estratégicos para tomada de decisão, produção de conhecimento institucional e promoção da melhoria contínua. A análise inclui aspectos como o armazenamento, a sistematização, o compartilhamento e o uso efetivo dessas informações pelas unidades auditadas e demais setores da universidade.

Observa-se, nesse contexto, o grau de integração entre os resultados das auditorias internas e os processos formais de gestão da informação e do conhecimento existentes na instituição. Também são analisados os mecanismos que contribuem para a preservação da memória organizacional, bem como a articulação entre os produtos da auditoria e os sistemas de informação e governança da universidade.

As entrevistas indicam que, em muitas unidades, os relatórios e documentos oriundos da auditoria não são organizados ou reaproveitados de maneira sistemática para uso futuro. Servidores relataram a ausência de práticas padronizadas para o arquivamento das recomendações e para o acompanhamento das ações corretivas:

Não há uma política de armazenamento para os relatórios da auditoria. Quando muda a gestão, muitas coisas se perdem. (TAE 4)

Os relatórios da auditoria não são organizados de forma padronizada. Às vezes, quando precisamos consultar alguma informação, fica até difícil localizar. (TAE 7)

Esses relatos revelam fragilidades associadas à memória organizacional, sugerindo que a falta de estruturas adequadas para registrar e recuperar as informações produzidas nas auditorias limita seu reaproveitamento e reduz seu potencial estratégico. A gestão do conhecimento organizacional depende de mecanismos que assegurem a continuidade e a reutilização do conhecimento construído, o que envolve a documentação sistemática e a manutenção de repositórios acessíveis.

Autores como Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019) argumentam que a memória organizacional precisa ser concebida como um sistema dinâmico, que reúne e organiza informações relevantes à medida que as experiências se acumulam. Nesse sentido, não basta

manter registros isolados; é necessário adotar práticas e tecnologias que garantam a formalização e o acesso ao conhecimento gerado pelos membros da organização. Para Molina e Valentim (2015), a memória organizacional atua como um reservatório de lições aprendidas e soluções testadas, contribuindo para a manutenção da identidade organizacional e para a sua evolução.

A partir das entrevistas, também foi possível identificar práticas que demonstram esforço das equipes para preservar as informações, ainda que de forma não sistematizada:

Tem uma pasta no Drive do setor chamada “Auditorias”, separada por ano. Também guardamos cópias físicas no arquivo, mas só dos processos mais importantes. Mas não há um fluxo definido para revisão periódica desses documentos. (TAE 1)

Criamos uma pasta específica no Drive do setor para cada relatório de auditoria, com os documentos comprobatórios das correções feitas. [...] Criamos também uma planilha com todas as recomendações e responsáveis. Isso ajudou a acompanhar e não deixar nada passar. (TAE 5)

Temos um sistema interno para registrar atendimentos e pastas físicas com os processos mais antigos [...] A gente começou a elaborar um *checklist* de pendências e organizar o que precisava ser ajustado. A auditoria nos fez enxergar isso. (TAE 6)

Esses exemplos demonstram que, quando as informações das auditorias são bem compreendidas e internalizadas, elas podem impulsionar ações práticas de planejamento, organização e monitoramento. Mesmo que essas experiências não estejam disseminadas por toda a instituição, elas evidenciam o potencial de transformação associado à gestão da informação e do conhecimento. O fortalecimento dessas práticas exige a adoção de sistemas de informação bem estruturados, capazes de armazenar, recuperar e disseminar dados relevantes.

Os dados empíricos se aproximam das reflexões teóricas sobre a importância da gestão da informação e da memória organizacional como pilares para o desenvolvimento institucional. Para Barbosa (2008), o funcionamento adequado da gestão do conhecimento está diretamente condicionado à existência de uma infraestrutura informacional madura, baseada em instrumentos, fluxos e métodos eficazes de documentação. Isso envolve não apenas a coleta e arquivamento dos dados, mas a sua integração aos processos de trabalho e de decisão.

A articulação entre a gestão da informação e a geração de conhecimento é essencial para assegurar o aproveitamento institucional das experiências anteriores. Como defendem Santos e Valentim (2021), quando a memória organizacional é bem estruturada e acessível, além de preservar o passado, ela também orienta o futuro da organização, promovendo a aprendizagem contínua e o aprimoramento das práticas institucionais.

Do ponto de vista da integração entre setores, as entrevistas revelaram a percepção de que as informações oriundas das auditorias internas têm potencial para subsidiar a formulação e revisão do planejamento das unidades acadêmicas e administrativas da UFPB. Alguns participantes destacaram a importância de considerar os relatórios de auditoria na elaboração dos planos institucionais:

a gente solicita que a unidade, ao elaborar o seu planejamento estratégico, que ela visualize também os relatórios de auditoria [...] Observar as recomendações na hora de fazer o planejamento. (TAE 9)

[...] sempre se levar em conta o relatório de auditoria para ver quais foram aqueles processos estratégicos, aqueles pontos de melhoria que a auditoria detectou, que precisa ter um olhar mais aguçado da gestão para ajuste. (TAE 10)

Esses relatos evidenciam a valorização da auditoria interna como fonte estratégica de informação para a gestão, reforçando seu papel como instrumento orientador na definição de prioridades, alocação de recursos e formulação de políticas organizacionais. A aproximação entre os produtos da auditoria e os instrumentos de planejamento institucional demonstra o potencial informacional da auditoria interna para retroalimentar os processos decisórios, contribuindo para um ciclo contínuo de avaliação, aprendizagem e aprimoramento.

Nessa perspectiva, Postula, Irodenko e Dubel (2020) destacam que a auditoria interna, quando utilizada de forma estratégica, vai além da função de controle, tornando-se um importante indutor de aprendizagem organizacional e de qualificação das decisões. De maneira complementar, Rueda (2019) ressalta o papel pedagógico da auditoria, ao estimular a reflexão crítica sobre os processos organizacionais, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e capacitando os gestores a compreenderem com maior amplitude o funcionamento da instituição.

A análise documental também identificou iniciativas nesse mesmo sentido, demonstrando um esforço institucional de alinhar as ações da auditoria interna com os objetivos estratégicos da universidade. O PAINT¹¹ 2025 explicita essa articulação ao afirmar: “*Na elaboração desse planejamento, foram consideradas as exigências normativas e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB para o período de 2019-2023, que inclui o planejamento estratégico em vigor da Universidade*” (PAINT 2025). Esse alinhamento sinaliza

¹¹ Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - Planejamento das ações de auditoria a serem desenvolvidas pela AUDIN no exercício.

uma intencionalidade da gestão em utilizar a auditoria como instrumento estratégico para fortalecer a governança e promover a melhoria contínua.

O uso estratégico das informações da auditoria também se faz presente nos relatórios de monitoramento das recomendações, que revelam como os achados da auditoria foram convertidos em conhecimento organizacional. Em um desses documentos, observa-se o reconhecimento da adoção de práticas de gestão de riscos por parte de uma unidade auditada, demonstrando que a recomendação foi compreendida, apropriada e implementada:

[...] a equipe da Audin acessou os links fornecidos na resposta da Unidade e verificou a implementação da gestão de riscos, abrangendo o mapeamento de eventos, sua classificação, avaliação e tratamento, alinhados aos processos de trabalho. (Relatório de auditoria nº 2024005)

Esse exemplo evidencia que a informação gerada pelos processos de auditoria extrapola o registro técnico, assumindo um papel ativo na construção de capacidades institucionais. A auditoria interna, portanto, ao fornecer subsídios para a reestruturação de práticas e a consolidação de rotinas, contribui diretamente para o fortalecimento do ciclo de aprendizagem organizacional, conforme discutido por Postula, Irodenko e Dubel (2020) e Rueda (2019).

Destacam-se, ainda, as falas que mencionam o compartilhamento de boas práticas como uma oportunidade ainda pouco explorada. As entrevistas revelaram que as medidas adotadas pelas unidades para atender às recomendações da auditoria permanecem isoladas, sem canais estruturados de disseminação que permitam seu compartilhamento em outros setores.

Conforme expressou um dos entrevistados: *“Cada setor que resolve um problema com base nas recomendações da auditoria poderia compartilhar isso com os outros. Às vezes a gente passa pelas mesmas dificuldades”* (TAE 3). Essa percepção é corroborada pela sugestão de *“colocar nos relatórios exemplos práticos de como outras unidades resolveram problemas similares”* (TAE 5), indicando o desejo por modelos a serem seguidos. Outro depoimento reforça a lacuna: *“O que funciona bem em um setor pode ser adaptado em outro, mas falta esse canal de troca”* (TAE 6). Essas falas apontam para uma fragmentação do conhecimento gerado no processo de auditoria.

Esse posicionamento coaduna-se com as proposições de Rueda (2019) acerca da função estratégica da auditoria interna enquanto indutora de aprendizagem organizacional. Conforme demonstra o autor, a capacidade de sistematizar e validar boas práticas constitui uma das dimensões mais relevantes da atuação da auditoria interna. Segundo o autor, ao identificar

e documentar processos bem-sucedidos em contextos organizacionais específicos, a auditoria cumpre uma dupla função: (1) legitima iniciativas eficazes, conferindo-lhes reconhecimento institucional, e (2) institucionaliza padrões passíveis de transferência intersetorial.

Essa abordagem, quando adequadamente implementada, transcende a mera correção de desvios para assumir um caráter propositivo, criando condições para que soluções localizadas sejam ressignificadas como conhecimento organizacional aplicável em múltiplos contextos (Rueda, 2019).

Contudo, a análise empírica revela uma lacuna entre a abordagem teórica e a realidade observada na UFPB: as soluções desenvolvidas por unidades específicas tendem a permanecer restritas a seus contextos de origem, sem alcançar o estágio de disseminação sistemática. Essa limitação sugere que a auditoria interna ainda não mobiliza plenamente seus instrumentos para exercer o papel de interface cognitiva proposto por Rueda (2019), ou seja, como uma instância mediadora capaz de converter experiências pontuais em conhecimento compartilhado, catalisando assim processos de aprendizagem em rede.

A persistência dessa desconexão representa tanto um desafio quanto uma oportunidade para repensar os fluxos informacionais da auditoria, particularmente no que concerne à articulação entre identificação, validação e compartilhamento de boas práticas. Os dados indicam a ausência de políticas institucionais voltadas à sistematização e difusão do conhecimento derivado das auditorias. Como apontam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é criado por meio da interação entre indivíduos e se consolida à medida que é compartilhado, interpretado e convertido em práticas coletivas. Dessa forma, a ausência de estruturas para esse compartilhamento limita o papel pedagógico da auditoria e restringe a aprendizagem organizacional a experiências isoladas.

Os dados sugerem, portanto, que a gestão do conhecimento na UFPB ainda enfrenta barreiras importantes no que diz respeito à reutilização das informações produzidas pela auditoria interna. Apesar dos avanços observados em ações pontuais e do esforço da Audin em modernizar seus instrumentos de trabalho, ainda são necessárias estratégias mais amplas e coordenadas para assegurar que o conhecimento gerado pelas auditorias seja efetivamente registrado, reaproveitado e compartilhado entre as unidades da instituição.

A esse respeito, Tuya e Tuya (2019) estabelecem uma relação fundamental entre o valor estratégico da informação e sua efetiva conversão em conhecimento organizacional aplicável. Os autores postulam que essa transformação só se concretiza mediante uma tríade estruturante: (1) a dimensão humana (competências individuais e coletivas), (2) os processos

institucionais (mecanismos de gestão do conhecimento) e (3) as infraestruturas tecnológicas (sistemas de informação integrados).

A análise dos autores revela que a mera existência de informações importantes não garante seu aproveitamento estratégico e, na ausência dessa articulação tridimensional (pessoas, processos e tecnologias), mesmo os dados mais relevantes enfrentam um duplo risco: (1) a perda progressiva de relevância contextual, tornando-se obsoletos antes de serem adequadamente processados, e (2) a subutilização, onde informações potencialmente transformadoras permanecem confinadas a repositórios estáticos ou a fluxos informacionais restritos.

Essa abordagem teórica assume particular relevância quando aplicada ao contexto da auditoria interna, onde a efetividade das suas recomendações está intrinsecamente vinculada à capacidade institucional de transformar achados técnicos em conhecimento operacional, processo que exige não apenas a produção qualificada de informações, mas sobretudo a criação de estruturas organizacionais capazes de absorvê-las, reinterpretá-las e aplicá-las nos diversos níveis decisórios.

Além da inexistência de uma política institucional que oriente a gestão das informações produzidas pela auditoria interna, os achados evidenciam a necessidade de fortalecer o papel das lideranças organizacionais nesse processo. A literatura especializada destaca que a liderança é um fator determinante para a consolidação de práticas de gestão do conhecimento, uma vez que cabe ao líder estimular o compartilhamento de saberes, promover a integração entre unidades e criar um ambiente favorável à aprendizagem contínua (Brown; Posner, 2001; Silva, 2009; Senge, 2019; Fierro *et al.*, 2020; Martínez; Corzo, 2024; Ahsan, 2024).

No contexto da UFPB, a ausência de diretrizes institucionais voltadas à valorização e difusão das informações geradas pela auditoria interna pode ser agravada pela falta de protagonismo das lideranças em transformar esses dados em conhecimento aplicável. Assim, o engajamento efetivo dos líderes é condição essencial para que a gestão da informação e do conhecimento transcenda iniciativas pontuais e se consolide como um eixo estruturante da cultura organizacional, favorecendo a aprendizagem institucional e o aprimoramento contínuo da universidade.

6.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A categoria “Aprendizagem Organizacional” contempla os efeitos que as atividades desenvolvidas pela auditoria interna exercem sobre a capacidade da UFPB de aprender a partir de suas próprias práticas institucionais. A análise concentra-se na identificação de evidências que apontem para a correção de falhas, a institucionalização de mudanças, o aprimoramento de processos e o desenvolvimento de competências organizacionais. Busca-se compreender em que medida as recomendações oriundas da auditoria são internalizadas e convertidas em ações concretas, refletindo processos de aprendizagem contínua, tanto em nível individual quanto coletivo, no âmbito da gestão universitária.

Do ponto de vista teórico, a aprendizagem organizacional está associada à capacidade das instituições de transformar informações em conhecimento prático, o que demanda reflexão crítica, compartilhamento de experiências e disposição para revisão de práticas e valores (Argyris; Schön, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997; Vera; Crossan, 2003; Antunes; Pinheiro, 2020). É nesse sentido que as ações da auditoria interna podem operar não apenas como instrumentos de controle, mas acima de tudo como estímulo ao aprendizado coletivo e à melhoria contínua.

A análise dos dados empíricos indica que as recomendações da auditoria interna têm contribuído para a indução de mudanças concretas nos setores auditados, refletidas na criação de instrumentos de controle como *checklists* obrigatórios, na padronização de registros e na reestruturação de portais institucionais, resultando em avanços perceptíveis em termos de transparência e acessibilidade. A seguir, apresentam-se alguns relatos que ilustram esse processo de transformação a partir das práticas de auditoria:

[...] criamos um *checklist* para conferir antes de formalizar o processo. Agora é padrão. (TAE 1)

[...] as auditorias levaram à criação de manuais e *checklists* para evitar erros (TAE 3)

Já vi melhorias pontuais, como a padronização de alguns registros acadêmicos após recomendações (TAE 4)

[...] após uma auditoria que apontou falhas na formalização de processos de pagamento, implementamos um *checklist* obrigatório (TAE 5)

Na UFPB hoje, o CCHLA é referência, por ter piso tátil, por ter informações até em braille nas portas. E isso foi fruto de uma recomendação da Audin. (AI 3)

[...] melhorou o site, melhorou os processos, melhorou a transparência, as informações. Eles mapearam os principais processos.

[...] fazendo agora o monitoramento, você percebe que isso já teve um impacto positivo, que os departamentos já vêm corrigindo os pedidos docentes. (AI 3)

Essas experiências demonstram que, quando há internalização das orientações da auditoria, elas se convertem em aprendizagem organizacional, refletida na reorganização de processos e maior clareza nos procedimentos administrativos.

Outras falas destacam mudanças comportamentais e ampliação da percepção crítica dos servidores sobre suas rotinas e sobre a auditoria:

A UFPB perde uma oportunidade enorme de melhorar processos porque subutiliza a auditoria. (TAE 3)

Depois das auditorias, os servidores passaram a ficar mais atentos, a checar melhor os documentos antes de assinar. (TAE 4)

A auditoria tem um potencial enorme para melhorar a gestão, mas precisa ser vista como parceira. Isso exige esforço de ambos os lados. (TAE 4)

Os relatos dos participantes corroboram a abordagem teórica de Argyris e Schön (1996), permitindo identificar tanto processos de aprendizagem de *loop* único, evidentes nas correções procedimentais imediatas, quanto manifestações de aprendizagem de *loop* duplo, visíveis na ressignificação do papel da auditoria (de instância fiscalizadora a parceira estratégica) e na revisão dos pressupostos sobre controle interno.

Do ponto de vista documental, os relatórios de auditoria analisados indicam que muitas recomendações da auditoria interna resultam em ações concretas, como a elaboração de normativos internos, a reformulação de fluxos e o desenvolvimento de novas práticas de gestão, conforme trechos de um dos relatórios de monitoramento:

O painel de execução orçamentária foi reformulado para operar por meio do Microsoft Power BI, permitindo um acompanhamento mais acessível pela sociedade. (Relatório de auditoria nº 2024005)

[...] verificamos que o referido Termo de Apostilamento foi inserido no processo referenciado, e que o mesmo se encontra acessível na consulta pública de processos do SIPAC, garantindo assim a publicidade do ato. (Relatório de auditoria nº 2023001)

[...] o manual do estudante foi completamente reformulado e, em sua nova versão, apresenta uma vasta gama de informações relevantes para a vida universitária dos discentes [...] (Relatório de auditoria nº 2023001)

[...] é possível constatar a existência de Instruções Normativas que dispõem o fluxo e os requisitos para os principais procedimentos administrativos e acadêmicos realizados na Unidade. (Relatório de auditoria nº 2023001)

Apesar desses avanços, as entrevistas também apontaram barreiras à aprendizagem organizacional, como a ausência de um acompanhamento estruturado das recomendações, a sobrecarga de trabalho das equipes e a falta de espaços institucionais para reflexão coletiva:

[...] a sobrecarga de trabalho é a maior, porque às vezes o setor não dispõe de pessoal suficiente. Aí demoramos para atender àquela recomendação (TAE 1)

Às vezes a gente aplica a recomendação, mas não tem tempo de discutir se aquilo realmente melhorou. [...] Acredito que a falta de divulgação e a distância entre a auditoria e o cotidiano do setor dificultam. (TAE 2)

[...] como barreiras a falta de recursos é o principal fator que dificulta o atendimento. Às vezes queremos atender, mas esbarramos na limitação financeira. Outra coisa que dificulta é a mudança na gestão. (TAE 5)

[...] a barreira está dentro da subjetividade, da postura do gestor em ter essa disponibilidade de, tanto convocar a auditoria quanto de ter essa escuta da auditoria. E não só escutar o que a auditoria tem a dizer, mas com ela pensar um plano de ação. (TAE 10)

Essas limitações indicam a necessidade de estratégias que institucionalizem o aprendizado derivado das auditorias, assegurando que as melhorias geradas se consolidem e sejam disseminadas entre as unidades. Como apontam Auqui-Caceres e Furlan (2023), a aprendizagem organizacional só ocorre de forma efetiva quando há mecanismos institucionais de retenção, reflexão e difusão do conhecimento, criando um ambiente de trabalho que estimule o diálogo e a mudança de mentalidade dos membros da organização.

Além das barreiras identificadas, a análise também revelou alguns elementos que favorecem a aprendizagem organizacional a partir das ações da auditoria interna. Esses fatores dizem respeito tanto a aspectos estruturais quanto comportamentais e relacionais, que ampliam o potencial da auditoria como promotora de mudanças positivas nas rotinas institucionais. Um primeiro aspecto facilitador identificado refere-se à capacidade da unidade auditada de implementar as recomendações sem depender de outras unidades ou instâncias decisórias, o que acelera a transformação das orientações em ações concretas, conforme relatado por TAE 1: *“[...] quando não precisa de outra unidade para implementar a mudança recomendada”*.

Outro fator relevante mencionado diz respeito ao apoio da alta gestão, especialmente nos casos em que o atendimento às recomendações exige investimentos ou reestruturações mais complexas: *“o apoio da alta gestão é fundamental, porque às vezes é preciso recursos financeiros para atender a recomendação”* (TAE 1).

Os entrevistados também apontaram a importância do diálogo entre auditores e servidores operacionais, bem como de capacitações voltadas aos gestores e equipes, para que compreendam melhor as orientações da auditoria e os efeitos esperados:

Maior diálogo entre auditores e servidores operacionais, além de capacitações sobre o papel da auditoria (TAE 2)

[...] capacitar novos gestores sobre seu papel e as recomendações pendentes. (TAE 4)

No que se refere às próprias práticas da auditoria, foram destacados como fatores facilitadores a clareza nas orientações e o estabelecimento de prazos realistas, que tornam mais viável o atendimento às recomendações, como destacado por TAE 5: “*[...] como fatores que facilitam o atendimento eu acho que a clareza nas orientações e estabelecer prazos realistas para as correções*”.

Outro facilitador destacado nas entrevistas refere-se à postura receptiva dos gestores diante das análises e relatórios da auditoria. A abertura para absorver o conteúdo das recomendações foi apontada como um elemento que impulsiona o aprendizado:

Se o gestor se apropriar daquilo para ele, vai absorver aquele conhecimento. E aquilo vai ser fundamental para melhorar a gestão, para melhorar a unidade dele e os processos [...] A receptividade influencia positivamente, porque a partir do momento que ele enxerga a recomendação, com certeza ele vai aprender sobre aquele processo, e não vai voltar a cometer aquela falha. (AI 3)

O impacto da auditoria na formação do pensamento estratégico e na ampliação da visão gerencial também foi mencionado:

Todas as informações que são trazidas pela auditoria, geralmente são fundamentais para a tomada de decisão da reitoria. [...] A auditoria enxergando aquilo de forma externa, abre o olhar do gestor para essas novas formas de inovar soluções para aquele determinado problema. E com isso o gestor aprende. Abre novas portas para o aprendizado. (TAE 10)

Esses fatores refletem o que autores como Hoffmann (2018), Duarte, Feitoza e Lima (2021) e Fierro *et al.* (2020) identificam como condições institucionais propícias ao aprendizado organizacional: cultura de abertura, valorização do conhecimento externo, comunicação clara e presença de lideranças comprometidas. Quando esses elementos estão presentes, as auditorias internas ultrapassam sua função avaliativa e assumem papel formativo, promovendo mudanças comportamentais, reorganização de práticas e expansão das capacidades institucionais.

