

# **A AUDITORIA INTERNA COMO VETOR DE BOAS PRÁTICAS: UMA ABORDAGEM PROATIVA PARA A MELHORIA DA GESTÃO**

Luiz Carlos Leocadio Silva da Nova

## **RESUMO**

Este estudo analisa o papel da auditoria interna como vetor de boas práticas na Marinha do Brasil, a partir da identificação e disseminação de soluções eficazes observadas nas Organizações Militares. A pesquisa parte do problema de que, embora as auditorias revelem não apenas fragilidades, mas também práticas bem-sucedidas, essas permanecem, em geral, restritas às unidades em que foram desenvolvidas, sem mecanismos institucionais de compartilhamento.

A investigação adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória e aplicada, utilizando como procedimentos a análise documental de relatórios de auditoria realizados no ano de 2024 e a aplicação de questionários semiestruturados a auditores e gestores. Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, permitindo a identificação de padrões, categorias e recorrências.

Os resultados evidenciaram que problemas recorrentes — como falhas em controles internos, inconsistências na execução financeira e dificuldades na gestão de processos — coexistem com soluções igualmente recorrentes, porém isoladas. Verificou-se que a ausência de mecanismos estruturados de registro e disseminação limita o aproveitamento dessas práticas, contribuindo para a repetição de erros, retrabalho e perda de eficiência.

Como resposta a essa lacuna, foi proposto um modelo estruturado para identificação, validação, registro e disseminação de boas práticas, concebido a partir das evidências empíricas e alinhado à realidade institucional. O modelo busca transformar o conhecimento gerado nas auditorias em ativo organizacional, ampliando o papel da auditoria interna para além da verificação de conformidade.

Conclui-se que a auditoria interna pode atuar de forma proativa como vetor de boas práticas, contribuindo para a aprendizagem organizacional e para a melhoria contínua da gestão no âmbito da Marinha do Brasil.

**Palavras-chave:** auditoria interna; boas práticas; gestão do conhecimento; aprendizagem organizacional; administração pública.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the role of internal auditing as a vector of best practices in the Brazilian Navy, based on the identification and dissemination of effective solutions observed in Military Organizations. The research addresses the problem that, although audits reveal not only weaknesses but also successful practices, these are generally restricted to the units where they were developed, without institutional mechanisms for sharing.

The study adopts a qualitative, exploratory, and applied approach. Data collection involved documentary analysis of audit reports conducted in 2024 and the application of semi-structured questionnaires to auditors and managers. The data were analyzed using content analysis, according to Bardin's methodology, enabling the identification of patterns, categories, and recurring elements.

The findings indicate that recurrent problems—such as weaknesses in internal controls, inconsistencies in financial execution, and difficulties in process management—coexist with equally recurrent but isolated solutions. The absence of structured mechanisms for recording and disseminating these practices limits their institutional use, contributing to the repetition of errors, rework, and loss of efficiency.

In response, the study proposes a structured model for the identification, validation, recording, and dissemination of best practices, grounded in empirical evidence and aligned with the institutional context. The model aims to transform knowledge generated through audits into an organizational asset, expanding the role of internal auditing beyond compliance verification.

It is concluded that internal auditing can act proactively as a vector of best practices, contributing to organizational learning and continuous improvement of management within the Brazilian Navy.

**Keywords:** internal auditing; best practices; knowledge management; organizational learning; public administration

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	6
2.1 O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA.....	6
2.2 DA GESTÃO DO CONHECIMENTO À DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS.....	7
2.3 GOVERNANÇA, COMPLIANCE E A BUSCA PELA EFICIÊNCIA.....	9
2.4 MANUAL DE PROCEDIMENTOS E LIMITE DOS NORMATIVOS.....	11
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO VETOR DE MELHORIA.....	13
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	15
3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	15
3.2 COLETA DE PERCEPÇÕES.....	15
3.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO.....	17
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	17
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	17
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	18
4.1 O CENÁRIO ATUAL: PERCEPÇÕES SOBRE A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA MARINHA.....	18
4.2 MAPEAMENTO DE BOAS PRÁTICAS: ACHADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS.....	20
4.3 BARREIRAS E FACILITADORES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	21
<b>5. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS</b> .....	22
5.1 PRINCÍPIOS DO MODELO.....	23
5.2 ESTRUTURA DO MODELO.....	23
5.2.1 IDENTIFICAÇÃO.....	25
5.2.2 VALIDAÇÃO.....	25
5.2.3 REGISTRO.....	26
5.2.4 DISSEMINAÇÃO.....	27
5.3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....	28
5.4 FERRAMENTAS DE SUPORTE.....	29
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	30

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AUDITORES.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira enfrenta o desafio de aprimorar sua eficiência e capacidade de entrega em um contexto de restrições orçamentárias e de pessoal. Diante do avanço do controle social e da crescente demanda por transparência e resultados, torna-se essencial “fazer mais com menos”, otimizando recursos e ampliando a efetividade das ações públicas. Nesse cenário, a auditoria interna se destaca como uma ferramenta estratégica para promover o uso racional dos recursos, fortalecer a governança e estimular a melhoria contínua da gestão (OECD, 2020).