As percepções dos servidores técnico-administrativos entrevistados revelam diferentes interpretações sobre o papel da auditoria interna na UFPB, oscilando entre o reconhecimento de sua importância estratégica para o aprimoramento institucional e a visão de um órgão ainda distante, associado a práticas punitivas. Esse tipo de representação influencia diretamente a forma como as recomendações da auditoria são acolhidas, discutidas e incorporadas ao cotidiano organizacional.

Diversos entrevistados relataram que, no imaginário de alguns servidores, a auditoria ainda é vista como um instrumento de fiscalização rígido, voltado apenas para apontar erros, o que pode gerar resistência e desconforto durante a sua atuação:

[...] acho que a auditoria é vista como algo distante e punitivo, não como ferramenta de melhoria [...] percebo que muitos colegas de outros setores enxergam a auditoria com desconfiança. (TAE 3)

[...] alguns colegas ficam apreensivos, talvez por falta de familiaridade. (TAE 4)

Alguns reconhecem a importância da auditoria interna, mas outros ainda veem a auditoria como um setor apenas de fiscalização, de punição, que está aqui apenas para apontar as falhas na gestão. [...] Alguns auditores são mais abertos ao diálogo; outros chegam com um tom mais fechado, gerando um pouco de desconforto em alguns colegas. (TAE 5)

A auditoria parece ser importante, mas precisa se fazer mais presente e conhecida entre nós, servidores da ponta. Porque no momento, pelo menos pra mim, é algo bem distante. (TAE 6)

Eu acho que a auditoria é importante, mas pra gente que trabalha nos centros de ensino parece algo distante. (TAE 7)

Muita gente ainda não conhece a auditoria interna e por isso surge aquele medo quando falam que o seu setor será auditado [...] Enxergam a auditoria como algo ruim, que vem aplicar punições. (TAE 8)

Apesar dessas percepções, também foram registradas falas que atribuem à auditoria um papel relevante para a governança e o bom funcionamento da instituição, reconhecendo seu potencial para promover o aprimoramento das práticas organizacionais:

Eu penso que os auditores internos estão aqui para orientar os gestores na forma correta de gerir os recursos públicos. (TAE 5)

[...] eu acho que o trabalho da auditoria interna é de suma importância para garantir a governança institucional, garantir o controle interno, para prevenir riscos, para que a administração da universidade funcione de forma correta, efetiva, com economicidade, com observância dos princípios éticos e de integridade. (TAE 10)

Esses depoimentos revelam representações ambivalentes da auditoria. De um lado, há o reconhecimento de seu papel estratégico na melhoria da gestão; de outro, percepções

associadas ao controle punitivo e à falta de proximidade com as realidades setoriais, o que pode gerar resistência ou insegurança quanto ao seu papel institucional. Essa ambivalência na percepção indica que ainda há desafios na construção de uma cultura organizacional que reconheça plenamente a função pedagógica da auditoria. Nesse contexto, é fundamental que a auditoria interna adote práticas comunicacionais mais acessíveis e promova interações mais frequentes e dialógicas com os setores auditados.

Syam (2023) argumenta que a manutenção de um diálogo claro e constante com os auditados fortalece a confiança institucional, ao criar um ambiente propício para que as unidades expressem suas realidades, expliquem suas práticas e compreendam a auditoria como um apoio estratégico. Para o autor, uma comunicação assertiva e contextualizada estimula os gestores a compartilharem informações relevantes, o que contribui para o aprimoramento do processo de auditoria e promove um ciclo contínuo de aprendizado e desenvolvimento.

A forma como os servidores percebem a auditoria interna exerce influência direta sobre o modo como reagem às suas recomendações e se engajam nos processos de melhoria propostos. Conforme observado nas entrevistas, a visão inicial de parte dos servidores sobre a auditoria como dimensão punitiva ou distante tende a limitar seu papel pedagógico e de transformação organizacional. No entanto, à medida que a interação com a auditoria se intensifica e sua atuação passa a ser compreendida como orientadora e colaborativa, observa-se um deslocamento nas atitudes, comportamentos e práticas adotadas pelas unidades.

Essa mudança de percepção, muitas vezes impulsionada pela vivência concreta com os processos de auditoria, contribui para a consolidação de uma cultura institucional voltada à conformidade, à aprendizagem e ao aperfeiçoamento contínuo. É nesse contexto que surgem evidências de mudanças culturais e comportamentais, demonstrando que a auditoria, quando bem comunicada e integrada ao cotidiano institucional, pode atuar como agente indutor da aprendizagem organizacional.

As falas de auditores e técnico-administrativos demonstram um deslocamento da imagem da auditoria como órgão punitivo para uma função de assessoramento e orientação:

[...] isso foi mudando ao longo dos anos, quando os auditores foram mudando [...] e dizendo, “olha, nós estamos aqui para auxiliar a gestão, vamos trabalhar juntos”.
(AI 1)

[...] começamos a mudar a cultura que as pessoas tinham, que os servidores tinham da auditoria interna. Deixamos de ser o vilão, [...] para sermos chamados a contribuir no processo de evolução da instituição [...] quando começamos a entender que tínhamos que fortalecer esse laço de assessoramento com a gestão, também mudou a cultura dentro da auditoria. (AI 2)

A auditoria não deveria ser vista apenas como um mecanismo de controle, mas como um apoio fundamental para a melhoria contínua dos nossos processos. (TAE 4)

[...] eu mesmo apenas recentemente mudei esse pensamento. No início eu pensava exatamente assim. Acho que, se os auditores focassem mais em orientar, essa percepção negativa mudaria. (TAE 5)

Esses relatos indicam uma mudança gradual no comportamento organizacional, que pode ser interpretada como evidência da internalização das aprendizagens geradas pelas auditorias. Assim, a auditoria interna, não atua apenas como um mecanismo de controle, mas como uma instância que provoca reflexão, aprendizagem e mudança.

As entrevistas evidenciam mudanças impulsionadas pelas recomendações da auditoria interna. Tais transformações, ainda que pontuais, indicam processos de aprendizagem organizacional que ultrapassam a correção imediata de falhas e passam a influenciar os comportamentos, atitudes e formas de pensar dos servidores.

Alguns participantes relataram que, após a realização de auditorias, suas unidades passaram a incorporar rotinas mais sistemáticas, com maior atenção à conformidade normativa, ao registro de atividades e à necessidade de documentação dos processos, demonstrando um deslocamento em direção a uma cultura de prevenção e planejamento:

[...] explicaram um erro que estávamos cometendo em um determinado lançamento. Aí criamos um **passo a passo**. (TAE 1)

[...] as auditorias levaram à criação de *checklists* para evitar erros. (TAE 3)

A gente começou a perceber que alguns procedimentos que fazíamos informalmente precisavam ser **padronizados**, e isso nos deu mais segurança também. (TAE 4)

[...] hoje temos muito mais cuidado com o registro das informações [...] as atividades são mais bem **documentadas**, até como forma de se resguardar.” (TAE 5)

Essas falas demonstram que, em alguns contextos, as auditorias internas funcionaram como catalisadoras de mudanças organizacionais, estimulando reflexões sobre as práticas adotadas, promovendo a padronização de procedimentos e fomentando uma postura mais proativa diante das exigências institucionais, como observado pelo AI 1: *“o gestor se empenhou para fazer e ficou satisfeito porque resolveu o problema sem sofrer uma recomendação.”*

A criação de *checklists* e o cuidado com o registro das informações são exemplos citados que revelam não apenas o cumprimento de recomendações, mas um deslocamento cultural na forma como os setores passaram a lidar com suas rotinas administrativas.

Do ponto de vista documental, os relatórios de monitoramento das recomendações da Audin também evidenciam essa dimensão. Em diversos casos, as unidades auditadas

demonstraram ter adotado novos procedimentos e melhorias em seus processos, como destacado nos próprios registros da Audin. Essas iniciativas representam oportunidades de fortalecimento da aprendizagem organizacional.

[...] a Universidade Federal da Paraíba aprimorou o serviço de registro de diplomas para as IES externas (privadas) conveniadas (Relatório de auditoria nº 2024001).

[...] informamos que a referida antena já foi instalada e se encontra em pleno funcionamento (Relatório de auditoria nº 2024005).

[...] a vasta maioria das informações relevantes para a comunidade acadêmica já se encontra disponível e pode ser facilmente acessada (Relatório de auditoria nº 2023001).

Essa dimensão cultural é essencial para compreender a profundidade das transformações provocadas pelas ações de auditoria. Conforme argumentam Argyris e Schön (1996), a aprendizagem de *loop* duplo ocorre quando os membros da organização questionam seus pressupostos, crenças e valores, alterando não apenas suas ações, mas os modelos mentais que as sustentam. É nesse ponto que as mudanças deixam de ser apenas operacionais e passam a ser culturais, transformando a forma como os indivíduos percebem, interpretam e respondem às situações organizacionais.

Conforme pontua Sánchez (2020), a aprendizagem contínua de uma organização é impulsionada por uma cultura organizacional que se mostra receptiva à mudança e adaptável às novas exigências do ambiente, fomentando a comunicação fluida entre seus membros e facilitando a circulação de informações. A atuação da auditoria interna alinhada a uma lógica pedagógica, de orientação e apoio, favorece um ambiente mais propício ao aprendizado. Quando bem conduzida, a auditoria deixa de ser apenas um processo avaliativo e passa a ser percebida como uma oportunidade de aprimoramento, promovendo mudanças que podem reverberar na cultura organizacional como um todo.

Além disso, a análise dos dados sugere que o impacto da auditoria nos processos de decisão se intensifica à medida que as recomendações são compreendidas como oportunidades de melhoria e não como sanções. Esse aspecto evidencia a importância de uma abordagem construtiva e comunicativa por parte da auditoria, promovendo o engajamento das equipes na revisão de práticas e na institucionalização do conhecimento gerado.

Os dados analisados nesta categoria indicam que a atuação da auditoria interna na UFPB tem potencial para promover não apenas ajustes pontuais em processos e procedimentos administrativos, mas também processos mais amplos de aprendizagem organizacional.

Essa aprendizagem é compreendida como a capacidade da instituição de refletir, internalizar e transformar informações em conhecimento aplicável, promovendo mudanças sustentadas no comportamento organizacional (Vera; Crossan, 2003; Choo, 2006; Silva; Burger, 2018). Nesse sentido, a auditoria interna se destaca como um agente estratégico para o fortalecimento da capacidade adaptativa da universidade, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da gestão pública e para a institucionalização de práticas baseadas no conhecimento.

Entre os principais achados, destacam-se:

- A percepção entre os servidores de que a auditoria interna pode funcionar como um instrumento pedagógico, e não apenas fiscalizador, quando atua de forma orientativa, dialogada e contextualizada.
- A ocorrência de mudanças comportamentais e culturais, como maior zelo na documentação, sistematização de processos e elaboração de instrumentos de apoio à gestão (manuais, *checklists*, fluxogramas), em resposta às recomendações recebidas.
- A valorização da auditoria como insumo estratégico para a tomada de decisão e o planejamento organizacional, reforçando seu papel como componente do sistema de governança institucional.

Essas evidências estão alinhadas à perspectiva de Argyris e Schön (1996), que concebem a aprendizagem organizacional como a capacidade de detectar e corrigir erros (aprendizagem de *loop* único), mas também de questionar e reformular pressupostos subjacentes às práticas organizacionais (aprendizagem de *loop* duplo). A auditoria, nesse contexto, contribui para a conformidade normativa, mas também para a transformação de valores, rotinas e estruturas mentais dentro da universidade.

Entretanto, os dados também indicam problemas persistentes, como a ausência de sistematização formal para registrar e compartilhar os aprendizados derivados das auditorias, obstáculos que limitam o potencial transformador da auditoria interna. Nesse sentido, Amorim e Costa (2020) alertam que a falta de sistematização e compartilhamento do conhecimento pode levar à perda de informações importantes.

Desse modo, fortalecer os mecanismos de institucionalização do conhecimento gerado, como a produção de planos de ação, registros formais, sistematização de boas práticas e o uso de repositórios acessíveis, é essencial para consolidar uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua, em consonância com o que defendem Nonaka e Takeuchi

(1997), Barbosa (2020) e Ziviani *et al.* (2023), sobre a importância de estruturas que sustentem o aprendizado coletivo nas organizações.

Em síntese, os dados da pesquisa demonstram que a auditoria interna pode ser catalisadora de processos de mudança e aprendizagem na UFPB, desde que sua atuação seja acompanhada de estratégias de comunicação eficazes, políticas de gestão da informação e do conhecimento e uma cultura organizacional aberta ao diálogo e à melhoria contínua.

6.4 RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Embora o número reduzido de respostas ao questionário limite a possibilidade de generalizações, os dados obtidos oferecem indícios que reforçam os achados das entrevistas e da análise documental quanto à fragilidade das práticas institucionais relacionadas à gestão da informação proveniente das auditorias internas.

As respostas sugerem que, em alguns setores, as informações resultantes das auditorias são compartilhadas por meio de reuniões ou canais digitais, como o e-mail institucional. No entanto, também foram identificadas situações em que não há acesso direto a essas informações, ou que elas são armazenadas de forma dispersa, sem o uso de sistemas estruturados de gestão documental, o que pode comprometer a recuperação, o compartilhamento e o uso estratégico dos dados, elementos essenciais para uma gestão do conhecimento eficaz (Davenport; Prusak, 2003). Essas percepções estão alinhadas às entrevistas, nas quais servidores apontaram a inexistência de uma estratégia clara para garantir o fluxo contínuo e acessível das informações produzidas pela auditoria.

Além disso, as práticas de discussão coletiva e compartilhamento dessas informações entre as equipes ocorrem de maneira pontual e informal, sem registro ou sistematização, o que revela uma fragilidade na institucionalização de práticas regulares de reflexão coletiva, importantes para o processo de aprendizagem organizacional (Argyris; Schön, 1996). Essa ausência de rotinas organizadas para refletir sobre os resultados da auditoria foi igualmente evidenciada nos documentos analisados, que raramente apresentam registros de reuniões com essa finalidade ou orientações específicas sobre o uso das recomendações emitidas.

Nesse sentido, os dados do questionário, ainda que limitados, contribuem para confirmar a existência de lacunas na estrutura institucional de gestão da informação e do conhecimento, especialmente no que diz respeito ao aproveitamento das auditorias como fonte de aprendizado.

Tais evidências sustentam a necessidade de iniciativas voltadas à construção de uma política institucional de informação que favoreça o acesso, a circulação e a apropriação estratégica das informações produzidas pela auditoria interna, fortalecendo, assim, a capacidade da organização de aprender com seus próprios processos.

Dessa forma, os dados do Bloco I do questionário, que teve como objetivo analisar as contribuições da auditoria interna para a gestão da informação e do conhecimento na UFPB, confirmam e aprofundam a percepção de que, embora as auditorias gerem conhecimento relevante, esse conhecimento não é plenamente aproveitado pela instituição. Tais resultados reforçam a pertinência da proposta desta pesquisa em refletir sobre políticas de informação articuladas à auditoria interna, como forma de potencializar a aprendizagem organizacional e o uso estratégico da informação.

O Bloco II do questionário buscou compreender a dimensão comunicacional das auditorias internas, com foco na clareza, acessibilidade e efetividade dos canais utilizados para transmitir os resultados aos setores auditados. Em linhas gerais, as respostas reforçam achados já identificados nas entrevistas e na análise documental, sobretudo no que se refere à frequência e abrangência da comunicação e à ausência de canais estruturados de diálogo com a equipe de auditoria.

Os participantes apontaram a necessidade de uma comunicação mais clara e acessível, com maior envolvimento dos setores auditados no processo de interpretação das recomendações. Essas percepções estão em consonância com os relatos obtidos a partir das entrevistas, que ressaltaram a importância de espaços participativos e da mediação institucional para que os dados das auditorias sejam compreendidos e utilizados de forma efetiva. Do ponto de vista documental, também se observa que a comunicação tende a ser dirigida às chefias imediatas, com menor participação dos demais servidores.

Assim, embora não se pretenda extrair generalizações a partir dos dados do questionário, o conteúdo das respostas contribui para ilustrar e reforçar a conclusão de que a comunicação das informações provenientes da auditoria interna carece de maior clareza, comprometendo sua função como vetor de disseminação do conhecimento e de estímulo à aprendizagem organizacional.

O terceiro bloco do questionário buscou captar a percepção dos servidores sobre os efeitos das auditorias internas na aprendizagem organizacional e na transformação dos processos de trabalho. Apesar do reduzido número de respondentes, os dados obtidos reforçam padrões identificados nas demais fontes da pesquisa e oferecem indícios sobre a forma como o conhecimento gerado pela auditoria é incorporado à rotina dos setores da UFPB.

De modo geral, as respostas sugerem que as informações produzidas pela auditoria interna têm potencial para gerar reflexões e mudanças, mas que esse potencial nem sempre se converte em ação prática ou em aprendizado institucionalizado. Alguns participantes apontaram que as mudanças ocorrem apenas quando há pressão externa ou exigência imediata de correção, o que pode indicar um uso reativo das recomendações, em vez de uma abordagem orientada ao aprimoramento contínuo.

Além disso, entre os fatores considerados mais influentes para facilitar ou dificultar o atendimento às recomendações, os participantes destacaram aspectos como apoio da alta administração, comunicação eficaz com a auditoria interna, e a clareza na interpretação das recomendações. Esses elementos estão diretamente associados à capacidade da organização em transformar os dados oriundos das auditorias em aprendizado organizacional, como defendem autores como Rueda (2019) e Souza Júnior e Ribeiro (2023).

Assim, ainda que os dados do questionário não permitam conclusões amplas, eles reforçam a ideia já evidenciada nas entrevistas e nos documentos, de que a auditoria interna da UFPB possui um potencial subutilizado como promotora da aprendizagem organizacional. A ausência de estratégias formais para sistematizar e disseminar o conhecimento gerado, bem como a inexistência de uma política voltada ao uso integrado das informações de auditoria, dificulta a transformação desse conhecimento em melhoria contínua dos processos organizacionais.

Assim, o questionário, mesmo com seu alcance limitado, cumpre um papel importante ao complementar as evidências obtidas nos demais eixos metodológicos da pesquisa. Sua inclusão fortalece a abordagem de triangulação de dados adotada no estudo e contribui para sustentar a necessidade de desenvolver uma política de informação articulada à auditoria interna, orientada para a aprendizagem organizacional e melhoria contínua dos processos institucionais na UFPB.

6.5 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Esta seção tem como objetivo integrar e sintetizar os principais achados obtidos nas diferentes etapas de coleta e análise empírica, articulando as evidências provenientes da análise documental, das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados. Essa abordagem integrada busca favorecer uma compreensão mais ampla e sistêmica do papel da auditoria interna na gestão da informação e do conhecimento e na promoção da aprendizagem organizacional na UFPB.

De modo geral, os resultados indicam que a auditoria interna tem potencial para gerar conhecimento institucional relevante e contribuir com a melhoria dos processos e práticas da universidade. No entanto, esse potencial é parcialmente comprometido por fragilidades estruturais e culturais que limitam o aproveitamento das informações produzidas pelas auditorias.

A análise documental revelou uma predominância de formatos formais e centralizados de comunicação, sem estratégias claras de disseminação ampla das recomendações emitidas. As entrevistas corroboram essa percepção ao evidenciar a escassez de canais de diálogo entre a auditoria interna e os setores auditados, a ausência de sistematização para o compartilhamento dos aprendizados gerados e a falta de um direcionamento estratégico para o uso dessas informações no processo decisório.

As respostas ao questionário, por sua vez, ainda que em número reduzido, reforçaram os achados das demais fontes, ao apontarem para a ausência de práticas padronizadas de acesso, armazenamento, discussão e aplicação das informações de auditoria nos setores. Os participantes também destacaram a dificuldade em compreender a terminologia técnica, a insuficiência de espaços para capacitação ou orientação, e a falta de integração das recomendações às rotinas de trabalho, o que compromete a aprendizagem organizacional.

Esses achados, analisados à luz do referencial teórico da pesquisa, apontam para a necessidade de reconfigurar o papel da auditoria interna na UFPB, ampliando sua função de controle para também atuar como vetor de gestão do conhecimento e de fortalecimento institucional. Com base nesse diagnóstico, torna-se pertinente avançar para a proposição de diretrizes que orientem a construção de uma política de informação integrada à auditoria interna, capaz de consolidar práticas que favoreçam a aprendizagem organizacional e a efetividade da gestão pública.

Com o intuito de consolidar os achados empíricos da pesquisa, elaborou-se o Quadro 13, que apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos a partir da triangulação entre a análise documental, as entrevistas e os questionários aplicados. O quadro está organizado com base nas três categorias analíticas definidas nesta tese (comunicação e fluxo informacional; gestão da informação e do conhecimento; e aprendizagem organizacional), e reúne, para cada uma delas, os achados que se mostraram mais recorrentes e significativos no conjunto das fontes de dados.

A estrutura do quadro busca facilitar a visualização de como determinados aspectos são tratados nas diferentes fontes analisadas, facilitando a identificação de padrões interpretativos que sustentam as conclusões do estudo. A apresentação conjunta das evidências

facilita, ainda, a compreensão das fragilidades institucionais que limitam o aproveitamento estratégico das informações fornecidas pela auditoria interna.

Quadro 13 - Principais achados empíricos organizados por categoria analítica

Categoria Analítica	Principais Achados Empíricos
Comunicação e Fluxo Informacional	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio da comunicação formal por meio de relatórios • Linguagem técnica dos relatórios dificulta o entendimento em alguns setores • Acesso restrito às informações - a comunicação costuma ser intermediada pelas chefias, limitando o alcance da informação • Ausência de espaços formais de diálogo • Canais pouco interativos e assimétricos • Ações institucionais como a consulta pública para elaboração do PAINT e apresentações no Comgov demonstram esforço da Audin em promover transparência e engajamento
Gestão da Informação e do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diretrizes para armazenamento e compartilhamento das informações • Boas práticas isoladas incluem criação de pastas digitais, planilhas de acompanhamento e <i>checklists</i> • Dificuldades para manter a memória organizacional, especialmente após mudanças de gestão • Ausência de políticas institucionais para sistematizar e reaproveitar as informações da auditoria • Iniciativas como fluxogramas dos processos de auditoria e painéis interativos, como o painel de monitoramento das recomendações, indicam avanço no mapeamento e disponibilização de informações
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças em rotinas, criação de instrumentos de controle, e maior atenção a normas e procedimentos foram relatadas, mas as mudanças ocorrem de forma pontual e reativa • Percepção da auditoria como setor punitivo ou distante ainda persiste em parte dos setores, o que pode limitar sua função pedagógica • Baixa institucionalização das recomendações • A ausência de estratégias coletivas para consolidar e disseminar os aprendizados limita o alcance das ações da auditoria como instrumento de melhoria contínua

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A síntese apresentada no Quadro 13 reforça os padrões identificados ao longo da análise dos dados empíricos e evidencia que, embora a auditoria interna produza informações relevantes para o aprimoramento da gestão universitária, ainda há entraves que limitam sua apropriação institucional. As evidências revelam a persistência de práticas comunicacionais verticalizadas, a ausência de rotinas padronizadas para o tratamento e o compartilhamento da

informação, e a dificuldade de transformar o conhecimento gerado pelas auditorias em processos de aprendizagem organizacional.

Tais resultados sustentam o argumento central desta pesquisa de que a atuação da auditoria interna pode ser fortalecida por meio de uma política institucional de informação. Ao articular mecanismos de comunicação, gestão do conhecimento e suporte à aprendizagem, tal política poderá contribuir para que as auditorias ultrapassem seu papel tradicional de controle e passem a atuar efetivamente como instrumento estratégico de transformação institucional e fortalecimento da governança pública.

Nesse sentido, a etapa seguinte da pesquisa busca examinar os elementos constituintes do regime de informação da UFPB, considerando especificamente a atuação da auditoria interna como produtora, mediadora e disseminadora de informações estratégicas. Ao lançar mão desse referencial analítico, pretende-se identificar os dispositivos formais e informais, os atores envolvidos, as práticas recorrentes e as dinâmicas que moldam a circulação e o uso das informações de auditoria no interior da instituição.

7 O REGIME DE INFORMAÇÃO DA UFPB SOB A PERSPECTIVA DA AUDITORIA INTERNA

A partir do referencial teórico adotado nesta tese, esta seção apresenta o regime de informação da UFPB sob a perspectiva da auditoria interna, buscando realizar uma análise técnica dos seus fluxos documentais, contemplando os fatores sociais, institucionais, normativos e tecnológicos que condicionam o uso e a apropriação da informação e do conhecimento. Para tanto, adota-se como base o conceito de regime de informação desenvolvido por autores como Frohmann (1995), González de Gómez (1999, 2002, 2019) e Freire (2021).

A concepção de regime de informação, segundo Frohmann (1995), parte de uma perspectiva que vai além da dimensão técnica ou instrumental da informação. O autor propõe compreender o regime como um sistema ou rede relativamente estável, no qual a informação não circula livremente ou de forma neutra, mas é canalizada por meio de estruturas organizacionais específicas. Essas estruturas operam com base em regras, posições, funções e relações institucionalizadas que determinam: quem são os produtores legítimos da informação, quem pode ou deve acessá-la ou utilizá-la e por quais meios ou canais essa informação é transmitida e regulada.

Frohmann (1995) chama atenção para o fato de que os regimes de informação, além de estabilizarem práticas, também influenciam as relações sociais e as dinâmicas de poder e dominação. Compreender um regime de informação, portanto, exige mais do que mapear documentos, normas ou fluxos; implica analisar como essas estruturas se formam, se naturalizam e moldam os processos de produção, validação, compartilhamento e uso do conhecimento em determinado contexto.

Complementando essa abordagem, González de Gómez (2002) define o regime de informação como um modo dominante de produção e controle da informação em uma dada formação social. Segundo a autora, esse regime é responsável por delinear uma série de elementos, incluindo os sujeitos, as instituições, as regras e autoridades informacionais, os meios e recursos preferenciais de acesso, os padrões e arranjos organizacionais responsáveis pela seleção, além dos mecanismos de preservação e distribuição da informação.

Freire (2021), por sua vez, propõe uma operacionalização do conceito a partir da identificação de três elementos constitutivos de um regime de informação: os atores sociais (humanos e não humanos), os artefatos de informação (sintáticos e semânticos) e os dispositivos de informação (normas, diretrizes, políticas e critérios que regem um regime de informação).

Essa proposta é adotada como base para a caracterização do regime de informação da Universidade Federal da Paraíba, a partir da perspectiva da auditoria interna, considerando-se as evidências empíricas levantadas ao longo do estudo.

Nesse sentido, a análise apresentada a seguir busca identificar e descrever os principais elementos constitutivos desse regime, com o objetivo de compreender os processos de produção, circulação e apropriação da informação gerada pela auditoria interna, bem como os mecanismos que favorecem ou limitam seu uso estratégico para a gestão institucional e sua contribuição para a promoção da aprendizagem organizacional.

7.1 ATORES SOCIAIS

No modelo proposto por Freire (2021), os atores sociais englobam tanto sujeitos humanos quanto não humanos, representados por entidades institucionais e artefatos sociotécnicos que atuam na produção, mediação, circulação, apropriação e controle da informação. Dessa forma, os atores sociais não são apenas indivíduos ou instituições isoladas, mas sim unidades que exercem funções específicas no campo informacional, estabelecendo relações, operando normas e condicionando práticas.

No contexto da UFPB, o regime de informação sob a perspectiva da auditoria interna envolve um conjunto complexo de atores sociais humanos e não humanos, cujas interações moldam a forma como a informação circula e é utilizada institucionalmente.

Como **atores sociais humanos** estão os auditores internos, responsáveis pela elaboração dos relatórios, pareceres, recomendações e orientações que compõem o núcleo da informação estratégica gerada no âmbito das auditorias. Também são atores relevantes os servidores técnico-administrativos e os gestores das unidades auditadas, os quais assumem papéis centrais na recepção, interpretação e aplicação das informações de auditoria. Conforme evidenciado nas entrevistas, os servidores, muitas vezes, enfrentam dificuldades de acesso, compreensão ou uso das informações, o que evidencia que o lugar ocupado por esses atores no regime é frequentemente marcado por assimetrias e limitações informacionais.

Fazem parte dessa categoria, ainda, o corpo docente da instituição que, além de suas funções de ensino, pesquisa e extensão, também atua em instâncias colegiadas e comissões institucionais, contribuindo para a deliberação e a formulação de políticas acadêmicas, administrativas e de gestão. Essa participação ocorre, por exemplo, em conselhos superiores, comissões temáticas e grupos de trabalho, nos quais decisões estratégicas da universidade são debatidas e aprovadas.

Destacam-se, nesse contexto, os membros do Conselho Universitário (Consuni), órgão colegiado superior da instituição, ao qual a Audin está formalmente vinculada, e os membros do Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (ComGov), que visa fomentar a integração entre os mecanismos de governança e controle no âmbito da gestão universitária. Esses atores ocupam posições estratégicas no campo decisório e, portanto, podem influenciar, direta ou indiretamente, a apropriação, o encaminhamento e os desdobramentos das informações provenientes da auditoria interna.

Além disso, incluem-se como atores sociais humanos os discentes, enquanto sujeitos legítimos do processo institucional, que participam de conselhos, comissões e espaços deliberativos, e cujas demandas e expectativas impactam a produção e o uso das informações públicas. Embora não ocupem posições centrais nas estruturas de gestão, sua presença nos colegiados e sua atuação como público-alvo das políticas públicas reforçam sua relevância no regime de informação da universidade.

No que diz respeito aos **atores não humanos**, a Unidade de Auditoria Interna da UFPB (Audin) atua como produtora e canalizadora de informações, operando sob diretrizes externas da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), e internas, como o seu Regimento Interno, o PAINT e o RAIN¹². As unidades auditadas e a alta administração da universidade, composta pelo Gabinete da Reitoria, Consuni, Pró-Reitorias e Superintendências, também exercem forte influência sobre o fluxo informacional, seja por meio do acolhimento e endosso das recomendações de auditoria, seja por sua atuação como instância de decisão quanto à implementação de ações corretivas ou preventivas.

Integram essa categoria, ainda, o Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos, cujas atribuições incluem a aprovação de políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos na instituição.

Além dos atores sociais não humanos internos, a Audin é influenciada por atores externos, que exercem papel normativo, técnico e político na produção e no controle da informação. Destacam-se, nesse contexto, a CGU e o TCU que, por meio de normas, manuais técnicos, sistemas informatizados e orientações operacionais, moldam as práticas de auditoria no âmbito das universidades federais. Esses órgãos atuam como autoridades informacionais,

¹² PAINT – Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
RAIN – Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

conferindo legitimidade às metodologias, critérios e formatos utilizados na produção das informações de auditoria.

Complementando essa perspectiva, é importante destacar que esses mesmos órgãos externos também exercem influência decisiva sobre os processos de gestão institucional da UFPB. Isso ocorre por meio da imposição de diretrizes normativas, exigências de conformidade, práticas de monitoramento e prestação de contas, que condicionam a forma como a universidade produz, organiza, compartilha e utiliza a informação em seus processos decisórios. As políticas públicas de governança, integridade, transparência e controle interno emanadas dessas instâncias configuram um referencial normativo que se impõe à universidade, influenciando diretamente suas estruturas informacionais, seus sistemas de registro e seus modelos de gestão.

Nesse sentido, o regime de informação da UFPB está inserido em um campo institucional regulado externamente, no qual as práticas de auditoria e de gestão se entrelaçam. A informação não circula apenas internamente, mas é constantemente demandada, moldada e legitimada por exigências que ultrapassam a esfera universitária. Atores como a CGU e o TCU atuam, assim, como instâncias de validação e orientação tanto da auditoria quanto da gestão da universidade, impactando as escolhas sobre quais informações devem ser geradas, como devem ser estruturadas, a quem devem ser direcionadas e com que grau de detalhamento e formalidade.

Esse cenário contribui para configurar um regime de informação que ultrapassa as fronteiras organizacionais da UFPB, sendo composto por múltiplos centros de autoridade informacional e por regras compartilhadas entre diferentes instituições públicas. Tal conformação impõe desafios à apropriação local da informação e à sua transformação em conhecimento estratégico, especialmente quando os formatos, linguagens ou prazos exigidos pelos órgãos externos entram em choque com as dinâmicas operacionais internas da universidade. Compreender esse cenário é primordial para analisar as assimetrias informacionais, os gargalos comunicacionais e as oportunidades de aprendizagem institucional que surgem a partir da atuação da auditoria interna no contexto universitário.

Outro ator social não humano externo de grande relevância para o regime de informação da UFPB é o Governo Federal, que exerce influência estruturante por meio de duas frentes principais: o financiamento público e a regulação normativa. A universidade depende do orçamento proveniente da União para manter suas atividades acadêmicas, administrativas e operacionais, o que confere ao Governo Federal o papel de ator condicionador da gestão informacional por meio da alocação e do controle de recursos. Essa dependência orçamentária impõe à instituição o cumprimento de exigências formais de planejamento, execução, e

prestação de contas, as quais determinam que tipo de informação deve ser produzida, como deve ser organizada e a quem deve ser reportada.

Além disso, o governo atua como instância reguladora, ao estabelecer marcos legais, diretrizes orçamentárias, políticas de governança, integridade e avaliação institucional, influenciando diretamente os padrões informacionais adotados pela universidade. Dessa forma, o Governo Federal, ainda que não interaja diretamente com a informação produzida pela auditoria interna, atua como um canal de regulação e estruturação do regime de informação, definindo parâmetros normativos e fiscais que afetam tanto a produção quanto o uso das informações no contexto universitário.

Por fim, a sociedade também deve ser considerada um ator social não humano externo que compõe o regime de informação da UFPB. Embora não exerça funções normativas ou técnicas sobre a auditoria interna, a sociedade é destinatária legítima das informações produzidas por instituições públicas, conforme preveem a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Acesso à Informação. Seu papel se materializa por meio de exigências de transparência ativa, fiscalização cidadã, controle social e participação democrática.

Ainda que sua atuação ocorra de maneira difusa e nem sempre institucionalizada, a presença da sociedade como ator no regime de informação impõe obrigações à universidade quanto à clareza, acessibilidade e utilidade das informações produzidas, reforçando a dimensão pública e coletiva do conhecimento gerado pela auditoria interna.

Conforme representado no Quadro 14, o regime de informação da UFPB é composto por uma rede de atores sociais humanos e não humanos, que exercem funções distintas na produção, circulação e controle da informação, revelando a articulação entre estruturas internas e demandas externas, que influenciam tanto a produção quanto o uso da informação no contexto da auditoria interna.

Quadro 14 - Atores sociais do regime de informação da UFPB

Categoria	Atores Sociais
Atores humanos	Membros do Consuni Membros do ComGov Gestores Auditores Internos Servidores Técnico-Administrativos Docentes Discentes

Atores não humanos internos	Consuni ComGov Audin Gabinete da Reitoria Pró-Reitorias Unidades auditadas Superintendências
Atores não humanos externos	Governo Federal TCU CGU Sociedade

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Essa rede articulada de atores sociais reforça a compreensão de que os fluxos informacionais no âmbito da auditoria interna não são determinados apenas por processos técnicos ou normativos, mas também por relações institucionais e contextos de poder que envolvem múltiplos atores. Esse reconhecimento é fundamental para ampliar a análise sobre os condicionantes do uso da informação na universidade e orientar estratégias de aprimoramento da gestão informacional e da aprendizagem organizacional.

7.2 ARTEFATOS DE INFORMAÇÃO

No modelo analítico proposto por Freire (2021), os artefatos de informação correspondem aos elementos materiais e simbólicos que viabilizam e estruturam os fluxos informacionais dentro de um regime. Esses artefatos podem ser classificados em dois grandes grupos: os **artefatos sintáticos**, que se referem aos suportes, sistemas, canais e formatos técnicos utilizados para registrar, armazenar e transmitir a informação; e os **artefatos semânticos**, que representam os conteúdos informacionais propriamente ditos, aquilo que é comunicado, documentado ou interpretado nos processos organizacionais.

No contexto da UFPB, sob a perspectiva da auditoria interna, os artefatos sintáticos correspondem a dispositivos formais e tecnológicos que organizam e dão suporte material à circulação da informação. Nessa categoria destacam-se os relatórios de auditoria interna e os pareceres técnicos, aqui entendidos como suportes documentais padronizados que estruturam e formalizam a apresentação das recomendações e constatações decorrentes das ações de auditoria. Em outras palavras, os relatórios e pareceres configuram os formatos institucionais

nos quais as análises, achados e orientações da auditoria são registrados e transmitidos, garantindo sua oficialidade, rastreabilidade e legitimidade organizacional.

Também integram o conjunto de artefatos sintáticos: os ofícios eletrônicos, as planilhas de acompanhamento, os formulários padronizados e os sistemas institucionais internos, como o SIPAC (administrativo), SIGRH (recursos humanos) e SIGAA (acadêmico). Esses sistemas desempenham a função de infraestrutura documental, assegurando a tramitação e a formalização dos processos. Além dos sistemas institucionais internos, incluem-se as plataformas específicas de auditoria, como o e-CGU, da Controladoria-Geral da União, e o Conecta-TCU, plataforma de comunicação processual e de interação com o Tribunal de Contas da União, que estruturam os fluxos de comunicação e controle entre a universidade e os órgãos de fiscalização.

É importante destacar que os ofícios eletrônicos também foram classificados como artefatos sintáticos porque sua função principal é atuar como suporte formal para o encaminhamento de documentos institucionais, tais como relatórios de auditoria, o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna, o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e outros conteúdos técnicos produzidos pela Audin. Nessa perspectiva, os ofícios são os meios documentais que viabilizam a tramitação oficial desses conteúdos.

Os artefatos semânticos referem-se aos conteúdos produzidos nos processos de auditoria e que têm o potencial de orientar decisões institucionais, promover ajustes de conduta e induzir mudanças organizacionais. São exemplos desses artefatos, as constatações e recomendações de auditoria, os registros de não conformidades, as análises de riscos e fragilidades, bem como os critérios técnicos e normativos adotados. Esses conteúdos compõem o núcleo técnico da auditoria e são direcionados à alta gestão e aos gestores das unidades auditadas, com o propósito de subsidiar melhorias nos processos institucionais.

A distinção entre artefatos sintáticos e semânticos permite compreender o papel diferenciado que cada elemento desempenha no fluxo informacional da auditoria. Os relatórios e pareceres técnicos, embora contenham as constatações, orientações e recomendações emitidas, são classificados como artefatos sintáticos porque constituem os suportes formais e documentais nos quais esses conteúdos são registrados e transmitidos. As recomendações e constatações, por sua vez, correspondem a artefatos semânticos, pois representam o núcleo informacional da auditoria, auxiliando na tomada de decisões e na indução de mudanças organizacionais.

No entanto, conforme demonstrado nos dados empíricos, a linguagem técnica e normativa utilizada nesses documentos, muitas vezes, compromete a clareza e acessibilidade

das informações. Além disso, a falta de mediação interpretativa entre a produção e a utilização desses conteúdos limita sua conversão em conhecimento estratégico e aprendizagem organizacional.

Observa-se, ainda, que tanto os artefatos sintáticos quanto os semânticos são predominantemente unidirecionais, ou seja, estruturados para informar ou recomendar, mas não necessariamente para dialogar, retroalimentar ou construir entendimento coletivo. Essa característica do regime informacional da UFPB reforça uma dinâmica centrada na comunicação verticalizada e prescritiva, pouco orientada para o compartilhamento interativo da informação e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional.

A seguir, o Quadro 15 apresenta os principais artefatos de informação que integram o regime de informação da UFPB, no contexto das atividades da auditoria interna, com base na classificação proposta por Freire (2021). Os artefatos estão divididos entre sintáticos, que se referem aos meios técnicos e estruturais de registro e circulação da informação, e semânticos, que correspondem aos conteúdos informacionais produzidos nos processos de auditoria. Essa sistematização auxilia na identificação dos componentes que sustentam o fluxo e o sentido da informação institucional.

Quadro 15 - Artefatos de informação no regime de informação da UFPB

Categoria	Exemplos de Artefatos de Informação
<p>Artefatos Sintáticos</p> <p>↓</p> <p>Suporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de auditoria • Pareceres técnicos • Ofícios eletrônicos • Planilhas de acompanhamento • Formulários padronizados • Sistemas institucionais internos (SIPAC, SIGRH, SIGAA) • Sistemas de auditoria (e-CGU, Conecta-TCU)
<p>Artefatos Semânticos</p> <p>↓</p> <p>Conteúdo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constatações de auditoria • Recomendações • Registros de não conformidades • Análises de risco • Critérios técnicos e normativos adotados

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A sistematização dos artefatos de informação revela que, embora a auditoria interna disponha de instrumentos consolidados para formalizar e registrar suas ações, ainda há obstáculos quanto à acessibilidade, à clareza e à apropriação dos conteúdos informacionais por parte de gestores e servidores. A predominância de uma lógica prescritiva, com fluxos unidirecionais e linguagem técnica, limita o potencial de uso estratégico das informações e sua transformação em conhecimento organizacional. Esses aspectos reforçam a necessidade de repensar não apenas os suportes utilizados, mas também as práticas comunicacionais e interpretativas que acompanham a produção da informação.

7.3 DISPOSITIVOS DE INFORMAÇÃO

Diferentemente dos artefatos, que são meios ou conteúdos informacionais, os dispositivos dizem respeito ao conjunto de normas, políticas, critérios, diretrizes e práticas institucionais que organizam e regulam um regime de informação (Freire, 2021). São os instrumentos normativos que estruturam e regulam a informação produzida e compartilhada, definindo o que pode ou deve ser informado, por quem, com qual finalidade e sob quais condições.

No contexto da UFPB, no caso específico da abordagem da auditoria interna, destacam-se o Regimento Interno da Audin, o Manual da Unidade de Auditoria Interna da UFPB, o PAINT, o RAINTE e os procedimentos operacionais utilizados na elaboração dos relatórios e recomendações.

Com ênfase em aspectos técnicos e normativos, esses dispositivos orientam o planejamento, a execução e as formas de comunicação da auditoria, estabelecendo padrões de atuação, critérios de priorização e modelos de relatório, e direcionando a atuação da auditoria para a conformidade com os marcos legais e regulatórios aplicáveis. Essa configuração contribui para a padronização dos processos e para a segurança jurídica das ações de controle, ao mesmo tempo em que delimita os formatos e conteúdos predominantes na comunicação da informação gerada.

Do ponto de vista externo, incidem sobre a auditoria interna os atos normativos expedidos pela CGU, à qual a Audin se submete em termos de orientação normativa e supervisão técnica, destacando-se:

- **IN/CGU nº 03/2017** – Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal;

- **IN/CGU nº 05/2021** – Dispõe sobre o PAINT, RAINTE e parecer sobre a prestação de contas;
- **IN/CGU nº 08/2017** – Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os procedimentos para a prática profissional da atividade;
- **IN/CGU nº 10/2020** – Sistemática de quantificação e registro dos resultados e benefícios da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal;
- **IN/CGU nº 13/2020** – Aprova os requisitos mínimos a serem observados nos estatutos das unidades de auditoria interna do Poder Executivo Federal.

Além dos atos normativos emitidos pela CGU, integram também os dispositivos de informação os acórdãos prolatados pelo TCU que, em muitos casos, possuem efeito normativo, orientando condutas, procedimentos e interpretações no âmbito da administração pública. Esses acórdãos influenciam, de forma direta ou indireta, a forma como a informação é produzida, comunicada e utilizada pelas instituições, além de servirem como referência técnica e jurídica para a atuação das unidades de auditoria interna.

Destaca-se, também, o Decreto nº 3.591/2000, que regulamenta o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e estabelece as competências das unidades setoriais e órgãos de controle, incluindo as auditorias internas das entidades vinculadas à administração indireta.

Adicionalmente, integram esse conjunto os marcos legais que regem a administração pública, como a Lei nº 4.320/1964 (Estabelece normas gerais de direito financeiro); Lei complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal); Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação); Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), entre outros atos normativos. Esses dispositivos orientam a produção, o uso e a publicização da informação, vinculando a atuação da auditoria a parâmetros externos de transparência, integridade, eficiência e responsabilidade.

Cabe mencionar, ainda, dispositivos de natureza institucional, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Estatuto da UFPB, as resoluções do Consuni, e as diretrizes de governança e gestão de riscos promovidas pelo Comitê de Governança (ComGov). Esses instrumentos, embora não estejam diretamente vinculados à rotina da auditoria interna, influenciam o contexto no qual a informação circula, sendo capazes de reforçar a função estratégica da auditoria como fonte de informação para a tomada de decisão institucional.

A seguir, o Quadro 16 apresenta uma síntese dos principais dispositivos de informação que estruturam o regime informacional da UFPB sob a perspectiva da auditoria interna. A classificação distingue entre dispositivos de natureza interna, oriundos da própria universidade, e dispositivos externos, vinculados ao ordenamento jurídico federal e aos órgãos centrais de controle. Essa organização permite visualizar o arcabouço normativo que orienta a produção, o uso e a circulação da informação no contexto da auditoria interna.

Quadro 16 - Dispositivos de informação no regime de informação da UFPB

Âmbito	Exemplos de Dispositivos de Informação
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Regimento Interno da Audin • Manual da Audin • PAINT • RAIN • Procedimentos operacionais internos • Estatuto da UFPB • Resoluções do Consuni • Plano de Desenvolvimento Institucional • Diretrizes do ComGov
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • IN/CGU nº 03/2017 • IN/CGU nº 08/2017 • IN/CGU nº 05/2021 • IN/CGU nº 10/2020 • IN/CGU nº 13/2020 • Decreto nº 3.591/2000 • Leis que regem a administração pública • Acórdãos do TCU

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A sistematização desses dispositivos evidencia a presença de uma estrutura normativa sólida, que regula tanto os processos internos de auditoria quanto sua articulação com instâncias externas. Ao mesmo tempo, revela a multiplicidade de fontes que influenciam os fluxos informacionais institucionais, indicando a necessidade de mecanismos que favoreçam a integração, a interpretação e o uso estratégico da informação. Esses elementos são essenciais

para o fortalecimento da governança e da aprendizagem organizacional no âmbito da universidade.