Na Marinha do Brasil, essa necessidade se apresenta de forma ainda mais evidente, uma vez que a Instituição vem passando por transformações organizacionais significativas, com o desafio de manter altos padrões de desempenho com contingentes cada vez mais enxutos. Diante desse quadro, as auditorias internas assumem papel fundamental, não apenas no cumprimento de normas e verificações, mas também na identificação de oportunidades de aprimoramento que gerem eficiência, inovação e aprendizado institucional.

Embora existam normativos, manuais de procedimentos e diretrizes internas que orientem a execução das atividades administrativas e de controle, ainda há espaço para o registro e a disseminação de boas práticas que se sobressaem a esses referenciais. Muitas dessas soluções, aplicadas em determinadas Organizações Militares, permanecem restritas aos seus contextos de origem, sem que haja um modelo formal para registrar e compartilhar essas experiências. A ausência de um fluxo estruturado de disseminação limita o aproveitamento coletivo, reduz o potencial de padronização e dificulta a consolidação de uma cultura voltada à melhoria contínua e ao fortalecimento da governança (BRASIL, 2017).

Diante desse contexto, surge o problema de pesquisa: como a auditoria interna pode contribuir para a melhoria da gestão na Marinha do Brasil por meio da identificação e disseminação de boas práticas? A questão reflete a necessidade de compreender como as auditorias podem ir além do papel tradicional de fiscalização, atuando como vetor de aprendizagem organizacional e apoiando uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às diretrizes de compliance.

O objetivo geral deste estudo é analisar de que forma a auditoria interna pode contribuir para a melhoria da gestão na Marinha do Brasil a partir da identificação e disseminação de boas práticas. Para orientar o desenvolvimento da pesquisa, definem-se os seguintes objetivos específicos: (1) Analisar o potencial das auditorias internas como ferramenta de compartilhamento de boas práticas, ampliando seu papel na gestão organizacional; (2) Identificar boas práticas que possam ser compartilhadas dentro da Organização, de modo a

contribuir para o aprimoramento dos processos administrativos; e (3) Propor formas de divulgar essas boas práticas para que outros setores possam adotá-las, fortalecendo a cultura de aprendizado e de melhoria contínua.

Este estudo justifica-se pelo fato de que fortalecer a auditoria interna como instrumento de gestão e disseminação de conhecimento é essencial para aumentar a eficiência institucional, promover compliance e gerar impacto direto na gestão das Organizações Militares. Ao identificar e divulgar boas práticas, é possível racionalizar processos, economizar recursos, criar padrões de atuação e estimular a inovação, contribuindo para que a Marinha continue a fazer mais com menos, mantendo altos níveis de desempenho e qualidade na execução de suas atividades estratégicas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO PÚBLICA**

A auditoria interna, no contexto da administração pública, constitui um dos principais instrumentos de aperfeiçoamento da gestão e fortalecimento da governança institucional. Seu papel vai além da verificação de conformidade, abrangendo a análise de processos, a identificação de riscos e a proposição de melhorias que contribuam para a eficiência e a economicidade na aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 2017).

De acordo com Silva e Barreto (2025), em estudo recente publicado na Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, a auditoria interna atua como um elo entre o controle e a gestão, funcionando não apenas como mecanismo de fiscalização, mas como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão. Ao apresentar recomendações e oportunidades de aprimoramento, a auditoria amplia a transparência e contribui para o alcance dos objetivos institucionais.

Chaves (2013) complementa que a auditoria interna deve ser compreendida como instrumento essencial da governança pública, pois promove o alinhamento entre as práticas administrativas e os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência previstos no artigo 37 da Constituição Federal. Assim, mais do que identificar falhas, o auditor público tem o papel de estimular a aprendizagem organizacional, orientando as unidades auditadas a aperfeiçoarem seus processos.

Nessa linha, Glock (2020) destaca que as auditorias internas, quando bem estruturadas, geram conhecimento estratégico capaz de retroalimentar o processo decisório. Esse conhecimento, se sistematizado e disseminado entre as unidades de uma mesma instituição,

transforma-se em um repositório de boas práticas, permitindo padronizar procedimentos e reduzir erros repetitivos.

Segundo Bernardino, Hubler e Vieira (2021), as organizações públicas modernas têm buscado na auditoria um meio de identificar práticas exitosas que possam ser replicadas em diferentes setores, fortalecendo o controle interno e a cultura de integridade. Tal perspectiva é particularmente relevante na Marinha do Brasil, onde as auditorias internas podem atuar como vetores de aprendizagem coletiva, transformando experiências pontuais em conhecimento organizacional compartilhado.

Por fim, Barros e Castro (2019) afirmam que o novo papel das auditorias internas na gestão pública brasileira está alinhado ao conceito de controle orientado para resultados, em que o foco passa a ser a melhoria contínua da gestão, e não apenas a constatação de inconformidades. Essa mudança de paradigma reforça a necessidade de estruturar mecanismos para registro e disseminação das boas práticas identificadas, consolidando uma governança pública mais eficiente, transparente e sustentável

## 2.2 DA GESTÃO DO CONHECIMENTO À DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

No contexto da gestão pública, o conceito de “boas práticas” está associado a iniciativas, métodos ou procedimentos que demonstram resultados positivos e que podem ser replicados em contextos semelhantes. Diferentemente de simples rotinas administrativas, uma boa prática pressupõe eficácia comprovada, aderência aos princípios da administração pública e potencial de adaptação a outras unidades organizacionais. Assim, trata-se de uma solução validada na prática, capaz de gerar melhoria de desempenho, racionalização de recursos ou aperfeiçoamento de processos.

No setor público, boas práticas não se limitam ao cumprimento das normas, mas envolvem a capacidade de inovar dentro dos limites legais, promovendo eficiência, transparência e qualidade na prestação do serviço público. Nesse sentido, a identificação e disseminação dessas práticas contribuem para reduzir retrabalho, evitar erros recorrentes e fortalecer a governança institucional. Ao serem registradas e compartilhadas, deixam de ser iniciativas isoladas e passam a compor um patrimônio organizacional coletivo.

A discussão sobre boas práticas está diretamente relacionada à gestão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional pode ser compreendido a partir da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele incorporado à experiência individual, difícil de formalizar e transmitir, como

habilidades, percepções e intuições. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser registrado, documentado e compartilhado por meio de manuais, relatórios, normas e procedimentos formais.

Para esses autores, a criação do conhecimento nas organizações ocorre por meio da interação contínua entre esses dois tipos de conhecimento, em um processo dinâmico denominado modelo SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Na fase de socialização, o conhecimento tácito é compartilhado por meio da interação direta entre indivíduos. Na externalização, esse conhecimento é convertido em linguagem formal, tornando-se explícito. Na combinação, diferentes conhecimentos explícitos são sistematizados e organizados. Por fim, na internalização, o conhecimento explícito é incorporado à prática, transformando-se novamente em conhecimento tácito. Esse ciclo contínuo possibilita a aprendizagem organizacional e a consolidação de boas práticas como parte da cultura institucional.

A partir dessa perspectiva, a disseminação de boas práticas depende da existência de mecanismos estruturados de gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) destacam que organizações que valorizam o conhecimento desenvolvem processos formais para sua coleta, organização e compartilhamento, transformando experiências individuais em ativos institucionais. Sem esses mecanismos, o conhecimento tende a permanecer disperso, restrito a indivíduos ou unidades específicas.

Entre os principais mecanismos de disseminação, destacam-se as comunidades de prática, os bancos de lições aprendidas e os sistemas formais de gestão do conhecimento. As comunidades de prática, conforme conceituadas por Wenger (1998), consistem em grupos de pessoas que compartilham interesses ou responsabilidades comuns e que interagem regularmente para trocar experiências e resolver problemas. Esses espaços favorecem a circulação do conhecimento tácito e fortalecem a aprendizagem coletiva.

Os bancos de lições aprendidas representam outra ferramenta relevante, permitindo registrar experiências bem-sucedidas ou falhas identificadas em processos institucionais, com o objetivo de orientar decisões futuras. Já os sistemas de gestão do conhecimento envolvem plataformas ou estruturas organizacionais voltadas à catalogação, atualização e difusão de informações estratégicas, assegurando que o conhecimento produzido não se perca ao longo do tempo.

Peter Senge (2009), ao tratar do conceito de organizações que aprendem, destaca que instituições públicas que estimulam o compartilhamento de experiências e a reflexão sobre suas práticas tornam-se mais adaptáveis e eficientes. A aprendizagem organizacional, nesse sentido,

não ocorre de forma espontânea, mas depende de estruturas e incentivos que promovam a circulação do conhecimento.

No âmbito da Marinha do Brasil, a adoção de mecanismos estruturados para identificação e disseminação de boas práticas a partir das auditorias internas pode representar um avanço significativo na consolidação de uma cultura orientada à aprendizagem institucional. Ao transformar experiências pontuais em conhecimento sistematizado, a organização fortalece sua governança, reduz assimetrias informacionais entre unidades e amplia sua capacidade de aprimoramento contínuo.

Dessa forma, a integração entre auditoria interna, boas práticas e gestão do conhecimento evidencia que o controle não deve ser compreendido apenas como instrumento de verificação, mas como mecanismo de geração e difusão de conhecimento estratégico, capaz de impulsionar a eficiência e a melhoria contínua na administração pública.