7.4 AÇÕES DE INFORMAÇÃO

As ações de informação correspondem ao conjunto de práticas efetivas de produção, mediação, circulação e apropriação da informação no contexto institucional e, conforme destacado por González de Gómez (2003), não ocorrem de maneira neutra ou universal, mas estão inseridas em condições socioculturais, técnicas e institucionais particulares, que influenciam seus sentidos, formatos e finalidades. A autora propõe a classificação dessas ações em três modalidades principais: de mediação, formativas e relacionais, categorias que facilitam a compreensão da funcionalidade e os efeitos da informação na dinâmica institucional.

As **ações de mediação** ocorrem quando a informação atua como mediadora no contexto de outra ação social, servindo como um meio para atingir um objetivo maior em uma atividade já existente (González de Gómez, 2003). São práticas em que a informação não é o objetivo final, mas sim um meio que viabiliza ou sustenta outra ação social. Na UFPB, as ações de mediação são aquelas em que a informação cumpre uma função instrumental, atuando como suporte para outras práticas administrativas, operacionais ou de controle. Nesse caso, a informação produzida pela auditoria é utilizada para atender exigências normativas, alimentar sistemas oficiais (como o e-CGU e o Conecta-TCU), subsidiar a prestação de contas institucional e orientar a tomada de decisão dos gestores.

Também se configura como ação de mediação o uso da informação da auditoria para alimentar indicadores institucionais, responder a órgãos de controle ou compor anexos dos relatórios de gestão. Essas ações são regidas por critérios de conformidade e objetividade, e ocorrem em estreita articulação com dispositivos legais e regulatórios que condicionam os fluxos informacionais da universidade.

As **ações formativas**, segundo González de Gómez (2003), são aquelas em que a informação é o núcleo da ação, a produção da informação é o foco principal, e não um instrumento para outra atividade. A autora ressalta que esse tipo de ação dá origem a um novo domínio informacional: ela cria sentido, elabora interpretações e propõe caminhos a partir da informação que é produzida, tornando-a capaz de influenciar decisões, posicionamentos e mudanças institucionais. São ações que formam significados e, muitas vezes, reconfiguram entendimentos anteriores. Nesse sentido, se distinguem das ações de mediação por não servirem

apenas como suporte técnico, mas por inaugurarem um novo processo de compreensão e de orientação para a ação, produzindo conhecimento organizacional novo a partir da informação.

No âmbito da auditoria interna, essa modalidade está presente na elaboração de relatórios técnicos, nos quais a auditoria sistematiza dados, interpreta evidências e formula recomendações que buscam orientar a gestão universitária. A partir das evidências coletadas, a Audin além de apontar problemas, também gera novos conhecimentos que levam à criação de novas metodologias, processos ou até mesmo políticas públicas. São ações em que o conteúdo informacional é construído por meio de julgamento profissional e análise crítica, com capacidade de induzir mudanças e fortalecer a governança. Desse modo, as ações formativas têm potencial de iniciar ciclos de aprendizagem, inovar práticas e influenciar decisões estratégicas.

Por sua vez, as **ações relacionais** dizem respeito às práticas que articulam, monitoram ou intervêm sobre outras ações de informação, funcionando como mecanismos de acompanhamento, retroalimentação e ajuste institucional (González de Gómez, 2003). No contexto estudado, esse tipo de ação se manifesta nos diálogos estabelecidos entre a Audin e as unidades auditadas, na análise das respostas às recomendações de auditoria e na interlocução com a alta gestão e o Comitê de Governança. São práticas que envolvem circulação bidirecional da informação, onde se busca fomentar mudanças, induzir melhorias ou avaliar o cumprimento das recomendações.

É importante ressaltar que os trabalhos da auditoria interna governamental frequentemente apresentam uma combinação híbrida dessas modalidades. Uma auditoria pode começar como uma ação de mediação (verificando conformidade), gerar direcionamentos que levem a uma ação formativa (propondo uma prática inovadora) e, em seguida, requerer ações relacionais para monitorar a implementação e o impacto dessas mudanças. A predominância de uma ou outra modalidade dependerá do escopo e dos objetivos específicos de cada trabalho de auditoria.

Compreender essas ações é fundamental para reconhecer as possibilidades e os limites da auditoria interna como agente de transformação institucional. Ampliar o alcance das ações formativas, fortalecer os processos de mediação e incentivar práticas relacionais mais dialógicas pode contribuir para o uso estratégico da informação e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional na universidade.

O Quadro 17 apresenta as três modalidades de ações de informação propostas por González de Gómez (2003), exemplificando como essas ações se materializam na atuação da auditoria interna da UFPB.

Quadro 17 - Ações de informação no regime de informação da UFPB

Modalidade	Descrição	Exemplos identificados na pesquisa
Ações de mediação	A informação atua como instrumento ou suporte para outras práticas organizacionais. Serve à conformidade, à prestação de contas e ao cumprimento de exigências institucionais ou legais.	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentação de sistemas como e-CGU e Conecta-TCU • Respostas a órgãos de controle externo • Inclusão de dados de auditoria em relatórios de gestão • Subsídio à tomada de decisão gerencial
Ações Formativas	A informação é produzida como finalidade, com o objetivo de construir novos sentidos, interpretações ou processos institucionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de relatórios de auditoria • Geração de recomendações técnicas • Produção de conhecimento aplicado à melhoria da gestão • Criação de novas rotinas, metodologias ou fluxos a partir de achados da auditoria
Ações Relacionais	A informação intervém sobre outras ações informacionais, articulando e monitorando práticas institucionais. Pressupõe circulação bidirecional e interação entre atores.	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogos entre a Audin e unidades auditadas • Análise das respostas às recomendações • Encaminhamentos ao ComGov e à alta gestão • Reiteração de recomendações e monitoramento de sua implementação

Fonte: González de Gómez (2003) e dados da pesquisa (2025).

Ante o exposto, fica evidente que as ações de informação da auditoria interna não se limitam ao cumprimento de funções burocráticas, mas constituem práticas que combinam técnica, interpretação e relação institucional. A presença articulada dessas modalidades revela a complexidade do papel da auditoria como produtora e mediadora da informação. Ao reconhecer e valorizar essas diferentes modalidades, a universidade pode ampliar o uso estratégico da informação, promovendo processos mais participativos, transparentes e voltados à aprendizagem organizacional.

7.5 CONTRIBUIÇÕES E LIMITES DO REGIME DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA UFPB

A análise do regime de informação da UFPB, sob a perspectiva da auditoria interna, evidencia um arranjo informacional complexo, no qual diferentes elementos se articulam para estruturar os fluxos da informação na instituição. Esse regime opera com forte ênfase em aspectos normativos, técnicos e operacionais, sustentando uma lógica orientada pela conformidade, formalização documental e prestação de contas.

Os dados empíricos demonstram que, embora a auditoria interna disponha de instrumentos consolidados para produzir e comunicar informações relevantes, ainda há fragilidades nos processos de apropriação, circulação ampliada e conversão da informação em conhecimento organizacional.

Os atores sociais envolvidos no regime de informação, incluindo gestores, auditores, membros dos conselhos e servidores, atuam com diferentes níveis de influência, responsabilidade e inserção institucional no processo de mediação da informação. Cada grupo contribui, à sua maneira, para a produção, interpretação e utilização dos dados gerados nos processos de auditoria. No entanto, observa-se que a interação entre esses atores ainda ocorre, em grande parte, por meio de fluxos formais e hierarquizados, com pouco espaço institucional destinados ao diálogo aberto, à escuta mútua e à construção coletiva de sentidos.

Essa configuração tende a limitar o potencial de retroalimentação dos processos informacionais, dificultando o compartilhamento transversal de conhecimentos e a identificação de aprendizados organizacionais a partir dos achados de auditoria. Ampliar os canais de comunicação entre os diferentes atores, promovendo interlocuções mais horizontais e colaborativas, pode fortalecer a apropriação institucional das informações produzidas pela auditoria, além de favorecer práticas de gestão mais participativas, responsivas e orientadas à aprendizagem coletiva.

Os artefatos de informação, embora sólidos do ponto de vista técnico e alinhados às exigências formais dos órgãos de controle, tendem a adotar formatos predominantemente unidirecionais e linguagem especializada, o que pode dificultar sua compreensão e apropriação por parte dos diferentes públicos internos da universidade. Essa configuração limita o alcance das informações produzidas pela auditoria, especialmente quando se trata de estimular o uso estratégico dos achados e a internalização do conhecimento organizacional.

Da mesma forma, os dispositivos de informação cumprem papel relevante na normatização dos processos e no fortalecimento da conformidade institucional, promovendo

padrões de atuação e critérios técnicos que garantem segurança e previsibilidade às práticas de controle. No entanto, observa-se que esses dispositivos ainda operam de forma pouco integrada com políticas de gestão do conhecimento ou com iniciativas voltadas à promoção da aprendizagem organizacional, o que reduz seu potencial transformador no âmbito da cultura informacional da universidade.

As ações de informação revelam a coexistência de práticas formativas, mediadoras e relacionais, que se alternam ou combinam conforme o escopo de cada auditoria. Apesar do potencial dessas ações para induzir mudanças e gerar novos conhecimentos, sua eficácia depende da existência de mecanismos institucionais que promovam a circulação da informação, o compartilhamento de saberes e o uso estratégico dos achados de auditoria. Na ausência desses mecanismos, a informação tende a se cristalizar em documentos de uso restrito, perdendo a capacidade de retroalimentar a gestão e gerar aprendizagem em nível organizacional.

Nesse sentido, o regime de informação vigente contribui parcialmente para a gestão da informação e do conhecimento na universidade, carecendo de integração, acessibilidade e articulação entre os diversos atores e instrumentos. Superar essas limitações exige a construção de uma política informacional mais orientada à aprendizagem, ao diálogo institucional e à valorização do conhecimento produzido nos processos de auditoria. Dessa forma, a auditoria interna pode consolidar-se não apenas como instância de controle, mas como um agente estratégico para o fortalecimento da governança e da inovação na gestão pública universitária.

8 PROPOSTA DE POLÍTICA DE INFORMAÇÃO INTEGRADA À AUDITORIA INTERNA

A partir dos achados empíricos e teóricos discutidos ao longo desta tese, evidencia-se a necessidade de articular os fluxos informacionais da auditoria interna à gestão da informação e do conhecimento e à aprendizagem organizacional na Universidade Federal da Paraíba. Os resultados da pesquisa revelaram a existência de um regime de informação tecnicamente estruturado, mas marcado por fragilidades nos processos de apropriação, circulação e uso estratégico da informação institucional. Nesse cenário, a auditoria interna, embora produza informações relevantes, ainda opera com alcance limitado no que se refere à retroalimentação da gestão e à geração de conhecimento organizacional.

Considerando esse contexto, esta seção apresenta uma proposta de política de informação integrada às atividades da auditoria interna, com o objetivo de fortalecer o uso da informação como instrumento de aprendizado, decisão e inovação institucional na UFPB. A proposta busca responder ao sexto objetivo específico da pesquisa, ao propor diretrizes e mecanismos que favoreçam a integração entre os processos de auditoria, a comunicação dos seus resultados e a sua apropriação pelos diversos atores institucionais.

Trata-se de um modelo orientado por princípios de transparência, participação, compartilhamento e valorização do conhecimento, alinhado às diretrizes da governança pública e às especificidades da cultura organizacional universitária. A política visa transformar a informação proveniente da auditoria interna em insumo acessível e compreensível, promovendo a aprendizagem organizacional e contribuindo para o fortalecimento da gestão da informação e do conhecimento na universidade.

8.1 FUNDAMENTOS E JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

A proposta de uma política de informação integrada às atividades da auditoria interna da UFPB fundamenta-se nos resultados empíricos e teóricos desta pesquisa, que evidenciaram a necessidade de reconfigurar os fluxos informacionais da auditoria para ampliar sua contribuição à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional. A análise do regime de informação da universidade demonstrou que, embora a auditoria interna disponha de instrumentos normativos e operacionais consolidados, as informações produzidas nem sempre são apropriadas de forma estratégica pelos diferentes públicos institucionais. Fragmentação dos

fluxos, baixa articulação com instâncias de gestão e ausência de canais permanentes de interlocução foram aspectos recorrentes nos dados obtidos.

A literatura especializada reforça que a informação, para gerar valor, precisa ser compreendida, compartilhada e aplicada em contextos organizacionais. Conforme apontam Davenport e Prusak (2003), o conhecimento organizacional resulta da interpretação social da informação, e sua circulação depende da existência de práticas e ambientes favoráveis à troca de saberes. González de Gómez (2002,) e Freire (2021) destacam que os regimes de informação precisam contemplar não apenas dispositivos técnicos e legais, mas também ações e políticas que possibilitem a apropriação crítica da informação por parte dos sujeitos envolvidos. Isso é particularmente relevante em instituições como as universidades federais, caracterizadas por estruturas organizacionais complexas, múltiplos centros de decisão e intensa geração de informações técnicas e administrativas, resultantes da diversidade de funções institucionais.

A auditoria interna, ao produzir diagnósticos, recomendações e análises detalhadas, assume papel estratégico no fortalecimento da governança universitária. No entanto, para que essa atuação ultrapasse os limites da conformidade e contribua efetivamente para a aprendizagem organizacional, é necessário construir mecanismos que promovam a integração entre os resultados das auditorias e os processos decisórios da gestão.

A política de informação proposta busca preencher essa lacuna, ao estruturar diretrizes e ações que favoreçam o diálogo entre auditoria e gestão, ampliem a circulação dos achados, estimulem o uso crítico da informação e valorizem o conhecimento produzido internamente.

Além disso, a proposta se alinha aos marcos normativos da governança pública, como o Decreto nº 9.203/2017, que orienta a atuação dos órgãos e entidades federais com base em princípios como transparência, participação, integridade e responsabilização.

Também dialoga com os compromissos institucionais expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB, especialmente no que se refere à ampliação das ações de comunicação institucional, interna e externa, em diferentes mídias, formatos e linguagens, com vistas à divulgação das ações de gestão, à transparência pública e à difusão social do conhecimento produzido. Essa diretriz converge com os objetivos da política proposta, ao reconhecer a importância da informação como elemento central da governança universitária e da relação da universidade com seus públicos internos e externos.

A formulação de uma política de informação integrada à auditoria representa, assim, um passo relevante na consolidação de uma cultura organizacional orientada ao conhecimento, à aprendizagem contínua e à melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

8.2 OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA POLÍTICA

A política de informação integrada à auditoria interna da UFPB tem como objetivo central fortalecer o uso estratégico da informação produzida nos processos de auditoria, promovendo sua articulação com a gestão institucional, a dinamização da aprendizagem organizacional e a sistematização do conhecimento gerado no âmbito da universidade, em alinhamento com os princípios da governança.

Parte-se do entendimento de que a informação, para gerar efeitos concretos na melhoria da administração pública, precisa ser compreendida como um ativo dinâmico, relacional e socialmente construído, cuja eficácia depende de sua apropriação pelos diversos sujeitos organizacionais. Nesse sentido, os objetivos específicos da política incluem:

- Ampliar a circulação e a acessibilidade das informações estratégicas produzidas pela auditoria interna;
- Estimular a compreensão crítica e o uso reflexivo dos achados e recomendações de auditoria;
- Fortalecer o diálogo entre auditoria e gestão, com vistas à apropriação institucional dos resultados;
- Integrar os fluxos informacionais da auditoria aos processos de gestão da informação e do conhecimento e tomada de decisão;
- Contribuir para a construção de uma cultura organizacional orientada pela transparência, participação e aprendizagem coletiva.

Para alcançar esses objetivos, a política está ancorada em princípios que refletem concepções contemporâneas sobre informação, conhecimento e aprendizagem organizacional, orientando suas diretrizes e ações em consonância com os valores, as práticas e os resultados institucionais.

- **Transparência:** garantir que a informação produzida seja compreensível, rastreável e acessível aos públicos de interesse;
- **Participação:** incentivar o envolvimento ativo dos gestores, servidores e setores auditados nos processos informacionais;

- **Interlocução institucional:** promover canais de comunicação permanentes entre a auditoria e as unidades administrativas e acadêmicas da instituição;
- **Valorização da informação:** reconhecer a informação como recurso estratégico para a tomada de decisão e a melhoria da gestão pública;
- **Aprendizagem organizacional:** utilizar a informação como insumo para reflexão crítica, inovação institucional e aprimoramento das práticas;
- **Governança da informação:** estabelecer mecanismos de coordenação, responsabilidade e sustentabilidade da política ao longo do tempo.

Esses princípios serão operacionalizados por meio de diretrizes e ações específicas, organizadas em eixos estratégicos, conforme apresentado na próxima subseção.

8.3 EIXOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A política de informação integrada à auditoria interna se estrutura em torno de quatro eixos estratégicos, que organizam suas diretrizes e orientam a formulação de ações concretas. Esses eixos foram definidos a partir da análise dos dados empíricos da pesquisa, da revisão de literatura sobre regime e políticas de informação, e da identificação das principais lacunas e potencialidades observadas na atuação da auditoria interna. Cada eixo corresponde a uma dimensão fundamental para a efetiva integração entre informação, gestão e aprendizagem organizacional.

EIXO I COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE AUDITORIA

Objetivo: ampliar a visibilidade, a acessibilidade e a compreensão das informações produzidas pela auditoria interna.

Diretrizes:

- Adotar estratégias de comunicação adequadas aos diferentes públicos institucionais, utilizando múltiplos canais e formatos para a comunicação dos relatórios;
- Produzir materiais de apoio (resumos, infográficos, notas técnicas) que facilitem a compreensão dos relatórios e recomendações;

- Disponibilizar informações relevantes de forma sistemática nos portais institucionais, observando os critérios de transparência e sigilo;
- Estabelecer mecanismos de retroalimentação que permitam a avaliação do uso e impacto da informação de auditoria.

EIXO II

GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Objetivo: converter as informações produzidas pela auditoria em conhecimento aplicável e compartilhado, promovendo a aprendizagem organizacional contínua e a melhoria dos processos institucionais.

Diretrizes:

- Estimular o uso dos achados de auditoria como subsídios para a revisão de processos, rotinas e práticas de gestão;
- Promover encontros, oficinas ou grupos de trabalho voltados à análise colaborativa de recomendações e ao compartilhamento de boas práticas;
- Incentivar o registro sistemático dos aprendizados institucionais derivados das ações de auditoria, com apoio de repositórios ou bases de conhecimento acessíveis aos setores da instituição;
- Fomentar a integração dos aprendizados da auditoria às ações de capacitação da instituição, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de competências organizacionais.

EIXO III

INTERLOCUÇÃO ENTRE AUDITORIA, GESTÃO E SETORES AUDITADOS

Objetivo: fortalecer o diálogo institucional e a cooperação entre auditoria, gestão e unidades auditadas, promovendo a confiança, a corresponsabilidade e a melhoria contínua.

Diretrizes:

- Estabelecer canais formais e permanentes de comunicação entre a Audin, a alta gestão e os setores auditados,

- Instituir rotinas de acompanhamento conjunto para o monitoramento da implementação das recomendações;
- Promover espaços de escuta ativa, troca de experiências e articulação de soluções colaborativas;
- Consolidar boas práticas de interlocução como parte da cultura organizacional.

EIXO IV GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO DE AUDITORIA

Objetivo: assegurar a sustentabilidade, a institucionalização e a efetividade da política de informação, promovendo sua integração contínua às práticas de gestão e à cultura organizacional da universidade.

Diretrizes:

- Designar uma instância responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação da política, preferencialmente vinculada a estruturas já existentes de governança (como o ComGov);
- Estabelecer indicadores de desempenho e metodologias de avaliação que permitam revisar periodicamente os impactos e a efetividade da política;
- Integrar a política de informação da auditoria aos instrumentos de planejamento e gestão institucionais, como o PDI, o PAINT e o RAINTE, assegurando sua coerência com os objetivos estratégicos da universidade.

8.4 ATORES E INSTÂNCIAS DE GESTÃO DA POLÍTICA

A efetividade de uma política de informação depende não apenas de suas diretrizes e eixos estruturantes, mas também da definição clara dos atores envolvidos e das instâncias responsáveis por sua coordenação, implementação e monitoramento.

No contexto da UFPB, considerando a natureza transversal da informação produzida e seu impacto nos diversos níveis da gestão universitária, a política de informação integrada à auditoria interna pressupõe uma atuação articulada entre diferentes unidades administrativas, colegiados e grupos técnicos. Entre os principais atores institucionais diretamente envolvidos na implementação da política, destacam-se:

- **Auditoria Interna (Audin):** órgão responsável pela produção da informação de auditoria, cabendo-lhe o papel central na coordenação técnica da política, na elaboração e disponibilização dos documentos informacionais e na interlocução com os setores auditados.
- **Gabinete da Reitoria:** fundamental para assegurar o apoio institucional, a incorporação da política nos instrumentos de planejamento estratégico e a articulação com os demais setores administrativos.
- **Pró-Reitorias e Superintendências:** unidades gestoras e operacionais diretamente impactadas pelas auditorias, com papel primordial na apropriação e na aplicação das informações produzidas.
- **Superintendência de Tecnologia da Informação (STI):** unidade estratégica para o suporte técnico à implementação da política, especialmente no que se refere à gestão da infraestrutura tecnológica, à integração dos sistemas e à segurança da informação. Sua participação é essencial para garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados gerados e compartilhados no âmbito da política de informação.
- **Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (ComGov):** instância que pode ser definida como espaço de acompanhamento e deliberação sobre a política, articulando ações entre auditoria, gestão e áreas estratégicas.
- **Assessoria de Comunicação:** fundamental para a definição de estratégias de divulgação e disseminação dos achados de auditoria em formatos acessíveis, garantindo a diversidade de mídias e a transparência pública.
- **Comissões, grupos técnicos e servidores das unidades auditadas:** fundamentais na implementação das recomendações de auditoria e no processo de aprendizagem organizacional.

Para viabilizar a coordenação e a sustentabilidade da política, recomenda-se a criação de um grupo técnico intersetorial, composto por representantes da Audin, da Alta Gestão, da STI, da comunicação institucional e de unidades administrativas estratégicas, com a atribuição de planejar, acompanhar e avaliar a execução da política. Essa instância poderá atuar de forma articulada ao ComGov, contribuindo para consolidar uma cultura de governança informacional no âmbito da universidade, com base em princípios de integração dos sistemas, segurança e transparência na gestão das informações.

A clareza na definição de papéis é um elemento primordial para garantir a efetividade da política e sua integração aos processos institucionais, superando a fragmentação informacional e promovendo a utilização estratégica da informação de auditoria como instrumento de melhoria contínua.