### 2.3 GOVERNANÇA, COMPLIANCE E A BUSCA PELA EFICIÊNCIA

A governança no setor público pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, princípios e práticas que orientam a atuação das instituições estatais em direção à geração de resultados em benefício da sociedade, com ênfase na prestação de contas, na transparência e na responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Essa concepção é amplamente adotada em referenciais institucionais, como o Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU), que orienta órgãos e entidades na implementação de boas práticas e na obtenção de resultados consistentes.

De acordo com esse referencial, a boa governança está associada à adoção de princípios como integridade, transparência, equidade, prestação de contas (accountability), confiabilidade e capacidade de resposta às demandas das partes interessadas. Esses princípios funcionam como diretrizes para alinhar a atuação governamental aos interesses públicos, contribuindo para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições. Nesse contexto, a transparência envolve a disponibilização de informações claras, acessíveis e tempestivas, permitindo o controle social, a participação cidadã e o combate à corrupção, aspectos reconhecidos como essenciais para a eficiência da gestão pública.

A accountability, por sua vez, refere-se à obrigação dos gestores públicos de prestar contas de suas decisões e resultados, assumindo responsabilidades por eventuais falhas ou desvios, o que reforça a legitimidade das ações estatais. Já a equidade está relacionada ao tratamento justo e imparcial das partes interessadas, garantindo que políticas e serviços públicos sejam prestados de forma equilibrada. Complementarmente, princípios como integridade,

confiabilidade e capacidade de resposta contribuem para a construção de práticas administrativas éticas e orientadas ao atendimento das necessidades sociais.

No âmbito da governança pública, o compliance desempenha papel fundamental na prevenção de riscos e na garantia da conformidade legal e normativa. Trata-se do conjunto de políticas, procedimentos e controles internos que asseguram que as ações e decisões da administração pública estejam alinhadas à legislação vigente, aos padrões éticos e aos compromissos institucionais. A consolidação de uma cultura de conformidade contribui para a integridade da gestão, reduzindo vulnerabilidades a irregularidades, fraudes e práticas inadequadas que possam comprometer a eficiência e a legitimidade dos serviços públicos. Nesse sentido, organismos internacionais, como a OECD, destacam a importância de padrões claros de integridade, formação de lideranças e incentivos à adoção contínua de práticas éticas no setor público.

A auditoria pública está intrinsecamente relacionada ao compliance, atuando como mecanismo independente de avaliação dos controles internos, dos procedimentos de conformidade e das práticas administrativas. Por meio de sua atuação, a auditoria verifica se esses elementos estão funcionando conforme previsto, identificando falhas, deficiências de controle e não conformidades. Além disso, fornece subsídios para a correção de processos e para o aprimoramento contínuo dos mecanismos de controle. Essa atuação vai além da fiscalização financeira, abrangendo também a avaliação de desempenho e a aderência aos princípios de governança, contribuindo para o fortalecimento da accountability e da confiança institucional.

A relação entre governança, compliance e eficiência na gestão pública é, portanto, estreita e complementar. A adoção consistente de princípios de governança cria um ambiente institucional orientado à tomada de decisão responsável e baseada em evidências, enquanto programas robustos de compliance asseguram a conformidade legal e ética dessas decisões. A auditoria, por sua vez, complementa essa estrutura ao fornecer avaliações independentes sobre a eficácia dos controles e processos, promovendo ajustes e melhorias contínuas. Essa integração contribui para a otimização de recursos, o aprimoramento de processos e o fortalecimento dos controles, resultando em uma gestão pública mais eficiente e capaz de responder às demandas sociais.

No contexto específico da Marinha do Brasil, caracterizado pela necessidade de manter elevados níveis de desempenho com contingentes cada vez mais enxutos, a integração entre governança, compliance e auditoria interna torna-se ainda mais estratégica. Ao identificar boas práticas desenvolvidas em determinadas Organizações Militares e promover sua disseminação,

a auditoria interna contribui para a padronização de procedimentos, a redução de falhas e o fortalecimento da cultura de integridade. Dessa forma, amplia-se o papel tradicional da auditoria, que passa a atuar não apenas como instrumento de controle, mas também como vetor de apoio à gestão e de promoção da eficiência institucional.

#### 2.4 MANUAL DE PROCEDIMENTOS E LIMITE DOS NORMATIVOS

Os manuais de procedimentos, instruções normativas e demais diretrizes internas desempenham papel estruturante na administração pública, especialmente em organizações complexas e hierarquizadas. Ao estabelecer fluxos de trabalho, definir competências e formalizar rotinas, esses instrumentos contribuem para a padronização das atividades, a redução de ambiguidades e o fortalecimento do controle interno. A governança pública, nesse contexto, depende da existência de mecanismos formais que orientem a atuação dos gestores e promovam alinhamento entre objetivos institucionais e práticas administrativas. Conforme destacam Slomski et al. (2008), a governança aplicada à gestão pública envolve a criação de estruturas e processos capazes de assegurar direção, monitoramento e controle, o que pressupõe a definição clara de regras e responsabilidades.

Sob essa perspectiva, os normativos internos funcionam como instrumentos de coordenação e de accountability, ao delimitar padrões de comportamento e permitir o acompanhamento das decisões administrativas. O Tribunal de Contas da União enfatiza que a boa governança organizacional no setor público está associada à formalização de processos, à clareza na distribuição de competências e à existência de mecanismos de controle que assegurem transparência e responsabilidade na gestão (BRASIL, 2014). A padronização decorrente dos manuais contribui, ainda, para a continuidade administrativa, mitigando riscos decorrentes da rotatividade de pessoal e preservando a memória institucional.

Entretanto, embora indispensáveis, os normativos não esgotam a complexidade da realidade organizacional. A própria literatura sobre governança reconhece que estruturas formais precisam conviver com dinâmicas informais e com a capacidade adaptativa das instituições. Slomski et al. (2008) apontam que a governança pública não se limita à conformidade com regras, mas envolve também a busca por resultados e a criação de valor público. Nesse sentido, os manuais estabelecem parâmetros mínimos de atuação, mas não conseguem prever todas as situações concretas enfrentadas pela gestão cotidiana.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ao analisar experiências internacionais, ressalta que sistemas administrativos excessivamente rígidos podem dificultar a inovação e a melhoria contínua no setor público (OECD, 2017). Segundo a

organização, ambientes que combinam regras claras com espaços para experimentação controlada e aprendizagem institucional tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e desempenho mais consistente. Essa constatação reforça a ideia de que a formalização normativa é condição necessária, mas não suficiente, para o aprimoramento da gestão.

É nesse ponto que se evidencia o papel das chamadas boas práticas. Elas emergem da experiência concreta dos agentes públicos diante de desafios específicos e, embora não estejam expressamente previstas nos manuais, mostram-se compatíveis com o arcabouço legal e orientadas à melhoria de processos. Ao preencher lacunas operacionais e propor soluções mais eficientes, as boas práticas complementam os normativos e podem, inclusive, subsidiar sua revisão futura. Assim, a relação entre norma e prática não deve ser compreendida como oposição, mas como complementaridade dinâmica voltada ao fortalecimento institucional.

Essa dinâmica está diretamente relacionada à cultura organizacional. Fleury (1989) destaca que a cultura constitui um conjunto de valores, crenças e pressupostos compartilhados que orientam comportamentos e moldam a forma como os membros da organização interpretam regras e desafios. Em instituições cuja cultura enfatiza exclusivamente a observância literal dos procedimentos, pode haver resistência à inovação e à revisão de rotinas, mesmo quando estas se revelam ineficientes. Por outro lado, culturas organizacionais que valorizam aprendizagem, cooperação e reflexão crítica tendem a favorecer a identificação e a disseminação de práticas inovadoras, desde que respeitados os limites legais e éticos.

No contexto da administração pública, essa abertura cultural é fundamental para que os instrumentos formais de governança não se transformem em barreiras à melhoria contínua. O próprio referencial do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014) ressalta que a governança eficaz depende não apenas de estruturas normativas, mas também de comportamentos alinhados a princípios de integridade, responsabilidade e foco em resultados. Dessa forma, normas e cultura organizacional interagem de maneira decisiva para determinar o grau de maturidade institucional.

Ao relacionar essa discussão ao papel da auditoria interna como vetor de boas práticas, observa-se que a auditoria pode atuar como ponte entre o que está formalmente prescrito e o que a prática revela como mais eficiente. Ao avaliar processos, verificar conformidade e identificar experiências bem-sucedidas em determinadas unidades, a auditoria interna contribui para sistematizar e difundir soluções que aprimoram a gestão. Assim, as boas práticas deixam de ser iniciativas isoladas e passam a integrar o repertório institucional, fortalecendo a governança e ampliando a eficiência organizacional.

Em síntese, os manuais e normativos são instrumentos essenciais para assegurar padronização, controle e segurança jurídica na administração pública, conforme ressaltado pela literatura sobre governança (SLOMSKI et al., 2008) e pelos referenciais institucionais do TCU (BRASIL, 2014). Todavia, suas limitações diante da complexidade da realidade administrativa evidenciam a necessidade de ambientes organizacionais abertos à inovação e ao aprendizado, como enfatiza a OECD (2017). A cultura organizacional, conforme analisado por Fleury (1989), desempenha papel central nesse processo, podendo favorecer ou restringir a incorporação de boas práticas. Quando normas, cultura e auditoria interna atuam de forma integrada, estabelece-se um ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo, compatível com uma gestão pública orientada à eficiência e à geração de valor institucional.