8.5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

A implementação da política de informação integrada à auditoria interna visa promover uma transformação progressiva no modo como a informação é compreendida, gerida e utilizada na UFPB. Ao articular os processos de auditoria às práticas de gestão do conhecimento e à promoção da aprendizagem organizacional, a política busca ampliar o valor estratégico da informação produzida, superando a lógica estritamente formal e procedimental que ainda predomina em muitos processos institucionais.

Entre as principais contribuições esperadas, destaca-se o **fortalecimento da transparência institucional**, a partir da adoção de práticas de comunicação mais acessíveis, diversificadas e adaptadas aos diferentes públicos internos. A política também pode contribuir para o **aumento da efetividade das ações de auditoria**, ao promover a apropriação crítica de suas recomendações e estimular o uso dos achados como insumos para a melhoria da gestão universitária.

Outro impacto relevante diz respeito ao **fortalecimento da aprendizagem organizacional**, na medida em que a política propõe mecanismos de retroalimentação, interlocução e reflexão institucional a partir das informações produzidas. Ao valorizar a informação como ativo estratégico e estimular sua circulação, cria-se um ambiente mais propício à inovação, à revisão de rotinas e à construção de soluções compartilhadas para os dilemas da gestão pública universitária.

Adicionalmente, a política contribui para a **integração entre diferentes setores e níveis da universidade**, promovendo maior articulação entre auditoria, gestão e unidades auditadas. Essa articulação fortalece a governança da informação, consolidando uma cultura organizacional mais participativa, reflexiva e orientada ao aprendizado contínuo.

Em síntese, a política proposta representa um instrumento estratégico de consolidação da informação como eixo transversal da governança universitária, com potencial para gerar efeitos duradouros na gestão da UFPB, ao alinhar os princípios da auditoria interna aos valores da transparência, da colaboração e da produção coletiva do conhecimento.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo central compreender como os fluxos informacionais decorrentes das atividades da auditoria interna da Universidade Federal da Paraíba contribuem para os processos de gestão da informação e do conhecimento e para a promoção da aprendizagem organizacional no contexto universitário. Partindo da premissa de que a informação, quando devidamente sistematizada, comunicada e apropriada, constitui elemento estratégico para o aperfeiçoamento da gestão pública, buscou-se investigar as dinâmicas informacionais associadas à auditoria interna sob múltiplas perspectivas.

A pesquisa foi orientada por seis objetivos específicos, os quais envolveram a análise da percepção de servidores técnico-administrativos e auditores internos, a identificação de fatores que afetam a eficácia das recomendações de auditoria, a descrição do regime de informação da UFPB sob a ótica da auditoria interna e a proposição de uma política institucional voltada à valorização da informação como recurso estratégico.

Cabe reconhecer, no entanto, algumas limitações metodológicas que influenciaram o escopo da investigação. A primeira refere-se à composição da amostra de entrevistados. Inicialmente, previa-se a participação de gestores institucionais com responsabilidade decisória, mas devido à recente mudança na administração superior da universidade, os novos gestores ainda não haviam estabelecido uma relação consolidada com a auditoria interna no momento da coleta de dados. Diante disso, optou-se por concentrar a etapa qualitativa nos servidores técnico-administrativos, cujas experiências prévias com os trabalhos de auditoria permitiram uma análise mais densa e contextualizada.

A segunda limitação está relacionada ao número reduzido de respostas ao questionário aplicado junto aos servidores técnico-administrativos da instituição. Ainda que o instrumento tenha possibilitado a coleta de dados relevantes, a baixa taxa de participação restringe a possibilidade de generalizações mais amplas e reforça a necessidade de triangulação com as outras fontes empíricas, documentos institucionais e entrevistas, estratégia adotada nesta pesquisa.

Soma-se a essas limitações o fato de que, durante a etapa de agendamento das entrevistas, houve certa dificuldade para contato com servidores de alguns setores, em razão da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que prevê uma dinâmica híbrida de trabalho, alternando entre atividades presenciais e em teletrabalho. Ainda assim, foi possível realizar as entrevistas previstas, respeitando os critérios de seleção estabelecidos e assegurando a diversidade necessária à análise qualitativa.

Essas limitações, embora não comprometam a validade dos achados, sinalizam oportunidades para futuras investigações. Estudos subsequentes poderão incluir a participação de gestores institucionais, cuja ausência nesta pesquisa decorreu de fatores contextuais relacionados à recente transição na administração superior da universidade. A inclusão desse grupo poderá enriquecer a análise sobre o uso estratégico das informações de auditoria no processo decisório. Da mesma forma, a ampliação da amostra de respondentes em questionários poderá possibilitar um mapeamento mais abrangente das percepções institucionais e permitir comparações entre diferentes perfis de servidores ou áreas de atuação.

Mesmo diante dessas limitações, os resultados obtidos permitiram identificar padrões significativos, fragilidades recorrentes e oportunidades de aprimoramento na gestão da informação e na atuação da auditoria interna, com implicações relevantes para a aprendizagem organizacional no âmbito da universidade pública.

Os achados da pesquisa evidenciaram que, embora a auditoria interna da UFPB produza informações tecnicamente qualificadas, essas informações nem sempre são efetivamente compreendidas, apropriadas ou utilizadas de forma estratégica pelos diferentes setores da universidade.

No eixo **comunicação e fluxo informacional**, observou-se que os relatórios de auditoria ainda apresentam limitações quanto à linguagem utilizada, à acessibilidade dos conteúdos e à diversidade de formatos de apresentação, o que restringe seu alcance e compreensão entre os públicos internos da universidade. A predominância de uma linguagem técnico-normativa, voltada à conformidade legal, dificulta a apropriação das informações por setores não especializados, como servidores de áreas administrativas e acadêmicas.

Além disso, a ausência de materiais complementares, como infográficos ou orientações sintéticas por área de gestão, contribui para o distanciamento entre a produção da informação e sua incorporação prática nas rotinas institucionais.

Também foi identificada a fragilidade de estratégias sistemáticas de divulgação dos achados da auditoria, restringindo-se, em grande parte, à tramitação formal dos documentos nos sistemas internos. Com isso, perde-se a oportunidade de utilizar a informação de auditoria como instrumento de mobilização, conscientização e formação institucional, comprometendo seu potencial de induzir mudanças culturais e organizacionais.

Essas limitações evidenciam a necessidade de repensar os canais, formatos e práticas comunicacionais da auditoria interna, com vistas à ampliação da visibilidade, da inteligibilidade e da utilidade da informação produzida para os diversos públicos da universidade.

No que se refere à **gestão da informação e do conhecimento**, foram identificadas fragilidades tanto na retroalimentação institucional quanto na circulação estruturada das informações produzidas pela auditoria. Os dados indicam que, em muitos casos, as informações permanecem restritas aos setores auditados ou à instância gestora imediata.

Além disso, há carência de processos institucionalizados de registro, sistematização e disseminação dos aprendizados organizacionais, o que dificulta a consolidação de um repositório institucional de boas práticas ou lições aprendidas derivadas das ações de auditoria.

Essa descontinuidade informacional compromete o potencial de transformação coletiva dos saberes construídos a partir da experiência com a auditoria, limitando sua reutilização e o seu impacto sobre outras áreas da universidade.

Já no eixo da **aprendizagem organizacional**, a pesquisa revelou que, embora existam iniciativas pontuais de incorporação das recomendações da auditoria nos processos institucionais, essas ações se dão de maneira fragmentada e pouco conectada a uma estratégia organizacional mais ampla. Em geral, as mudanças ocorrem de forma reativa, visando atender recomendações específicas, mas sem mecanismos permanentes de análise crítica, avaliação de impactos ou disseminação transversal das melhorias realizadas.

Essa ausência de articulação compromete substancialmente o potencial da auditoria como agente indutor de processos de aprendizagem coletiva. Tal lacuna decorre da insuficiente socialização dos conhecimentos gerados e de sua limitada integração formal às rotinas e políticas institucionais.

Embora a conformidade, enquanto princípio basilar da governança, seja um pilar que norteia os processos institucionais, os resultados da pesquisa evidenciam a necessidade de avançar para além da lógica normativa, incorporando estratégias que promovam a aprendizagem contínua. Esse deslocamento é essencial para consolidar ciclos reflexivos capazes de favorecer a apropriação crítica da informação proveniente da auditoria e sua integração sistemática às práticas organizacionais. A articulação entre conformidade e aprendizagem é, portanto, vital para ressignificar o papel da auditoria, ampliando sua atuação de uma função predominantemente fiscalizatória para a de catalisadora do desenvolvimento organizacional e da melhoria contínua.

A análise do regime de informação da UFPB, sob a perspectiva da auditoria interna, contribuiu para explicitar os atores, artefatos e dispositivos que condicionam os fluxos informacionais, revelando uma governança centrada na legalidade e na conformidade, mas ainda incipiente em termos de gestão do conhecimento e estímulo à aprendizagem. Esses achados foram essenciais para a formulação da proposta de política de informação apresentada

nesta tese, a qual visa reconfigurar o papel da informação de auditoria como instrumento estratégico de governança e transformação institucional.

Os resultados obtidos ao longo da pesquisa confirmam a hipótese de que fragilidades na comunicação dos resultados da auditoria interna limitam sua capacidade de promover aprendizagem organizacional na UFPB. Os dados empíricos corroboram essa hipótese ao evidenciarem a existência de barreiras comunicacionais, ausência de estratégias de disseminação do conhecimento adaptadas aos diferentes públicos institucionais e baixa institucionalização de práticas que favoreçam o compartilhamento e a apropriação da informação.

A tese sustentada neste estudo é que a integração dos fluxos informacionais da auditoria interna à gestão universitária constitui um avanço estratégico para a consolidação de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua, ao compartilhamento de boas práticas e ao fortalecimento da gestão da informação e do conhecimento na UFPB.

Argumenta-se, ainda, que ao ser incorporada a uma política institucional de informação, a auditoria interna amplia sua função, atuando não apenas como instância de controle, mas também como agente catalisador do desenvolvimento organizacional. Dessa forma, ao responder às fragilidades observadas na comunicação, apropriação e circulação das informações de auditoria, essa política contribui para ampliar o uso estratégico dos dados produzidos, promover a articulação entre controle e inovação e fortalecer os pilares da governança universitária.

A pesquisa apresenta contribuições relevantes em três frentes principais: acadêmica, institucional e social. No campo **acadêmico**, avança ao integrar referenciais da Ciência da Informação, da auditoria governamental e da aprendizagem organizacional, propondo uma abordagem interdisciplinar para analisar os fluxos informacionais derivados da auditoria interna em instituições públicas de ensino superior. A aplicação do conceito de regime de informação como lente analítica, associada à propositura de uma política de informação integrada à auditoria, representa uma inovação teórico-metodológica que pode subsidiar estudos futuros em contextos semelhantes.

No âmbito **institucional**, a pesquisa contribui ao evidenciar fragilidades e potencialidades da atuação da auditoria interna na UFPB, oferecendo subsídios práticos para a reconfiguração de seus processos comunicacionais, para o fortalecimento da gestão do conhecimento e promoção da aprendizagem organizacional. A proposta de política de informação, construída com base nos achados empíricos, oferece à universidade uma

ferramenta estratégica para alinhar os fluxos de informação da auditoria às necessidades de gestão e inovação.

Por fim, sob a **perspectiva social**, a pesquisa reforça o papel da auditoria interna como agente de transformação institucional, ao contribuir para o fortalecimento da transparência, da melhoria contínua dos processos administrativos e da qualificação da gestão pública. Esses elementos são fundamentais para consolidar práticas de governança informacional mais maduras e para ampliar a legitimidade e a credibilidade das instituições federais de ensino superior perante a sociedade.

Com base nas lacunas identificadas ao longo do estudo, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise do regime de informação em instituições públicas, especialmente no que se refere à atuação de unidades de auditoria interna como produtoras e mediadoras de informação estratégica.

Investigações que explorem a articulação entre auditoria, políticas de informação e processos de aprendizagem organizacional em outros contextos institucionais, como institutos federais ou universidades estaduais, podem contribuir para a consolidação de modelos analíticos e propositivos voltados à governança informacional.

Além disso, estudos voltados à institucionalização de políticas de informação em áreas tradicionalmente vinculadas à lógica do controle e da conformidade podem oferecer subsídios importantes para o fortalecimento da cultura de aprendizagem no setor público.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; STEIL, A. V. Modelos mentais na pesquisa em aprendizagem organizacional: uma revisão integrativa. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 22, n. 3, p. 118-140, 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i3.47589>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/47589>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- AHMAD, F.; KARIM, M. Impacts of knowledge sharing-a review and directions for future research. **Journal of Workplace Learning**, v. 31, n. 3, p. 207-230, 2019. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/jwl-07-2018-0096/full/pdf?title=impacts-of-knowledge-sharing-a-review-and-directions-for-future-research>. Acesso em: 7 fev. 2025.
- AHSAN, M. J. Cultivating a culture of learning: the role of leadership in fostering lifelong development. **The Learning Organization**, v.1, p. 1-25, 2024. DOI: <https://doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1108/TLO-03-2024-0099>. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/tlo-03-2024-0099/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2025.
- ALABDULLAH, T. T. Y. Addressing knowledge management issues at university of Houston: overcoming obstacles to improve organizational performance. **Journal Of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues**, v. 3, n. 1, p. 32-50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i1.835>. Disponível em: <https://ojs.transpublika.com/index.php/MARGINAL/article/view/835/733>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- ALMEIDA, J. L. S. de; PERUCCHI, V.; FREIRE, G. H. de A. A pesquisa-ação como estratégia metodológica na ciência da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 3, p. 130-146, set./dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p130>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/47092>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- ALMEIDA, J. L. S. de; PERUCCHI, V.; FREIRE, G. H. de A. Ciência-Ação em Ciência da Informação: um método qualitativo em análise. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e66993>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e66993>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- AL-SULAMI, Z. A. *et al.* Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. **International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)**, v. 13, n. 2, p. 1680-1688, abril/2023. Disponível em: <https://www-scopus.ez15.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-85143863059&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=3bf873a165fd8ba757b93ec4796b172e&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28organizational+learning+and+public+universities%29&sl=62&sessionSearchId=3bf873a165fd8ba757b93ec4796b172e>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 6, n. 8, pág. 57870-57884, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 8 dez. 2024.

ANSELMANN, S. Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. **Journal of Workplace Learning**, vol. 34, n. 8, p. 742-764, out/2022. doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JWL-11-2021-0152. Disponível em: <https://www-emerald.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/JWL-11-2021-0152/full/html>. Acesso em: 18 jul. 2023.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193817>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-50.

ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140-149, abr/jun 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319?via%3Dihub>. Acesso em: 08 jul. 2023.

ANTUNES, R. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. In: **15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance ICEGOV**. Association for Computing Machinery, New York, USA, p. 576–578, 2022. <https://doi.org/10.1145/3560107.3560317>. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3560107.3560317>. Acesso em: 8 out. 2024.

ARGENTA, J. M. Explorando abordagens integradas de aprendizagem sistêmica, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento para tomada de decisões eficientes nas organizações públicas. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 10, p. 1-12, 2023, <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i10.4245>. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4245/2993>. Acesso em: 13 out. 2024.

ARGOTE, L. *et al.* Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 1-8, maio 2000. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597800928838?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=8656868af90200dc#aep-article-footnote-id1. Acesso em: 16 mar. 2024.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Boston: Addison-Wesley, 1996.

ARNOLD, M.; GOLDSCHMITT, M.; RIGOTTI, T. Dealing with information overload: a comprehensive review. **Frontiers in psychology**, v. 14, p. 1-28, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122200>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1122200/full>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

AUQUI-CACERES, Mercedes-Victoria; FURLAN, Andrea. Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. **European Management Review**, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12615>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12615>. Acesso em: 17 out. 2024.

AYDUĞ, D.; AĞAOĞLU, E. The mediation role of intentional organizational forgetting in the relationship between organizational learning and innovation management. **Journal of Workplace Learning**, v. 35, n. 1, p. 17-34, fev. 2023. Disponível em: <https://www-emerald.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/JWL-10-2021-0129/full/pdf?title=the-mediation-role-of-intentional-organizational-forgetting-in-the-relationship-between-organizational-learning-and-innovation-management>. Acesso em: 9 mar. 2024.

BALAREZO, J. D.; FOSS, N. J.; NIELSEN, B. B. Organizational learning: Understanding cognitive barriers and what organizations can do about them. **Management Learning**, v. 55, n. 5, p. 741-768, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/13505076231210635>. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1177/13505076231210635>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BARBIER, L.; TENGEH, R. K. Knowledge management (KM) as a viable solution to public service delivery challenges. **ScienceRise**, n. 4, p. 25-37, ago./2022. DOI: <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2022.002624>. Disponível em: <https://journal.eu-jr.eu/sciencerise/article/view/2624>. Acesso em: 14 out. 2024.

BARBOSA, R. R. A gestão do conhecimento e a ciência da informação. Entrevista concedida a Alzira Karla Araújo da Silva. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 3, p. 187-196, set./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2635/2284>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, p. 168-186, fev/2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287>. Acesso em: 7 out. 2024.

BARCELOS, L.; ROSSETTO, R.; MAGNAGO, F. Modelos mentais e rotinas organizacionais: uma discussão sobre capacidade absorviva e sustentabilidade. **MIX Sustentável**, Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 125-141, ago. 2023. DOI: <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2023.v9.n4.125-141>. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/view/6280>. Acesso em: 8 mar. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016.

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: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 5 set. 2024.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento simplificada**: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/14154/1/Gestao_do_Conhecimento_Simplificada.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

BELABBES, M. A. *et al.* Information overload: a concept analysis. **Journal of Documentation**, v. 79, n. 1, p. 144-159, 2023. DOI: 10.1108/JD-06-2021-0118. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/jd-06-2021-0118/full/pdf?title=information-overload-a-concept-analysis>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BERTOTTI, P. S. S.; CÂNDIDO, A. C.; VITAL, L. P. Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: perspectivas da gestão da informação. **Em Questão**, v. 27, n. 1, 2021, p. 456-483. DOI: <https://doi.org/10.19132/1808-5245271.456-483>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/101248/59283>. Acesso em: 13 out. 2024.

BISWAS, R. *et al.* Effective Change Management Strategies: Lessons Learned from Successful Organizational Transformations. **Journal of Informatics Education and Research**, v. 4, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1060>. Disponível em: <https://www.jier.org/index.php/journal/article/view/1060>. Acesso em: 6 fev. 2025.

BOGHOSSIAN, R. G. *et al.* A Memória organizacional e os sistemas de informação suportando a tomada de decisão. **Prisma. com**, n. 38, p. 102-125, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21747/16463153/38c2>. Disponível em: <http://aleph.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/5482>. Acesso em: 3 set. 2024.

BORBA, V. R.; LIMA, F. C. R.; SILVA, V. F. Preservação digital em repositórios digitais de Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras: um panorama da documentação institucionalizada. **Revista Brasileira de Preservação Digital**, v. 4, p. 1-20, 2023. DOI: 10.20396/rebpred.v4i00.17938. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rebpred/article/view/17938>. Acesso em: 4 set. 2024.

BORDERS, J.; KLEIN, G.; BESUIJEN, R. Mental model matrix: implications for system design and training. **Journal of Cognitive Engineering and Decision Making**, v. 18, n. 2, p. 75-98, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/15553434231226317>. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/epub/10.1177/15553434231226317>. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRAMAN, Sandra. Defining information: an approach for policymakers. **Telecommunications Policy**, v. 13, n. 3, p. 233-242, 1989. [https://doi.org/10.1016/0308-5961\(89\)90006-2](https://doi.org/10.1016/0308-5961(89)90006-2). Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/0308596189900062?via%3Dihub>. Acesso em: 26 fev. 2024.

BRAMAN, Sandra. Horizons of the State: Information Policy and Power. **Journal of Communication**, v. 45, n. 4, p. 4-24, 1995.

BRAMAN, Sandra. **The emergent global information policy regime**. Houndsmills: Palgrave Macmillan, 2004. p. 12-38.

BRAMAN, S. Defining information policy. **Journal of information policy**, v. 1, n. 1, p. 1-5, 2011. DOI:10.5325/jinfopoli.1.2011.1. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281600906_Defining_information_policy. Acesso em: 13 out. 2023.

BRAMAN, Sandra. Política de Informação e Memória. Entrevista concedida a Edilene Maria Silva e Joana Coeli Ribeiro Garcia. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 3, p. 241-245, set./dez. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/92954>. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília: Presidência da República, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2000a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000b. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70313/738485.pdf>. Acesso em: 6 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 7 nov. 2024.

BRASIL. **Instrução normativa nº 3, de 09 de junho de 2017**. Aprova o referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal. Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília: CGU, 2017a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/pgmq/arquivos/in-sfc-03-2017-referencial-tecnico.pdf/view>. Acesso em: 3 abr. 2024.

BRASIL. **Instrução normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017.** Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo federal. Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64815/11/Manual_de_orientacoes_tecnicas_2017.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 24 jun. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** [recurso eletrônico]. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2024. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF_Planalto_EC132_digital.pdf. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.965 de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. **Instrução normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021.** Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66718/4/IN_5_2021.pdf. Acesso em: 14 out. 2024.

BRASIL. **Manual de auditoria operacional.** Tribunal de Contas da União, 4 ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), 2020a. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf. Acesso em: 21 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.637, de 26 de dezembro de 2018.** Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação e sobre a dispensa de licitação nos casos que possam comprometer a segurança nacional. Brasília: Presidência da República, 2018b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9637.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.222, de 5 de fevereiro de 2020.** Aprova a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética. Brasília: Presidência da República, 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10222.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.856, de 26 de dezembro de 2023.** Institui a Política Nacional de Cibersegurança e o Comitê Nacional de Cibersegurança. Brasília: Presidência da República,

2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11856.htm. Acesso em: 15 dez. 2024.

BROWN, L. M.; POSNER, B. Z. Exploring the relationship between learning and leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 6, p. 274-280, 2001.

CALHOUN, M. A.; STARBUCK, J. Barriers to Creating Knowledge. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, cap. 24, p. 473-492, 2003.

CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. de M.; MELO, M. S. M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 17-26, 2018. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p17-26.634>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/634>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. Traduzido por: Ana Maria Pereira Cardoso; Maria da Glória Achtschin Ferreira; Marco Antônio de Azevedo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22360>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. P. Monitoramento estratégico de políticas públicas: requisitos tecnopolíticos, proposta metodológica e implicações práticas para a alta administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, n. 7, p. 4-29, Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHANANI, U. L.; WIBOWO, U. B. A learning culture and continuous learning for a learning organization. **KnE Social Sciences**, p. 591–598, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686>. Disponível em: <https://kneopen.com/Kne-Social/article/view/4686/>. Acesso em: 3 out. 2024.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHUA, K.; THINAKARAN, R.; VASUDEVAN, A. Knowledge sharing barriers in organizations - a review. **TEM Journal**, v. 12, n. 1, p. 184-191, fev./2023. DOI: 10.18421/TEM121-24. Disponível em: https://www.temjournal.com/content/121/TEMJournalFebruary2023_184_191.pdf. Acesso em: 21 nov. 2024.

COOMBS, R.; HULL, R. 'Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. **Research policy**, v. 27, n. 3, p. 237-253, 1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect->

com.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0048733398000365?via%3Dihub. Acesso em: 12 set. 2024.

CORMICAN, K. *et al.* Towards sustainable knowledge sharing practices: an analysis of organizational level enablers. **Sustainability**, v. 13, n. 23, p. 1-18, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132312934>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/12934>. Acesso em: 19 dez. 2024.

CORRÊA, F. *et al.* Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 4, p. 151-171, dez/2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/37583>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/37583>. Acesso em: 8 out. 2024.

CORRÊA, F. *et al.* Classifying the Breadth of Knowledge Management Frameworks: towards the conjunctive category. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, SP, v. 18, p. 1-17, 2024. DOI: 10.36311/1981-1640.2024.v18.e024026. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/16156/16983>. Acesso em: 7 out. 2024.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil: teoria e prática**, 12 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. E-pub. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CROSSAN, M.M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**; v. 24, n. 11, p. 1087-1105, nov. 2003.

CUFFA, D.; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional em organizações públicas: uma revisão integrativa. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 112-123, 2019. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/875/pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-21, 2020. DOI: 10.5007/1518-2924.2020.e73691. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 7 out. 2024.

DA SILVA, M. B.; SILVA, J. L. C.; FREIRE, G. H. de A. Análise sobre políticas de informação: perspectivas do regime de informação no âmbito da inclusão digital ante os livros verde e branco. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018. DOI: 10.18225/ci.inf.v47i2.1919. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1919>. Acesso em: 31 out. 2023.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects. Acesso em: 19 dez. 2024.

DELAIA, Cláudia Regina. **Subsídios para uma política de gestão da informação da EMBRAPA Solos** - à luz do Regime de Informação. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal Fluminense, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, Niterói, 2008.

DELAIA, C. R.; FREIRE, I. M. Subsídios para uma política de gestão da informação da embrapa solos - à luz do regime de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 107-130, set./dez. 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/bRhBtd5yC77tyjRjFTRSqhL/?lang=pt>. Acesso em: 22 fev. 2024.

DIAS, D. T. A. *et al.* Modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um ensaio teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 63–75, abr./jun. 2020. DOI: 10.21527/2237-6453.2020.51.63-75. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/9136>. Acesso em: 8 mar. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 34 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Cadernos Cedes, Campinas v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

DUARTE, S. C.; BARBOSA, L. P. Políticas públicas: modelos e elementos constitutivos. **Cadernos Cajuína**, v. 8, n. 1, p. 1-32, 2023. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv8i1.75>. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/75>. Acesso em: 17 ago. 2024.

DUARTE, E. N.; FEITOZA, R. A. B.; LIMA, A. R. P. de. Tendências inovadoras da gestão da informação e do conhecimento na produção científica da ciência da informação. **P2P e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 166-185, fev. 2021. DOI: 10.21721/p2p.2020v7n1.p166-185. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W3088614174>. Acesso em: 12 abr. 2024.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, 2003, p. 1-15.

ENAP. Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre o serviço civil no Brasil. **Cadernos Enap**, n. 56, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3233/1/Caderno-56_Capacidades%20estatais%20para%20produ%cc3%a7%cc3%a3o%20de%20pol%cc3%adtica%20p%cc3%ablicas.pdf. Acesso em: 31 out. 2023.

ESTRELA, C. S.; SANTANA, G. A.; MIRANDA, Z. D. Políticas públicas de informação em tempos de fake news. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Paulo, p. 1–13, 2024. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/404>. Acesso em: 6 mar. 2025.

FAJRIYAH, A.; NOVIAN, R. M. Management information of public institutions: implementation of information management in public institutions. **Record and Library Journal**, v. 9, n. 1, p. 127-140, jun. 2023. <https://doi.org/10.20473/rlj.V9-I1.2023.127-140>. Disponível em: <https://e-journal.unair.ac.id/RLJ/article/view/42499>. Acesso em: 2 set. 2024.

FARIAS, R. A. N. de; REZENDE, A.; LIMA, I. F. de. Diagnóstico de preservação digital dos repositórios institucionais das universidades públicas nacionais: metadados de preservação. **Em Questão**, v. 29, p. 1-28, 2023. DOI: 10.19132/1808-5245.29.126568. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/126568>. Acesso em: 12 set. 2024.

FELL, A. F. A.; DORNELAS, J. S. Gestão do conhecimento, tecnologia da informação e pequenas e médias empresas de serviços: um estudo de casos múltiplos na Região Metropolitana do Recife. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 02, p. 29-55, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/YWNp9MyRHgsgjltLCYvDV8x/?lang=pt#>. Acesso em: 29 nov. 2023.

FERNANDES, M. E.; NUZZI, A. P. E. Fundamentos da lei geral de proteção de dados (LGPD): uma revisão narrativa. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 12, p. 1-16, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i12.34247. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/34247>. Acesso em: 7 dez. 2024.

FIERRO, R.; BENALIL, G. Benefits, process and challenges of knowledge management. **Journal of Enterprise and Business Intelligence**, v. 4, n. 2, p. 83-94, abr./2024. DOI: <https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202404009>. Disponível em: https://anapub.co.ke/journals/jebi/jebi_abstract/2024/jebi_volume_04_issue_02/jebi_volume4_issue2_3.html. Acesso em: 11 dez. 2024.

FIERRO, I. R. *et al.* Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. **SaberEs**, v. 12, n. 1, p. 73-85, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35305/s.v12i1.174>. Disponível em: <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/174>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FONSECA, A. R.; JORGE, S.; NASCIMENTO, C. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas instituições de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 243-265, mar./abr. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190267>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscar-primo.html>. Acesso em: 24 abr. 2024.

FRANCO, A. H. C.; CARVALHO, A. M. G.; SANTOS, P. L. V. A. C. Políticas públicas de informação e inteligência coletiva: os desafios e as possibilidades para a democratização da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 67-82, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/111776>. Acesso em: 28 abr. 2024.

FREIRE, G. H. A. O trabalho de informação na sociedade do aprendizado contínuo. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.17, n.3, p.39-45, set./dez. 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/91402>. Acesso em: 17 nov. 2023.

FREIRE, G. H. A.; FREIRE, I. M. **Introdução à ciência da informação**. 2 ed. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.

FREIRE, G. H. A. O regime de informação da comunicação científica: uma abordagem. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 4, p. 175-199, out./dez. 2021. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44751>. Acesso em: 27 abr. 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, E. S. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, v. 15, n.1, p. 424-457, 2017. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.351>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/351>. Acesso em: 30 nov. 2024.

FRIAS, R. P. C. *et al.* Sugestões de Pesquisa em Auditoria Interna Governamental: um olhar sob o contexto das Instituições Federais de Ensino brasileiras. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 13, n. 3, p. 73-90, dez. 2022. DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I3.883](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I3.883). Disponível em: <https://fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/883>. Acesso em: 4 abr. 2024.

FROHMANN, B. Taking information policy beyond information science: applying the actor network theory. In: ANNUAL CONFERENCE CANADIAN ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE, 23,1995, Edmonton, Alberta. [**Anais...**] Edmonton, 1995. Disponível em: https://www.academia.edu/14044809/Taking_information_policy_beyond_information_science_applying_the_actor_network_theory?auto=download. Acesso em: 21 fev. 2024.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, 1993.

GHERGHIN, C. A. Public policies in data security in the European Union: a literature review. **TechHub Journal**, v. 3, p. 74-80, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47577/techhub.v3i.128>. Disponível em: <https://techhubresearch.com/index.php/journal/article/view/128>. Acesso em: 28 fev. 2025.

GIL, A. J.; CARRILLO, F. J. La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. **Intangible Capital**, v. 9, n. 3, p. 730-753, 2013. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.418>. Disponível em: <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/418>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GONÇALVES, G. C. *et al.* **Auditoria no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M.N. O caráter seletivo das ações de informação. **Informare** - Cadernos do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, v. 5, n. 2, 1999. p. 7-31. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/126/1/GomezInformare1999.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2024.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./abr. 2002. DOI: 10.18225/ci.inf.v31i1.975. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/975>. Acesso em: 10 nov. 2023.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Escopo e abrangência da Ciência da Informação e a Pós-Graduação na área: anotações para uma reflexão. **Transinformação**, Campinas, v. 1, p. 31-43, jan./abr. 2003. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/115423>. Acesso em: 20 fev. 2024.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhzLCBfB6gnzrqPtyby8S#>. Acesso em: 28 nov. 2023.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Reflexões sobre a genealogia dos regimes de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 137-158, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a1735881e5b3e35f2e7fcce32ce82c3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>. Acesso em: 29 jan. 2024.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 31-43, set./dez. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 28 mar. 2024.

IIA Brasil. **Normas Globais de Auditoria Interna**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2024. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/globalinternal-a-editorHTML-00000008-07052024134230.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.

YAFUSHI, C.A.P.; ALMEIDA, M.F.I.; VITORIANO, M.C.C.P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 3, p. 4-20, set./dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/148572>. Acesso em: 26 fev. 2024.

YAR, M. A. *et al.* Governing with Intelligence: The impact of artificial intelligence on policy development. **Information**, v. 15, n. 9, p. 1-17, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15090556>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&iid=W4402418067>. Acesso em: 28 fev. 2025.

YEBOAH, A. Knowledge sharing in organization: a systematic review. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, p. 1-38, mar. 2023. Disponível em: <https://www-tandfonline.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1080/23311975.2023.2195027>. Acesso em: 25 mar. 2024.

KAMARA, A. K. An assessment of the effectiveness of the internal audit at the university of sierra leone. **European Journal of Economic and Financial Research**, v. 8, n. 3, p. 159-183, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v8i3.1748>. Disponível em: <https://oapub.org/soc/index.php/EJEFR/article/view/1748/2321>. Acesso em: 12 fev. 2025.

KASTURI, Y.; DAR, M. A. Cybercrime in the Digital Age: Challenges and Legal Gaps in India's Cybersecurity Landscape. **African Journal of Biomedical Research**, v. 27, n. 6, p. 212-224, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i6S.5724>. Disponível em: <https://africanjournalofbiomedicalresearch.com/index.php/AJBR/article/view/5724/4494>. Acesso em: 27 fev. 2025.

KEZAR, A. J.; HOLCOMBE, E. M. Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. **Higher Education**, 1119–1138, jun/2020. <https://doi-org.ez15.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10734-019-00459-4>. Disponível em: <https://link-springer-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s10734-019-00459-4#citeas>. Acesso em 18 jul. 2023.

KILINÇ, S. Strategies for organisational learning. In D. Burrell (Ed.), **Pioneering Paradigms in Organizational Research and Consulting Interventions: A Multidisciplinary Approach**. IGI Global Scientific Publishing, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7327-9.ch001>. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/356129#pnlRecommendationForm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KIM, I. *et al.* Organizational learning: Approximation of multiple-level learning and forgetting by an aggregated single-level model. **Computers & Industrial Engineering**, v. 131, p. 442-454, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.10.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835218304765>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KLAMMER, A.; GUELDERBERG, S. Honor the old, welcome the new _an account of unlearning and forgetting in NPD teams. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 581-603, jun. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2018-0255/full/html>. Acesso em: 11 mar. 2024.

KLAMMER, A. *et al.* Organizational unlearning as a process: what we know, what we don't know, what we should know. **Management Review Quarterly**, v. 1, p. 1-25, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00430-3>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00430-3>. Acesso em: 13 dez. 2024.

KLUGE, A. Recent findings on organizational unlearning and intentional forgetting research (2019–2022). **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1-9, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1160173>. Disponível em:
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1160173/full>.
 Acesso em: 12 dez. 2024.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005. Disponível em:
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMLE.2005.17268566>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In: Armstrong S. Fukami C. **Handbook of management learning, education & development**, 2009, p. 42-68.

KOLLER, E. R.; MOURA, P. R.; FREIRE, P. S. Gestão do conhecimento como ferramenta estratégica de inovação nas organizações - uma revisão integrativa. **Interfases**, n. 19, p. 179-195, 2024, DOI: <https://doi.org/10.26439/interfases2024.n019.7114>. Disponível em:
<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/7114>. Acesso em: 18 nov. 2024.

KROGH, G.V. Knowledge Sharing in Organizations: the role of communities. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. 2 ed. Malden/USA, 2011, 403-432.

KUCHARSKA, W.; BEDFORD, D. A. D. Love your mistakes! they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 7, p. 1329-1354, 2020. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/jocm-02-2020-0052/full/pdf?title=love-your-mistakes-they-help-you-adapt-to-change-how-do-knowledge-collaboration-and-learning-cultures-foster-organizational-intelligence>. Acesso em: 18 nov. 2024.

KUMAR, A. Knowledge transfer in the digital age: investigating the mechanisms and challenges. **Available at SSRN**, v. 1, p. 1-16, maio/2024. DOI:
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4809874>. Disponível em:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4809874. Acesso em: 20 dez. 2024.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996.

LOTTA, G. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. **Teoria e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, p. 11-38, 2019. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises

%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 24 ago. 2024.

LUKÁCS, A. Knowledge Management as a powerful tool to increase competitiveness. Exploring interrelations of knowledge management and adult learning in the context of the learning organization. **Opus et Educatio**, v. 9, n. 4, p. 254-282, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3311/oep.532>. Disponível em: <https://journals.bme.hu/oe/article/view/39251>. Acesso em: 10 fev. 2025.

MAI, D. N.; NGUYEN, H. T. L. A knowledge management model for internal auditing. In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, 2022. p. 768-776. Disponível em: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/523/476>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MAIMONE, G. D. Informação e Conhecimento: insumos para o trabalho organizativo em Ciência da Informação. **Informação & Informação**, v. 25, n. 3, p. 423-436, 2020. DOI: 10.5433/1981-8920.2020v25n3p423. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39335>. Acesso em: 24 nov. 2023.

MALIN, A. M. B.; FREITAS, C. S. S. Estado e gestão pública no Brasil: tensões e avanços dos regimes digitais de informação. **NAU Social**, v. 9, n. 17, p. 4-12, nov. 2018. DOI: 10.9771/ns.v9i17.31442. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31442>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MARÍN et al. Policy growth, implementation capacities, and the effect on policy performance. **Governance**, v. 37, n. 3, p. 927-945, ago/2023. DOI: 10.1111/gove.12816. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/gove.12816>. Acesso em: 26 ago. 2024.

MARQUES, J. F.; ALVES, E. C. Entre regimes de informação e desinformação: modos de produção informacional na contemporaneidade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 29, p. 1-24, 2024. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/51478>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/51478>. Acesso em: 26 fev. 2025.

MARTÍNEZ, O. R. L.; CORZO, J. W. F. Organizaciones empresariales que aprenden: Learning business organizations. **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, v. 5, n. 5, p. 3499-3510, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2877>. Disponível em: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2877>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MARTINS *et al.* Public Policies in the informational era: a compared perspective in the context of pandemic in two Lusophone countries. **Einstein**, p 1-5, jan/2022, DOI: 10.31744/einstein_journal/2022ED6252. Disponível em: <https://journal.einstein.br/article/public-policies-in-the-informational-era-a-compared-perspective-in-the-context-of-pandemic-in-two-lusophone-countries/>. Acesso em: 24 ago. 2024.

MASSENO, M. D.; MARTINS, G. M.; FALEIROS JÚNIOR, J. L. M. A segurança na proteção de dados: entre o RGPD europeu e a LGPD brasileira. **Revista do CEJUR/TJSC:**

Prestação Jurisdicional, Florianópolis (SC), v. 8, n. 1, p. 1-28, 2020. DOI: 10.37497/revistacejur.v8i1.346. Disponível em: <https://revistadocejur.tjsc.jus.br/cejur/article/view/346>. Acesso em: 7 mar. 2025.

MATTOS, J. G. **Auditoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

MENDES, A. R.; BILHIM, J. A. de F.; COSTA, A. de J. B. Contribuições da Auditoria Interna para a Governança das Universidades Federais Brasileiras. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 28, n. 00, e023018, 2024. eISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v28i00.17644>. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/50643>. Acesso em: 14 jan. 2025.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOGEA, T. Knowledge Management and Organizational Learning In Organizational Development. **Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa**, v. 2, n. 1, p. 215–229, 2023. DOI: 10.58192/populer.v2i1.648. Disponível em: <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Populer/article/view/648>. Acesso em: 24 out. 2024.

MOLINA, L. G.; e VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18962>. Acesso em: 13 mar. 2024.

MOMOT, T. *et al.* Internal Auditing in The Public Sector: Issues of Risks Compliance Application. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, v. 25, n. 3, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c0349fbfc99ba2cc8d77218e01cae60b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29414>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MOTA, M. H.; FERNANDES, A. M.; DOS ANJOS, F. E. V. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde. **Revista Gestão & Saúde**, v. 14, n. 2, p. 202-218, 2021. DOI: 10.26512/rgs.v14i2.47399. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/47399>. Acesso em: 26 set. 2024.

MOURA, R. K. G.; BARBOSA NETO, P. A. Políticas de informação aplicadas à gestão documental: revisão de literatura e contribuições. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 1–13, jan./jun. 2018. DOI: 10.21680/2447-0198.2018v2n0ID13387. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/13387>. Acesso em: 29 abr. 2024.

MPKHTAR, S. N.; ISHAK, R. Learning organization: the importance of employee training and development. **International Journal For Multidisciplinary Research.**, v. 6, n. 4, jul./ago. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25038>. Disponível em: <https://www.ijfmr.com/research-paper.php?id=25038>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MUHAMAD, J. S.; MANNAN, E. F.; LIMAN, Y. A. Assessing the Impact of Records and Information Management Policy in Nigerian Public Universities: A Qualitative Review. **SCIREA Journal of Information Science and Systems Science**, v. 7, n. 2, p. 10-

23, 2023. DOI: [10.54647/issn120277](https://doi.org/10.54647/issn120277). Disponível em: <https://www.scirea.org/journal/PaperInformation?PaperID=8923>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MUNGUAMBE, R. M. T. P.; FREIRE, G. H. A. **Política, regime e competências em informação**: o sistema de biblioteca da Universidade Eduardo Mondlane (SIBUEM) – Moçambique. João Pessoa: Editora UFPB, 2020.

MUSAIGWA, M. The role of leadership in managing change. **International Review of Management and Marketing**, vol. 13, n. 6, p. 1-9, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>. Disponível em: <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/13526/7592>. Acesso em: 6 fev. 2025.

NABOT, A. Investigating the Effect of Information Systems and Decision Quality on Organizational Performance in Business Firms. **The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics**, v. 23, p. 513-520, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55549/epstem.1374912>. Disponível em: <https://typeset.io/pdf/investigating-the-effect-of-information-systems-and-decision-3lkikm3a2q.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

NAFEI, W. The impact of organizational forgetting on knowledge management: evidence from pharmaceutical industry in Egypt. **International Business Research**, v. 10, n. 11, 2017. DOI: [10.5539/ibr.v10n11p193](https://doi.org/10.5539/ibr.v10n11p193). Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/70720>. Acesso em: 5 dez. 2024.

NAQSHBANDI, M. M.; TABACHE, I. The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 133, p. 156-167, agosto/2018. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0040162517307357?via%3Dihub>. Acesso em: 19 jul. 2023.

NAQSHBANDI, M. M.; JASIMUDDIN, S. M. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International Business Review**, v. 27, n. 3, p. 701-713, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0969593117301816?via%3Dihub>. Acesso em: 10 set. 2024.

NEHMY, R. M. Q.; PAIM, I. Repensando a sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 9-21, jan./jun. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/36767>. Acesso em: 20 fev. 2024.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015 DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rTtgMxtVFhbS9v34fGCtkzQ/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 16ª reimpressão.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 22, p. 491-517.

NUGROHO, M. A. The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 5, p. 1138-1152, 2018. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/jocm-10-2017-0385/full/pdf?title=the-effects-of-collaborative-cultures-and-knowledge-sharing-on-organizational-learning>. Acesso em: 15 set. 2024.

OLAN, F. *et al.* How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 313-319, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0148296318301024?via%3Dihub>. Acesso em: 7 fev. 2025.

OLIVEIRA, P. H. P.; SASAKI, D. G. G. Jogos de empresas, aprendizagem vivencial, teoria do fluxo e aprendizagem baseada em problemas: o aluno como protagonista. **Instrumento: Revista de Estudo e Pesquisa em Educação**, v. 24, n. 3, p. 899-919, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/revistainstrumento/article/view/37348/25435>. Acesso em: 13 nov. 2024.

OLIVEIRA, B. B.; CAMPOS, S. A. P.; CAMARGO, M. S. Aprendizagem organizacional: processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 39, n. 76, p. 1-22, 2023. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestc/article/view/2812>. Acesso em: 9 dez. 2024.

ONOFRE, I.; TEIXEIRA, L. Critical factors for a successful knowledge management implementation: a systematic literature review. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 93-109, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34190/ejkm.20.2.2357>. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/2357>. Acesso em: 12 nov. 2024.

PARK, S.; KIM, E. J. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, v. 22, n. 6, p. 1408-1423, 2018. Disponível em: <https://www-emerald-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/jkm-10-2017-0467/full/pdf?title=fostering-organizational-learning-through-leadership-and-knowledge-sharing>. Acesso em: 30 set. 2024.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderança no setor público (LSP): uma revisão integrativa e agenda de pesquisa. **XLV EnANPAD**, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa/links/6164aa341eb5da761e8362c9/Lideranca-no-Setor-Publico-LSP-Uma-Revisao-Integrativa-e-agenda-de-pesquisa.pdf. Acesso em: 26 set. 2024.

PERES, P.; BATISTA, V. R. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras - diagnóstico em uma instituição federal de ensino. **RTIC - Revista de Tecnologias, Informação e Comunicação**, v. 2, n. 1, p. 59-78, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.29073/rtic.v2i1.359>. Disponível em:

<https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/rtic/article/view/359>. Acesso em: 27 nov. 2024.

PETER, M G. A.; MACHADO, M. V. V. **Manual de auditoria governamental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PETRI, D. *et al.* Information-Enabled Decision-Making in Big Data Scenarios. **IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)**, p. 417-436, 2023. DOI <https://doi.org/10.1002/9781119987635.ch24>. Disponível em: <https://iris.unitn.it/handle/11572/400931>. Acesso em: 22 set. 2024.

PINHEIRO, M. M. K. Processo de transformação das políticas de informação no estado informacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.3, n.1, p.113-126, jan./dez. 2010. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/119353>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 46-67, 2020. DOI: 10.22561/cvr.v31i2.4933. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4933>. Acesso em: 27 set. 2024.