## 2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO VETOR DE MELHORIA

O mapeamento de processos e a aprendizagem organizacional constituem fundamentos relevantes para compreender como a auditoria interna pode evoluir de uma função predominantemente fiscalizatória para um papel estratégico de aprimoramento da gestão. O mapeamento de processos é compreendido, na literatura de gestão, como instrumento que permite identificar, descrever e analisar as atividades que compõem determinado fluxo de trabalho, evidenciando relações de interdependência, responsabilidades e pontos de controle. Para Peter Senge (1990), a compreensão sistêmica das organizações exige a visualização das conexões entre as partes, superando análises fragmentadas. Nesse sentido, o mapeamento de processos favorece o pensamento sistêmico ao tornar explícitas as interações que estruturam o funcionamento organizacional. Já Chris Argyris e Donald Schön (1978) destacam que a explicitação das rotinas é condição necessária para que a organização possa refletir criticamente sobre sua própria prática, o que reforça o papel do mapeamento como ferramenta de análise e aprendizado.

Além de contribuir para a padronização e para a redução da dependência de conhecimentos exclusivamente individuais, o mapeamento de processos possibilita identificar inconsistências entre o que está formalmente previsto e o que efetivamente ocorre na prática. Nesse contexto, Argyris e Schön (1978) estabelecem uma distinção entre as chamadas teorias professadas, que correspondem àquilo que os indivíduos afirmam seguir, e as teorias em uso, que efetivamente orientam o comportamento dos membros da organização. A divergência entre essas duas dimensões torna-se mais evidente quando os processos são analisados de forma estruturada. Para a auditoria interna, essa distinção é especialmente relevante, pois permite

compreender não apenas o grau de conformidade normativa, mas também a racionalidade subjacente às decisões operacionais. Dessa forma, o mapeamento deixa de ser um mero instrumento descritivo e passa a constituir um importante mecanismo de diagnóstico organizacional.

A relação entre mapeamento de processos e aprendizagem organizacional torna-se ainda mais evidente quando se considera a distinção entre aprendizagem de circuito simples (single-loop learning) e aprendizagem de circuito duplo (double-loop learning), proposta por Argyris e Donald Schön (1978). A aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização corrige erros mantendo inalterados seus pressupostos e objetivos centrais; já a aprendizagem de circuito duplo envolve a revisão crítica das próprias normas, valores e estratégias que orientam a ação. Ao mapear processos e identificar causas estruturais de falhas, a auditoria pode contribuir para ambos os níveis de aprendizagem. Entretanto, quando promove reflexões sobre o desenho organizacional, a adequação de procedimentos ou a coerência entre práticas e objetivos estratégicos, estimula sobretudo a aprendizagem de circuito duplo, ampliando o potencial transformador da gestão.

A noção de organização que aprende, desenvolvida por Senge (1990), reforça essa perspectiva ao sustentar que instituições eficazes são aquelas capazes de desenvolver continuamente sua capacidade de produzir resultados desejados, estimulando reflexão coletiva e revisão de modelos mentais. O autor argumenta que o aprendizado organizacional depende da construção de uma visão compartilhada e do fortalecimento do pensamento sistêmico, o que exige ambientes institucionais abertos ao questionamento e à inovação. Nesse sentido, a auditoria interna pode atuar como catalisadora desse processo ao transformar achados técnicos em oportunidades de reflexão e melhoria.

A disseminação de boas práticas identificadas nos trabalhos de auditoria constitui, portanto, mecanismo concreto de promoção da aprendizagem organizacional. Ao sistematizar experiências bem-sucedidas e compartilhá-las entre diferentes unidades, a auditoria contribui para transformar conhecimento tácito em conhecimento institucionalizado. Esse movimento reduz a repetição de erros, fortalece a memória organizacional e amplia a capacidade adaptativa da instituição. Assim, ao integrar o mapeamento de processos com uma abordagem orientada ao aprendizado, a auditoria interna consolida-se como vetor de boas práticas e instrumento de desenvolvimento institucional, promovendo não apenas conformidade, mas evolução contínua da gestão.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e aplicada, com o objetivo de propor um modelo estruturado para identificação, validação e disseminação de boas práticas de gestão a partir das auditorias internas realizadas no âmbito da Marinha do Brasil.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretar fenômenos organizacionais complexos, considerando percepções, experiências e registros institucionais. Patton (2002) ressalta que esse tipo de abordagem permite examinar padrões e categorias emergentes em contextos institucionais específicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, por tratar de temática ainda não sistematizada formalmente no contexto analisado, buscando maior familiaridade com o problema e estruturação conceitual preliminar (GIL, 2002). Simultaneamente, possui natureza aplicada, pois visa à proposição de solução prática com potencial de aprimoramento da governança e da eficiência administrativa das Organizações Militares (VERGARA, 2016).

A investigação será desenvolvida em três etapas: análise documental, coleta de percepções por meio de questionário semiestruturado e proposição do modelo estruturado.

#### 3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A primeira etapa consistiu na análise documental de relatórios finais de auditorias internas de gestão realizadas em oito Organizações Militares, no período de janeiro a dezembro de 2024. A seleção desses documentos justifica-se por refletirem práticas recentes, aderentes ao contexto normativo vigente, constituindo, assim, a base empírica da pesquisa para a identificação e análise de boas práticas de gestão.

Os documentos serão examinados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Laurence Bardin (2011), permitindo identificar categorias relacionadas a boas práticas administrativas, medidas corretivas eficazes, soluções inovadoras e procedimentos associados à melhoria de desempenho. A análise buscará padrões recorrentes, convergências entre unidades e lacunas no registro ou disseminação das práticas identificadas.

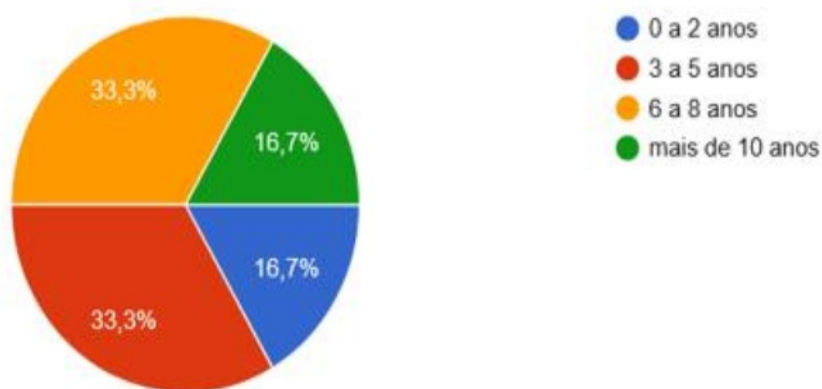
#### 3.2 COLETA DE PERCEPÇÕES

A segunda etapa consistirá na aplicação de questionário semiestruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, encaminhado eletronicamente aos participantes, conforme apêndice A e B. A utilização desse instrumento permite sistematização das respostas e, simultaneamente, coleta de percepções qualitativas passíveis de interpretação analítica.

Serão convidados quatro auditores internos que atuaram nas auditorias realizadas no período analisado, todos com mais de 4 anos de experiência na atividade, além de seis gestores de Organizações Militares auditadas em 2024. A seleção será intencional, considerando experiência e envolvimento direto com os processos auditados, estratégia considerada adequada em pesquisas qualitativas (MINAYO, 2004).

O questionário será estruturado em três eixos: identificação de boas práticas; mecanismos de registro e disseminação; e sugestões para estruturação de modelo institucional. As respostas abertas serão submetidas à análise de conteúdo, permitindo categorização temática e comparação com os achados documentais.

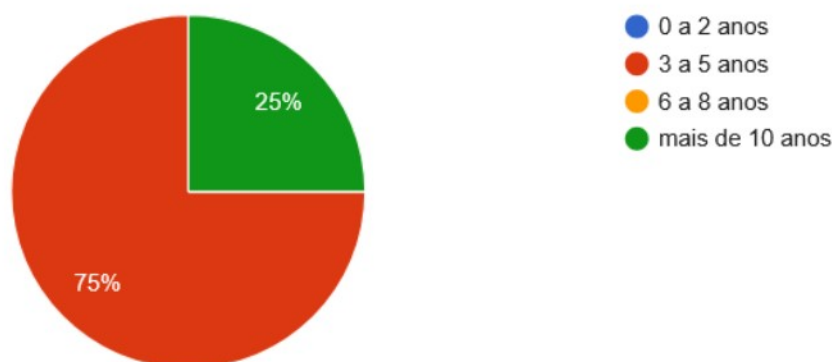
Com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes, foram analisados aspectos relacionados ao tempo de atuação nas respectivas funções, conforme apresentado nas Figuras 1 e 2.



**Figura 1 – Tempo de atuação dos gestores participantes**

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Observa-se que os gestores participantes apresentam diferentes níveis de experiência, com predominância de atuação entre três e oito anos, indicando familiaridade com os processos administrativos analisados.



**Figura 2 – Tempo de atuação dos auditores participantes**

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Em relação aos auditores, verifica-se que a maioria possui entre três e cinco anos de experiência, havendo também participantes com mais de dez anos de atuação. Destaca-se que todos atendem ao critério mínimo de experiência estabelecido na pesquisa, o que reforça a confiabilidade das percepções apresentadas

### 3.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO

A terceira etapa consistirá na elaboração de modelo estruturado para identificação, validação e disseminação de boas práticas oriundas das auditorias internas. O modelo será construído a partir da triangulação entre os achados documentais e as percepções dos participantes, buscando integrar evidências empíricas e contribuições práticas.