POSTULA, M.; IRODENKO, O.; DUBEL, P. Internal Audit as a Tool to Improve the Efficiency of Public Service. **European Research Studies Journal**, v. 23, n. 3, p. 699-715, 2020. <https://doi.org/10.35808/ersj/1663>. Disponível em: <https://www.mendeley.com/catalogue/7a4a864d-3a17-3b81-ad3d-86360b6e0003/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

REHMAN, *et al.* Empirical investigation of the impacts of knowledge management on organizational learning - a case study of higher education institutions. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 1-15, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Syed-Arslan-Haider-2/publication/353247258_Empirical_Investigation_of_The_Impacts_of_Knowledge_Management_on_Organizational_Learning. Acesso em: 19 dez. 2024.

RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria**. 4 ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.

RIPAH, N. F. M *et al.* The Challenges in Implementing Proper Recordkeeping Practices at Public Universities. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 12, n. 7, p. 1546-1555, jul. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov.br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4288044835>. Acesso em: 2 set. 2024.

RIPOLI, S. C. C.; MARTELLO, M. R.; BUSSADORI, M. C. F. Aspectos relevantes para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento para a administração. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-15, 2022. DOI: 10.5380/atoz.v11.834202022. Disponível em: <http://www.atoz.ufpr.br/index.php/atoz>. Acesso em: 18 nov. 2023.

RYDZAK, W. *et al.* The communication gap and the effect of self-perception on assessment of internal auditors' communication skills. **Economics & Sociology**, v. 16, n. 2, p. 148-166, 2023. DOI:10.14254/2071-789X.2023/16-2/10. Disponível em: https://www.economics-sociology.eu/files/10S_1350_Rydzak%20et%20al.pdf?utm_source=. Acesso em: 15 jun. 2025.

ROCHA, M. M. V. da; FREIRE, I. M. Os cursos de arquivologia brasileiros à luz do regime de informação. **Informação & Informação**, v. 27, n. 1, p. 320–352, jan./mar. 2022. DOI: 10.5433/1981-8920.2022v27n1p320. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44899>. Acesso em: 18 fev. 2024.

RODRIGUES, A. S.; CASTRO FILHO, C. M. Universidades federais brasileiras: influências das políticas públicas de informação na criação de seus repositórios. **Páginas a&b: arquivos e bibliotecas**, s 3, número especial, p. 46-58, 2018. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/3955>. Acesso em: 4 set. 2024.

RODRIGUES, R. Adoção de ferramentas de suporte à auditoria interna nas universidades federais brasileiras. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 8, n. 3, p. 459-481, 2020. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/9865/8487>. Acesso em: 27 set. 2024.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, M. V. V. Atuação da auditoria interna nas universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11151>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/11151>. Acesso em: 21 out. 2024.

RUEDA, M. R. V. Auditoría interna como herramienta pedagógica para las organizaciones. **Signos: Investigación en sistemas de gestión**, v. 11, n. 1, p. 145-160, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.09>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&iid=W2912140065>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SÁNCHEZ, L. I. V. La cultura organizacional en las instituciones de educación superior: elemento clave para fortalecer el aprendizaje institucional. **Revista Dialogus**, n. 6, pág. 29-36, 2020. DOI: [10.37594/dialogus.v1i6.564](https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i6.564). Disponível em: <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/564>. Acesso em: 5 fev. 2025.

SANTANA, L. D.; PEREIRA, F. C. M. Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos. **Ciência da Informação Express**, v. 5, p. 1-25, 2024. DOI: 10.60144/v5i.2024.109. Disponível em: <https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>. Acesso em: 11 out. 2024.

SANTOS, R. N. R. S.; FREIRE, I. M. Sobre políticas públicas e políticas de informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 15, n. 3, p.131-145, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/150761>. Acesso em: 18 nov. 2023.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento de fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/519bc21a-b0a0-4b05-8346-ae18b4ecae7a>. Acesso em: 29 fev. 2024.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, Florianópolis, v. 31, n. 62, p. 1–25, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/957>. Acesso em: 7 mar. 2024.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/38590/22376>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SCHILLING, J.; KLUGE, A. Barriers to organizational learning: an integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, p. 337-360, ago. 2009. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>. Acesso em: 16 mar. 2024.

SCHREDER, C. The Influence Of Organizational Learning On Performance: A Comprehensive Approach. **Journal of WEI Business and Economics**, v. 8, n. 1, p. 98-118, set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36739/jweibe.2019.v8.i1.41>. Disponível em: <https://www.wei-journals.com/index.php/jweibe/article/view/41>. Acesso em: 13 out. 2024.

SEBASTIÁN, M. C.; RODRÍGUEZ, E. M. M.; MATEOS, D. R. La necesidad de políticas de información ante la nueva sociedad globalizada. El caso español. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 22-36, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/884/919>. Acesso em: 3 mai. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto. 36ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

SHABOU, B. M. An Information Governance Policy is required for my Institution, What to do? Practical Method and Tool enabling Efficient Management for Corporate Information Assets. In **Diverse Applications and Transferability of Maturity Models**, p. 61-91, IGI Global, jan. 2019. DOI: [10.4018/978-1-5225-7080-6.ch003](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7080-6.ch003). Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/214781>. Acesso em: 30 abr. 2024.

SHADMANFAR, M. H.; MAKVANDI, F. Identifying barriers and facilitators of organizational knowledge sharing. **International Journal of Innovation in Management Economics and Social Sciences**, vol. 4, n. 2, p. 23-43, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.59615/ijimes.4.2.23>. Disponível em:
<https://ijimes.ir/index.php/ijimes/article/view/135>. Acesso em: 2 fev. 2025.

SHUJAHAT, M. *et al.* Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. **Journal of business research**, v. 94, p. 442-450, 2019. Disponível em:
<https://www.sciencedirect-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S014829631730440X?via%3Dihub>. Acesso em: 10 fev. 2025.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, ISSN-e 2237-4558, v. 8, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6232106>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SILVA, M. B.; SILVA, J. L. C.; FREIRE, G. H. A. Análise sobre políticas de informação: perspectivas do regime de informação no âmbito da inclusão digital ante os livros Verde e Branco. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 47, n. 2, p. 155-168, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1919/3801>. Acesso em: 4 maio 2024.

SILVA, M. M.; FREIRE, G. H. A. Política e regime de informação: construtos teóricos e tessituras práticas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 29, p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.e95780>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/95780>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SILVA NETO, A. F.; SILVA, J. D. G. da. Valores culturais e estilos de aprendizagem dos operadores da contabilidade do setor público brasileiro frente ao processo de adoção das normas internacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. 1-16, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144322>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/144322/153002>. Acesso em: 5 set. 2024.

SILVA, S. C. *et al.* Reflexões sobre aprendizagem e inovação em organizações: uma visão acerca dos aspectos temporais e contextuais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 139-155, 2020. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0010>. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.002.0010>. Acesso em: 15 out. 2024.

SILVA, J. A. *et al.* Crimes Cibernéticos: Regulação e respostas jurídicas no ambiente digital. In: LIMA, O. S. F. C. (Org.). Desafios jurídicos contemporâneos: inclusão social, direitos fundamentais e proteção ambiental em um mundo em transformação. **Revista Domínio Científico**, p. 66-86, 2024. Disponível em: https://www.editoradominiocientifico.org/files/ugd/85e6fc_9851cc13115b4a568104ee90a8e29f8e.pdf#page=66. Acesso em: 28 fev. 2025.

SYAM, H. The Role and Impact of Government Audit Practices in Maintaining Public Trust. *Advances: Journal of Economics & Business*, v. 1, n. 5, p. 305-316, 2023. DOI: <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i5.279>. Disponível em: <https://advancesinresearch.id/index.php/AJEB/article/view/279/334>. Acesso em: 15 dez. 2024.

SKITSOU, A.; CHARALAMBOUS, G. The Impact of Internal Audit on Public Administration. *Health Review Journal*, v. 33, n. 186, p. 1-7, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54042/hr617hhsma>. Disponível em: <https://healthreview.gr/article-hr617hhsma/>. Acesso em: 13 set. 2024.

SOARES FILHO, M. L. V. Estado e sociedade no brasil: a tese da mútua constituição e as políticas públicas. *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 143-160, jan./abr. 2023. <https://doi.org/10.25091/S01013300202300010008>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4383753865>. Acesso em: 17 ago. 2024.

SOARES NETO, A.; SILVA, A.B. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 3, p. 841-863, maio/jun./2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241022802011.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SOUZA JÚNIOR, A. A.; RIBEIRO, N. R. S. Atividade de auditoria interna da administração pública no contexto da indústria 4.0. *Revista Científica Semana Acadêmica*, v. 11, n. 231, p. 1-37, 2023. DOI: 10.35265/2236-6717-231-12457. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/atividade-de-auditoria-interna-da-administracao-publica-no-contexto-da-industria-40>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SMITH, P. J. *et al.* Leadership and learning: facilitating self-directed learning in enterprises. *Journal of European Industrial Training*, v. 31, n. 5, p. 324-335, jun./2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590710756783/full/html>. Acesso em: 27 set. 2023.

SUZOR, N. Digital Constitutionalism: Using the Rule of Law to Evaluate the Legitimacy of Governance by Platforms. *Social Media + Society*. <https://doi.org/10.1177/2056305118787812>. p.1-11, jul. 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2056305118787812>. Acesso em: 30 abr. 2024.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TALYSHINSKY, E. B. Information Policy in the Field of Public Administration. *University Scientific Notes*, v. 74, n. 2, p. 186-193, 2020. DOI: 10.37491/UNZ.74.16. Disponível em: https://unz.univer.km.ua/article/view/74_186-193. Acesso em: 23 nov. 2024.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação* [livro eletrônico]. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009. Disponível em:

https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

TOMAÉL, M. I.; SILVA, T. E. Repositórios institucionais: diretrizes para políticas de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8, 2007, Salvador. [Anais eletrônicos...]. Disponível em: <http://enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT5--142.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2024.

TONG WOOL, C. J. Y. Knowledge management in the 21st century: trends, developments, and strategies. **International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research**, v. 5, n. 10, p. 4.234-4.257, 2024. DOI: [10.11594/ijmaber.05.10.29](https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.10.29). Disponível em: <https://ijmaberjournal.org/index.php/ijmaber/article/view/2016>. Acesso em: 10 fev. 2025.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, p. 21-34, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v47i2.4069>. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069/3790>. Acesso em: 5 nov. 2024.

TUYA, M. de; TUYA, M. L. de. Creating value through information and knowledge flow: lessons from the public sector applied to the private sector. **Journal of Creating Value**, v. 5, n. 2, p. 210-221, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/2394964319851951>. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/epub/10.1177/2394964319851951>. Acesso em: 20 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Auditoria Interna. Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna. João Pessoa, 2025. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/menu/raint>. Acesso em: 10 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Auditoria Interna. Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna. João Pessoa, 2024. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/menu/raint>. Acesso em: 10 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Manual da Unidade de Auditoria Interna Governamental da UFPB. João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://www.ufpb.br/audin/contents/documentos/manuais/manual-da-audin-versao-final-2022-1.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2025.

URPIA, A. G. B. C.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 33, p. 86-106, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3895/rts.v14n33.7275>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/7275>. Acesso em: 15 out. 2024.

VAN DEN BRINK, M. Reinventing the wheel over and over again. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 4, p. 379-393, maio/2020. Disponível em: <https://www->

emerald.ez15.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/EDI-10-2019-0249/full/html. Acesso em: 19 jul. 2023.

VASILEIADIS, I.; FRAGOULI, E. Knowledge management in the public sector: a critical examination of a case study. **European Journal of Theoretical and Applied Sciences**, v. 1, n. 5, p. 161-180, set./2023. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(5\).12](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(5).12). Disponível em: <https://ejtas.com/index.php/journal/article/view/267>. Acesso em: 14 out. 2024.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, p. 122-141, 2003.

VIEIRA, E. A.; COELHO, T. R. Barreiras informacionais e desafios organizacionais em gestão de convênios entre universidades e fundações de amparo à pesquisa. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2022. DOI: 10.21680/2447-0198.2022v6n1ID29360. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/29360>. Acesso em: 3 set. 2024.

VILAS BOAS, L. F.; CASSANDRE, M. P. Aprendizagem organizacional: um enfoque acerca da abordagem social da aprendizagem e o elemento “emoção”. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 99-116, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25507>. Acesso em: 13 abr. 2023.

WALLO, A.; LUNDQVIST, D.; COETZER, A. Learning-Oriented Leadership in Organizations: An Integrative Review of Qualitative Studies. **Human Resource Development Review**, vol. 23, n. 2, p. 230-275, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843241239723>. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1177/15344843241239723>. Acesso em: 11 fev. 2025.

WATCHATON, A.; KRAIRIT, D. Factors influencing organizational information systems implementation in Thai public universities. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 21, n. 1, p. 90-121, 2019. <https://doi.org/10.1108/JSIT-07-2017-0054>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSIT-07-2017-0054/full/html>. Acesso em: 11 set. 2024.

WIBAWA, I. M. A.; SURYANTINI, N. P. S.; SATRYA, I. G. B. H. Tacit Knowledge Sharing in Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises: Antecedents and Its Mediators. **International Journal of Social Science and Business**, v. 7, n. 4, p. 887-897, 2023. DOI: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.60619>. Disponível em: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/60619/28195>. Acesso em: 7 fev. 2025.

XU, J.; WEI, W. A theoretical review on the role of knowledge sharing and intellectual capital in employees' innovative behaviors at work. **Heliyon**, v. 9, n. 10, p. 1-9, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20256>. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W4386879872>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 01, p. 61-83, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/J7PF4bwYsxRx6phDQ6YJS4F/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2023.

ZIVIANI, F. *et al.* Gestão do conhecimento: proximidades entre gerações e busca de consenso. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 13, p. 1-23, 2023. DOI: 10.35699/2237-6658.2023.41702. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41702>. Acesso em: 11 out. 2024.

ZIVIANI, F. *et al.* Mapeamento das práticas de gestão do conhecimento em organizações prestadoras de serviços de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 1, p. 141-160, 2024. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n1.69336. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/69336>. Acesso em: 20 jan. 2025.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para os servidores técnico-administrativos

Entrevista nº _____	Data: ____/____/____	Hora: ____:____
Nome do entrevistado:		
Unidade/Setor:		
Cargo:	Tempo no cargo:	
Local da entrevista:		

Objetivo da pesquisa: investigar como as informações decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na UFPB.

Finalidade da entrevista: Compreender a percepção dos servidores da UFPB sobre a contribuição das ações de auditoria interna para o processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na Instituição.

Declaração de consentimento: Explicar as informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e pedir autorização para gravar a entrevista para futura análise. Explicar que a gravação será utilizada apenas com a finalidade de pesquisa. Solicitar a assinatura no TCLE e entregar uma via ao entrevistado.

QUESTÕES NORTEADORAS

Bloco 1 - Contextualização

Objetivo: *Compreender o papel da unidade no contexto institucional e sua relação com os processos de planejamento, gestão da informação e apoio à tomada de decisão.*

1. Há quanto tempo você trabalha neste setor?
2. Você poderia descrever brevemente sua função e principais responsabilidades?
3. Como sua Unidade se relaciona com os processos de planejamento, gestão e tomada de decisão na universidade?

Bloco 2 - Percepção sobre a auditoria interna

Objetivo: *Investigar a percepção dos servidores sobre o acesso e uso das informações da auditoria interna e seu impacto nos processos organizacionais*

4. Você já teve alguma experiência com a auditoria interna? O que você sabe sobre o trabalho da auditoria interna?
5. Como é sua participação ou envolvimento durante as ações de auditoria interna?
6. Como você avalia a comunicação com os auditores internos durante as ações de auditoria?
7. Como você avalia o papel das informações da auditoria interna na UFPB no que se refere ao planejamento ou melhoria institucional?

8. Você identifica barreiras institucionais que dificultam o acesso ou a utilização das informações provenientes da auditoria interna? Quais?

Bloco 3 – Integração com a gestão da informação e do conhecimento

Objetivo: *Investigar possibilidades de integração entre os resultados das auditorias internas e os sistemas e rotinas de gestão da informação e do conhecimento da Universidade.*

9. Como as informações decorrentes das auditorias internas são comunicadas ao seu setor?
Em que formato costumam ser disponibilizadas (digital, impresso, ambos)?
10. Como você avalia a linguagem utilizada nos documentos da auditoria interna? Sua equipe compreende facilmente as informações ou há necessidade de esclarecimentos ou suporte adicional?
11. Em sua opinião, que aspectos da comunicação da auditoria interna precisam ser aprimorados? Tem alguma forma de comunicação que você considera mais eficaz?
12. Como as informações provenientes das auditorias internas são armazenadas ou organizadas em sua Unidade?
13. As informações provenientes das auditorias internas costumam ser discutidas em reuniões na sua Unidade?
14. Quando ocorrem reuniões para discutir as informações provenientes das auditorias internas, esses encontros costumam ser registrados (em atas, por exemplo)? Dessas discussões, surgem novos documentos ou produtos informacionais, como planos de ação, relatórios de acompanhamento ou novos procedimentos internos)?
15. Na sua Unidade, existem práticas estabelecidas para compartilhar as informações oriundas das auditorias internas? (Como sistemas internos, ofícios circulares, envio de e-mail para todos os membros do setor, etc.)
16. Como os servidores da sua Unidade compartilham percepções ou aprendizados derivados das informações da auditoria interna?
17. As recomendações da auditoria interna são incorporadas aos processos, rotinas ou práticas de gestão do conhecimento da sua Unidade? Como isso acontece?
Estou me referindo a formas organizadas de registrar, compartilhar e aplicar conhecimentos no dia a dia da Unidade, para evitar perda de informações importantes e promover melhorias contínuas. Por exemplo:

- **A elaboração de manuais, tutoriais ou instruções de trabalho** para orientar novos servidores ou padronizar atividades administrativas.
- **A criação de repositórios digitais** (como pastas no Drive institucional ou sistemas internos) para guardar relatórios de auditoria, atas, fluxogramas, normas, etc.
- **Reuniões regulares para refletir sobre erros e acertos**, compartilhar aprendizados e discutir como implementar recomendações da auditoria.
- **Registro de boas práticas** ou soluções adotadas em um setor e que podem ser replicadas por outros.
- **Capacitações internas ou rodas de conversa** para atualização da equipe com base em mudanças institucionais, auditorias ou novas legislações.
- **Planos de ação derivados de relatórios de auditoria**, com definição de prazos, responsáveis e acompanhamento das melhorias.

Em resumo, são práticas que ajudam a transformar experiências, informações e aprendizados em algo acessível e útil para outras pessoas da Unidade, preservando o conhecimento institucional e melhorando processos e decisões.

18. As informações produzidas pela auditoria interna já foram utilizadas como subsídio para decisões ou ações em sua unidade?
19. Na sua opinião, como as informações produzidas pelas auditorias internas poderiam ser integradas aos sistemas de informação e aos processos decisórios da Universidade?

Bloco 4 – Contribuições para a aprendizagem organizacional

Objetivo: *Investigar como as auditorias contribuem para a aprendizagem organizacional na Universidade. As perguntas deste bloco visam avaliar como os resultados das auditorias realizadas contribuem para o fortalecimento desse processo, a partir da análise da aplicação prática das recomendações, da percepção de mudanças e da internalização de novos conhecimentos nos processos institucionais.*

A **aprendizagem organizacional** pode ser entendida como o processo pelo qual a instituição adquire, compartilha e utiliza conhecimentos e informações para melhorar seus processos, tomar melhores decisões e promover mudanças contínuas. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando as unidades auditadas aprendem com as recomendações recebidas e aplicam esse aprendizado na gestão.

20. Após a realização de auditorias, ocorrem mudanças práticas e visíveis nas rotinas e procedimentos do seu setor?
21. Os resultados das auditorias internas contribuem para que os servidores da sua unidade desenvolvam novos conhecimentos e para gerar reflexões sobre melhorias nos processos institucionais?
22. Na sua opinião, quais são os principais fatores que facilitam o atendimento das recomendações da Auditoria Interna?
23. E quais são os principais fatores que dificultam esse atendimento?
24. Que estratégias ou iniciativas você acredita que poderiam ajudar a superar essas barreiras e fortalecer a implementação das recomendações da auditoria?
25. Que ações poderiam tornar as informações da auditoria mais acessíveis, compreensíveis e úteis para a gestão universitária?
26. Você gostaria de acrescentar alguma informação que não foi abordada durante a entrevista?
27. Você ficou com alguma dúvida sobre a entrevista ou sobre o objetivo da pesquisa?

Encerramento

Agradecer novamente pela participação.

Reiterar a importância das informações fornecidas para a pesquisa.

Informar sobre a disponibilidade para compartilhar os resultados da pesquisa, caso o entrevistado tenha interesse.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os auditores internos

Entrevista nº _____	Data: ____/____/____	Hora: ____:____
Nome do entrevistado:		
Tempo no cargo:		
Local da entrevista:		

Objetivo da pesquisa: investigar como as informações decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na UFPB.

Finalidade da entrevista: avaliar a percepção dos auditores internos da UFPB quanto à eficácia na comunicação das conclusões dos trabalhos de auditoria realizados e sua contribuição para o aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na Instituição.

Declaração de consentimento: Explicar as informações contidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e pedir autorização para gravar a entrevista para futura análise. Explicar que a gravação será utilizada apenas com a finalidade de pesquisa. Solicitar a assinatura no TCLE e entregar uma via ao entrevistado.

QUESTÕES NORTEADORAS

Bloco 1 - Percepção sobre a auditoria interna na UFPB

Objetivo: *Compreender como os auditores percebem o papel da auditoria interna na instituição, considerando sua relevância estratégica e impactos nos processos organizacionais.*

1. Como você avalia a evolução do papel da auditoria interna na UFPB nos últimos anos? Houve alguma mudança significativa?
2. Na sua percepção, de que forma a atuação da auditoria interna e as informações produzidas pelos seus trabalhos têm contribuído para a gestão da UFPB?
3. Em sua opinião, as informações e recomendações das auditorias são bem aproveitadas pela gestão?
4. Você poderia citar resultados concretos ou mudanças percebidas a partir de auditorias realizadas?

Bloco 2 - Comunicação e fluxo informacional das ações de auditoria

Objetivo: *Avaliar como os resultados das auditorias são comunicados e como as informações circulam dentro da instituição após a finalização dos trabalhos.*

5. Como os resultados das auditorias internas são disponibilizados para as unidades auditadas?

- 5.1 Na sua opinião, essa forma de comunicação é eficaz? Por quê?
6. Na sua opinião, há uma boa circulação das informações geradas pelas auditorias entre os setores da UFPB?
- 6.1 Você acha que existem pontos de bloqueio ou dificuldades que afetam esse fluxo de informações?
7. Quais formas ou estratégias de comunicação você considera mais eficazes para garantir que os resultados das auditorias sejam bem compreendidos e utilizados?
- Sondagem (em caso de hesitação ou dificuldade em responder):** Há algum tipo de abordagem, canal ou dinâmica que, na sua experiência, costuma funcionar melhor para facilitar o entendimento e a aplicação das informações oriundas das auditorias?
8. Existem sistemas ou plataformas específicas utilizadas para facilitar a comunicação com a gestão da instituição? Quais e como funcionam?
9. Acontecem reuniões com as unidades auditadas para apresentação e discussão dos resultados dos trabalhos de auditoria?
- 9.1 O que costuma ser produzido ou decidido nessas reuniões? Há registros formais (como atas ou relatórios) ou ações que decorrem diretamente desses encontros?

Bloco 3 - Uso de ferramentas de tecnologia da informação nas atividades de auditoria

Objetivo: *Identificar quais ferramentas de tecnologia da informação são utilizadas nos processos de auditoria, com que frequência são empregadas e qual a percepção dos auditores internos acerca da sua efetividade e aplicabilidade no contexto institucional. Também se pretende avaliar os desafios e as oportunidades associadas à adoção dessas tecnologias.*

10. Quais são as principais ferramentas tecnológicas que você costuma utilizar nas atividades de auditoria?
11. Você já enfrentou ou enfrenta alguma dificuldade relacionada ao uso dessas ferramentas tecnológicas?
12. Você recebeu algum tipo de treinamento específico para utilizá-las?
13. Você sente que essas ferramentas são suficientes para atender às necessidades da auditoria, ou acredita que seria importante ter acesso a outras?
14. Na sua opinião, de que maneira o uso dessas ferramentas tem contribuído para a eficiência das atividades realizadas pela auditoria interna?

Bloco 4 – Contribuições da auditoria interna para a aprendizagem organizacional

Objetivo: *Explorar a percepção dos auditores sobre a relação entre os trabalhos da Auditoria Interna e a aprendizagem organizacional na UFPB, considerando aspectos como melhorias institucionais, compartilhamento de boas práticas, desenvolvimento de capacidades e mudança de comportamentos organizacionais.*

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como o processo pelo qual a instituição adquire, compartilha e utiliza conhecimentos e informações para melhorar seus processos, tomar melhores decisões e promover mudanças contínuas. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando as unidades auditadas aprendem com as recomendações recebidas e aplicam esse aprendizado na gestão.

15. Com base na sua experiência, como os trabalhos da auditoria interna têm contribuído para promover melhorias, aprendizados ou mudanças nos processos institucionais da UFPB?
16. Você poderia compartilhar exemplos de boas práticas, correções ou melhorias que foram implementadas na UFPB como resultado direto dos trabalhos de auditoria interna?
17. Em sua percepção, como as unidades auditadas costumam reagir às recomendações da auditoria interna? Há mais receptividade ou resistência? De que forma isso influencia na aprendizagem organizacional?
18. Há situações em que você percebe que há compartilhamento de boas práticas oriundas das auditorias entre os setores da Instituição? Você poderia citar algum exemplo?
19. Quais são os principais fatores que **facilitam** o atendimento às recomendações da auditoria interna na UFPB?
20. E quais são os principais fatores que **dificultam** esse atendimento?
21. Que medidas ou estratégias você acredita que poderiam ser implementadas para superar essas barreiras?

Bloco 5 – Sugestões e melhorias

Objetivo: *Reunir percepções e sugestões dos auditores internos sobre como aprimorar o processo de auditoria interna na UFPB, considerando seu papel no fortalecimento da aprendizagem organizacional e a experiência prática dos profissionais envolvidos.*

22. Na sua opinião, o que poderia ser feito para fortalecer a relação entre as ações da auditoria interna e a promoção da aprendizagem organizacional na UFPB?
23. Há algo mais que você gostaria de acrescentar ou sugerir para aprimorar o processo de auditoria interna na universidade?
24. Você ficou com alguma dúvida ou gostaria de fazer algum comentário final?

Encerramento

Agradecer novamente pela participação.

Reiterar a importância das informações fornecidas para a pesquisa.

Informar sobre a disponibilidade para compartilhar os resultados da pesquisa, caso o entrevistado tenha interesse.

APÊNDICE C - Questionário para os servidores técnico-administrativos

Prezado(a) servidor(a),

Convidamos você a participar da pesquisa de doutorado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB), intitulada “Auditoria interna como promotora da aprendizagem organizacional na Universidade Federal da Paraíba: uma abordagem baseada em políticas de informação”. Antes de decidir se deseja participar você deverá ler e compreender o texto a seguir, que é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento que contém explicações sobre o estudo.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Solicitamos a sua colaboração para participar da nossa pesquisa, que tem por objetivo investigar como as informações decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na UFPB. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde/UFPB, CAAE 84258924.8.0000.5188.

A sua participação consiste em responder este questionário, que contém perguntas fechadas e abertas, estimando-se um tempo médio de aproximadamente 15 minutos para o seu preenchimento. O questionário visa avaliar a percepção dos servidores da UFPB quanto à influência das ações de auditoria interna nas práticas e processos institucionais, buscando compreender como o fluxo informacional derivado dessas ações circula dentro da instituição e de que forma pode contribuir para o processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na Instituição.

Todas as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo, não permitindo a identificação do participante, e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Os resultados serão apresentados de forma agregada e os dados armazenados em ambiente seguro, acessíveis apenas a esta pesquisadora e seu orientador. O tempo de armazenamento será de 5 anos, e após esse período os arquivos serão devidamente descartados de forma segura e irreversível.

A participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Todavia, ressaltamos que sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Caso queira entrar em contato com a responsável pelo estudo, envie e-mail para csfg0312@gmail.com.

Sua colaboração é muito importante. Desde já, agradeço por sua colaboração!

Informação de contato da responsável pela pesquisa

Cláudia Suely Ferreira Gomes

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

<http://lattes.cnpq.br/1104806493562184>

E-mail: csfg0312@gmail.com

claudia.gomes2@academico.ufpb.br

Ao continuar e enviar este formulário, você declara que, na qualidade de participante da pesquisa, está ciente dos seus objetivos e autoriza o uso das informações fornecidas para fins científicos, conforme descrito.

BLOCO I - Perfil do servidor(a):

1. Há quanto tempo você trabalha na UFPB?
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ Mais de 3 anos até 5 anos
 - ☐ Mais de 5 anos
2. Em qual setor/departamento você atua?
 - ☐ Administrativo
 - ☐ Acadêmico
 - ☐ Financeiro
 - ☐ Tecnologia da informação
 - ☐ Outro (especificar) _____
3. Há quanto tempo você trabalha neste setor?
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ Mais de 3 anos até 5 anos
 - ☐ Mais de 5 anos

BLOCO II - Contribuições da auditoria interna para a gestão da informação e do conhecimento

Neste bloco, buscamos compreender como as informações produzidas pela auditoria interna são percebidas, utilizadas e armazenadas nos setores administrativos da UFPB. As perguntas exploram a relação entre auditoria interna, gestão da informação e gestão do conhecimento na sua prática cotidiana.

4. De que forma as informações provenientes das auditorias internas são disponibilizadas no seu setor? (Pode selecionar mais de uma opção)
 - ☐ São encaminhadas fisicamente em relatórios impressos.
 - ☐ São apresentadas durante reuniões formais.
 - ☐ São disponibilizadas digitalmente por meio de e-mails institucionais.
 - ☐ São disponibilizadas por meio de sistemas digitais (ex.: intranet, sistemas de gestão).
 - ☐ As informações são acessadas diretamente no sistema de auditoria.
 - ☐ Não tenho acesso direto às informações de auditoria.
 - ☐ Outro (especifique): _____
5. Como as informações provenientes das auditorias internas são armazenadas no setor onde você trabalha? (Pode selecionar mais de uma opção)
 - ☐ Em formato digital, utilizando um sistema específico de gestão de informações.
 - ☐ Em formato digital, mas sem um sistema específico (arquivos soltos, e-mails, etc.).
 - ☐ Em formato impresso, arquivadas fisicamente.
 - ☐ As informações não são formalmente armazenadas.

- Outro (especifique): _____

6. As informações provenientes das auditorias internas são discutidas em reuniões entre as equipes no setor onde você atua?

- Sim, em reuniões periódicas.
- Sim, mas apenas quando há uma necessidade específica ou solicitação
- Não, essas informações não são discutidas em reuniões.
- Não sei informar.
- Outro (especifique): _____

7. Caso ocorram reuniões para discutir as informações provenientes das auditorias internas, essas reuniões são registradas e geram novos documentos ou produtos informacionais?

- Sim, as reuniões são registradas formalmente em atas e geram relatórios de acompanhamento.
- Sim, as reuniões são registradas formalmente em atas e geram planos de ação.
- Sim, as reuniões são registradas formalmente em atas e geram relatórios de análise.
- Sim, as reuniões são registradas formalmente em atas e geram novos procedimentos internos.
- Sim, as reuniões são registradas formalmente em atas e geram outro tipo de documento (por favor, especifique): _____
- As reuniões são registradas em atas, mas não geram novos documentos ou produtos informacionais.
- As reuniões não são registradas, nem geram novos documentos.
- Não ocorrem reuniões para discutir as informações provenientes das auditorias.

8. No setor onde você atua, há práticas estabelecidas para compartilhar as informações provenientes das auditorias internas?

- Sim, as informações são compartilhadas por meio de reuniões presenciais
- Sim, as informações são compartilhadas via e-mail para todos os membros do setor
- Sim, as informações são compartilhadas em sistemas internos de gestão de informações
- Sim, as informações são compartilhadas por meio de relatórios impressos ou digitais
- Não há práticas formais para o compartilhamento dessas informações
- Outro (especifique): _____

9. De que forma você compartilha os insights e percepções obtidas a partir das informações fornecidas pelas auditorias internas? **(Pode selecionar mais de uma opção)**

- Por meio de sistemas digitais de compartilhamento de informação (ex.: intranet, plataformas colaborativas)
- Por meio de conversas informais com os colegas
- Por meio de e-mails, ofícios circulares, etc.
- Não compartilho minhas percepções
- Outro (especifique): _____

BLOCO III - Qualidade na comunicação dos resultados dos trabalhos da auditoria interna

Este bloco aborda as formas pelas quais os resultados das auditorias internas são transmitidos dentro da Instituição. As perguntas exploram a clareza, os canais utilizados, a acessibilidade das informações e as oportunidades de diálogo entre a equipe de auditoria e os setores auditados

10. Na sua opinião, como é a linguagem utilizada nos relatórios das auditorias internas?
- ☐ Clara e objetiva
 - ☐ Moderadamente compreensível
 - ☐ Técnica e de difícil compreensão
 - ☐ Confusa ou pouco acessível
 - ☐ Nunca tive acesso a esses relatórios
11. Na sua opinião, quais métodos de comunicação são mais eficazes para transmitir os resultados das auditorias internas? **(Pode selecionar mais de uma opção)**
- ☐ Relatórios completos, com a descrição detalhada de todos os achados de auditoria e respectivas recomendações
 - ☐ Relatórios resumidos, apontando somente os principais aspectos identificados
 - ☐ Reuniões presenciais, com apresentação e discussão dos resultados das auditorias
 - ☐ Videoconferências para apresentação dos resultados das auditorias
 - ☐ E-mails informativos, contendo os principais achados da auditoria
 - ☐ Outros (especifique): _____
12. Você se sente seguro(a) para interpretar os resultados das auditorias internas e implementar as mudanças necessárias para atender às recomendações?
- ☐ Totalmente seguro(a) – Compreendo claramente os resultados e recomendações e me sinto confiante para implementar todas as mudanças necessárias
 - ☐ Parcialmente seguro(a) – Compreendo a maior parte dos resultados e recomendações e consigo implementar a maioria das mudanças
 - ☐ Pouco seguro(a) – Tenho dificuldades em compreender e implementar muitas das recomendações
 - ☐ Inseguro(a) – Não compreendo os resultados apresentados e, por isso, não consigo atender à maioria das recomendações
 - ☐ Não se aplica – Não recebo ou não tenho acesso aos resultados e recomendações das auditorias internas
13. Você considera que há espaço para diálogo ou feedback entre os setores auditados e a equipe de auditoria interna após a emissão dos relatórios?
- ☐ Sim, sempre há espaço para diálogo
 - ☐ Ocasionalmente há oportunidade para diálogo
 - ☐ Raramente há essa possibilidade
 - ☐ Não há nenhum espaço de diálogo
 - ☐ Não sei informar
14. Você considera que os canais utilizados para a comunicação dos resultados da auditoria interna são acessíveis a todos os envolvidos nos processos auditados?
- ☐ Sim, são sempre acessíveis
 - ☐ São acessíveis na maioria das vezes
 - ☐ São pouco acessíveis
 - ☐ São inacessíveis
 - ☐ Não sei informar
15. Com que frequência os resultados das auditorias internas são comunicados à sua equipe/setor?
- ☐ Sempre que uma auditoria é concluída
 - ☐ Apenas quando há recomendações críticas

- ☐ Raramente são compartilhados
- ☐ Nunca são compartilhados
- ☐ Não sei informar

16. Que melhorias você recomendaria para aperfeiçoar a comunicação dos resultados das auditorias internas? **(Pode selecionar mais de uma opção)**

- ☐ Produção de relatórios mais objetivos e didáticos
- ☐ Realização de reuniões explicativas com os setores auditados
- ☐ Criação de um canal fixo de comunicação entre auditoria e setores (e-mail, intranet, sistema etc.)
- ☐ Elaboração de materiais complementares (resumos, infográficos, vídeos)
- ☐ Outro (especifique): _____

BLOCO IV - Influência das informações da auditoria interna no processo de aprendizagem organizacional

Entende-se por aprendizagem organizacional o processo por meio do qual a Instituição adquire, compartilha, interpreta e aplica conhecimentos, promovendo mudanças e melhorias contínuas em seus processos, práticas e resultados.

Este bloco tem como objetivo compreender a influência das informações advindas da auditoria interna na promoção da aprendizagem organizacional. As perguntas deste bloco visam avaliar como os resultados das auditorias realizadas contribuem para o fortalecimento desse processo, a partir da análise da aplicação prática das recomendações, da percepção de mudanças e da internalização de novos conhecimentos nos processos institucionais.

17. **Assinale o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:** Os resultados das auditorias internas geram reflexões e debates sobre melhorias nos processos institucionais dentro do seu setor.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

18. Após a realização de auditorias, ocorrem mudanças práticas e visíveis nas rotinas e procedimentos do seu setor?

- ☐ Sim, de forma consistente
- ☐ Sim, em alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não sei informar

19. **Assinale o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:** As auditorias internas contribuem para que você e sua equipe desenvolvam novos conhecimentos ou aprendam com os erros identificados.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

20. Você já participou de treinamentos, oficinas ou reuniões promovidas após auditorias internas com o objetivo de orientar e capacitar os servidores quanto às recomendações emitidas?

- ☐ Sim, participei de ações presenciais
- ☐ Sim, participei de ações online
- ☐ Não, mas tive acesso a materiais informativos posteriormente
- ☐ Não, e não tive conhecimento sobre esse tipo de iniciativa
- ☐ Não me recordo

21. Tendo em vista que a aprendizagem organizacional é compreendida como o processo sistemático de aquisição, disseminação e aplicação do conhecimento institucional, essencial para o aprimoramento das práticas organizacionais, **assinale o seu grau de concordância com as estratégias listadas a seguir**, considerando o potencial de cada uma para promover a aprendizagem organizacional e o aperfeiçoamento dos processos institucionais na UFPB, a partir dos resultados das auditorias realizadas.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Capacitação dos servidores para compreensão e aplicação das recomendações de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação e debate dos resultados das auditorias realizadas com os setores auditados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estímulo à troca de experiências entre setores sobre o atendimento às recomendações da auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de espaços de diálogo para esclarecimento de dúvidas e alinhamento de expectativas após a emissão dos relatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Divulgação interna de boas práticas adotadas por setores que implementaram as recomendações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Produção de materiais informativos em linguagem acessível, voltados à divulgação institucional do papel, das atribuições e das principais atividades da auditoria interna na UFPB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de uma política institucional que oriente a disseminação e o uso estratégico das informações geradas pela auditoria interna, com foco no fortalecimento do processo de aprendizagem organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Qual é o seu nível de satisfação em relação aos procedimentos e resultados das auditorias internas realizadas na UFPB?

- ☐ Muito satisfeito(a)
- ☐ Satisfeito(a)
- ☐ Nem satisfeito(a), nem insatisfeito(a)
- ☐ Insatisfeito(a)
- ☐ Muito insatisfeito(a)

23. Quais aspectos dos procedimentos de auditoria interna você acredita que poderiam ser melhorados para aumentar sua satisfação? _____

24. Na sua opinião, qual o nível de influência que os fatores descritos a seguir exercem atualmente para **facilitar** o atendimento das recomendações da auditoria interna na UFPB? **(Para cada item, selecione o grau de influência correspondente)**

	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Disponibilidade de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio da alta administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação eficaz entre os setores envolvidos e a auditoria interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridade dada às recomendações nas agendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza na interpretação e compreensão das recomendações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional favorável à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engajamento e participação dos atores envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento das recomendações realizado pela Unidade de Auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Na sua opinião, qual é o nível de influência dos seguintes fatores para **dificultar** o pleno atendimento das recomendações expedidas pela auditoria interna na UFPB? **(Para cada item, selecione o grau de influência correspondente)**

	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Comunicação ineficaz entre os setores envolvidos e a auditoria interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de acesso direto aos relatórios de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrições orçamentárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de apoio da alta administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional resistente à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dificuldade em interpretar e compreender as recomendações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de priorização das recomendações nas agendas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Na sua percepção, qual é o nível de influência das ações da auditoria interna nas seguintes práticas e processos institucionais da UFPB? **(Para cada item, selecione o nível de influência correspondente)**

	Grande influência	Influência moderada	Pouca influência	Nenhuma Influência
Melhoria na eficiência dos processos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na gestão financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na gestão de riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria nos controles internos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da transparência e prestação de contas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na qualidade dos serviços prestados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalecimento das práticas de governança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da conformidade com regulamentações e normas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão mais assertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalecimento das práticas acadêmicas e pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AGRADECIMENTO

Agradecemos a sua participação e colaboração. Suas respostas são de extrema importância para o desenvolvimento desta pesquisa. Reiteramos que todas as informações fornecidas serão tratadas com absoluto sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Caso tenha interesse em conhecer os resultados da pesquisa, sinta-se à vontade para entrar em contato com a pesquisadora responsável.

Informação de contato da responsável pela pesquisa

Cláudia Suely Ferreira Gomes

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

E-mail: csfg0312@gmail.com

claudia.gomes2@academico.ufpb.br

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**UFPB**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

A pesquisadora Cláudia Suely Ferreira Gomes convida você a participar da pesquisa intitulada **“Auditoria interna como promotora da aprendizagem organizacional na Universidade Federal da Paraíba: uma abordagem baseada em políticas de informação”**. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012** e/ou **Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Informamos que sua decisão de participar nesta pesquisa não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso).

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir, não sofrerá qualquer prejuízo ou punição. Todos os dados e informações fornecidos por você serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, e os resultados serão apresentados de forma agregada e tratados de forma anônima e sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem por objetivo investigar como as informações decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional e para a gestão da informação e do conhecimento na UFPB. Solicitamos a sua colaboração para participar da pesquisa envolvendo a realização de uma entrevista, bem como sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica ou livro. Por ocasião da publicação dos resultados seu nome e dados serão mantidos em sigilo.

Durante a entrevista, suas respostas e declarações serão gravadas em áudio e/ou vídeo, com o objetivo de garantir a precisão das informações coletadas e facilitar a análise dos dados. As gravações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, e seu conteúdo será tratado com total confidencialidade.

As gravações serão armazenadas em um HD externo e ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora responsável. O tempo de armazenamento será de 5 anos, e após esse período os arquivos serão devidamente descartados de forma segura e irreversível.

Com relação aos riscos, informamos que essa pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde. No momento da entrevista poderá ocorrer um desconforto psicológico (constrangimento ou timidez) e para que isso seja evitado, será escolhido um local privado e livre da presença de pessoas alheias ao estudo.

A pesquisa trará como benefícios ao(à) participante a possibilidade de criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e colaborativos, potencializando a disseminação do conhecimento e fornecendo subsídios para o aprimoramento da gestão acadêmica e administrativa na UFPB.

A pesquisadora responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento.

Informação de contato da responsável pela pesquisa

Cláudia Suely Ferreira Gomes

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

<http://lattes.cnpq.br/1104806493562184>

E-mail: csfg0312@gmail.com/claudia.gomes2@academico.ufpb.br

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Telefone: +55 (83) 3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: 07h às 12h e 13h às 16h.

Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

João Pessoa-PB, ____/____/____

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

APÊNDICE E – Solicitação de autorização para realização de pesquisa acadêmica

À Reitoria da Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa, dia/mês/2024

Prezado(a) Reitor(a),

O presente documento visa solicitar a anuência desta Reitoria para a realização da pesquisa de doutorado intitulada “Auditoria interna como promotora da aprendizagem organizacional em uma instituição federal de ensino superior: uma abordagem baseada em políticas de informação”.

O estudo tem como objetivo investigar como as informações decorrentes dos trabalhos da auditoria interna podem contribuir para o aprimoramento do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento na UFPB, e está sendo conduzido pela pesquisadora Cláudia Suely Ferreira Gomes, doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB, sob a orientação do Professor Doutor Gustavo Henrique de Araújo Freire.

Para alcançar o objetivo proposto, serão utilizados os seguintes métodos e técnicas de pesquisa:

- a) **Análise documental:** Será realizada uma análise de documentos oficiais publicados no site da Universidade, incluindo relatórios de auditoria interna, planos estratégicos, políticas institucionais, comunicações oficiais, atos normativos disciplinando as políticas e diretrizes organizacionais relacionadas à gestão da informação e quaisquer documentos que forneçam informações sobre recomendações e orientações da auditoria interna.
- b) **Entrevistas semiestruturadas:** Serão conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de setores estratégicos da instituição, bem como com membros da equipe de auditoria interna. Essas entrevistas têm como finalidade avaliar a percepção dos entrevistados acerca da eficácia na comunicação das conclusões dos trabalhos de auditoria e sua contribuição para a promoção da aprendizagem organizacional.
- c) **Aplicação de questionários:** Serão aplicados questionários com alguns servidores técnico-administrativos, visando avaliar a percepção dos servidores da UFPB quanto à eficácia na comunicação das conclusões dos trabalhos de auditoria interna realizados e sua contribuição para a promoção da aprendizagem organizacional na Instituição.

Ressalta-se que todos os dados coletados serão tratados com estrita confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agregada, de modo a preservar o anonimato dos participantes. Além disso, todos os procedimentos éticos recomendados pelo Comitê de Ética em Pesquisa desta Instituição serão rigorosamente seguidos.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente pela atenção e colaboração e me coloco a disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário.

Atenciosamente,

Cláudia Suely Ferreira Gomes
Doutoranda em Ciência da Informação pelo PPGCI/UFPB
<http://lattes.cnpq.br/1104806493562184>
E-mail: csfg0312@gmail.com/claudia.gomes2@academico.ufpb.br