Essa etapa consolida o caráter aplicado da pesquisa, ao transformar dados analisados em proposta sistematizada com potencial de aprimoramento institucional.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados provenientes das duas etapas empíricas serão tratados por meio da análise de conteúdo, observando as fases de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados (BARDIN, 2011). A técnica permitirá organizar informações textuais em categorias analíticas, identificar padrões e fundamentar a construção do modelo proposto.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa observará rigorosamente os princípios éticos aplicáveis a estudos que envolvem participação humana e análise de documentos institucionais. Os participantes serão previamente informados acerca dos objetivos da pesquisa, da natureza voluntária de sua

participação e da possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo funcional ou institucional. Será apresentado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando ciência e concordância formal dos respondentes. Será garantido o anonimato dos participantes, mediante supressão de nomes, funções específicas ou quaisquer elementos que possibilitem identificação individual ou das Organizações Militares envolvidas. As informações coletadas serão tratadas de forma confidencial, utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e armazenadas em meio seguro, com acesso restrito ao pesquisador.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados coletados na pesquisa, com base na análise documental dos relatórios de auditoria realizados em 2024 e nas percepções obtidas junto aos auditores e gestores por meio dos questionários aplicados. Para tratamento das informações qualitativas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, permitindo a identificação de padrões, categorias e recorrências relevantes para o estudo.

A apresentação dos resultados está estruturada em três partes. Inicialmente, são discutidas as percepções dos participantes acerca da disseminação de boas práticas no âmbito da Marinha. Em seguida, realiza-se o mapeamento das práticas identificadas nos relatórios e nas entrevistas, destacando seu caráter e limitações. Por fim, são analisadas as principais barreiras e facilitadores para a aprendizagem organizacional, com base nos achados da pesquisa.

##### **4.1. O CENÁRIO ATUAL: PERCEPÇÕES SOBRE A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA MARINHA**

A análise das percepções dos auditores internos e dos gestores evidencia um cenário bastante claro: embora existam boas práticas de gestão no âmbito das Organizações Militares, não há um processo estruturado que permita sua disseminação de forma consistente entre as unidades.

Entre os auditores entrevistados, observou-se consenso quanto à identificação frequente de boas práticas durante as auditorias, ainda que sem mecanismos formais de disseminação. Essas práticas estão, em geral, associadas à melhoria de processos, maior controle das atividades e redução de falhas operacionais. No entanto, apesar de serem reconhecidas como relevantes, não existe um procedimento institucional definido para seu registro, validação ou compartilhamento. Essa percepção é corroborada pelas respostas dos auditores, conforme evidenciado na Figura 3.



**Figura 3 – Existência de procedimentos para registro, validação e divulgação de boas práticas**

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme observado, metade dos auditores indicou a inexistência de procedimentos estruturados para registro, validação e disseminação de boas práticas, enquanto os demais relataram a existência de iniciativas pontuais, como a formalização em relatórios ou registros em sistemas específicos. Esse resultado evidencia a ausência de padronização institucional, indicando que, embora práticas eficazes sejam identificadas, não há um processo consolidado que garanta sua sistematização e disseminação no âmbito organizacional

Essa percepção é reforçada pelos gestores. Ao serem questionados sobre a adoção de práticas provenientes de outras Organizações Militares, dos seis gestores participantes, quatro relataram desconhecimento de práticas provenientes de outras Organizações Militares. Esse dado é particularmente relevante, pois indica que o conhecimento gerado dentro da própria instituição não está sendo compartilhado de forma eficaz. Em outras palavras, as boas práticas existem, mas não chegam a quem poderia se beneficiar delas.

Outro ponto importante identificado nas respostas dos gestores foi o impacto direto dessa lacuna na rotina das unidades. Foram relatadas situações em que a ausência de compartilhamento de práticas contribuiu para a ocorrência de problemas como retrabalho, atrasos em processos e falhas na execução de atividades, incluindo casos de pagamento em duplicidade. Esses relatos mostram que a falta de disseminação de boas práticas não é apenas uma limitação organizacional abstrata, mas um fator que afeta diretamente a eficiência e a qualidade da gestão.

De forma geral, o cenário atual pode ser caracterizado pela existência de conhecimento relevante, produzido tanto pelas próprias unidades quanto pelas auditorias internas, mas que permanece fragmentado e pouco acessível. Não há, atualmente, uma estrutura que permita

transformar esse conhecimento em aprendizado organizacional amplo, o que limita significativamente o potencial de melhoria contínua da gestão na Marinha.

#### 4.2. MAPEAMENTO DE BOAS PRÁTICAS: ACHADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS

A análise dos relatórios de auditoria realizados nas Organizações Militares ao longo de 2024 permitiu identificar que, apesar das diversas fragilidades apontadas nos processos administrativos, há um conjunto relevante de práticas de gestão que contribuem diretamente para a melhoria das rotinas e dos controles internos. Essas práticas aparecem, na maioria das vezes, associadas à tentativa das unidades de organizar seus processos, reduzir falhas recorrentes e dar maior previsibilidade às atividades administrativas.

De forma geral, as boas práticas identificadas estão relacionadas à padronização de procedimentos, ao uso de sistemas institucionais para controle e acompanhamento, à criação de fluxos de trabalho mais claros e à adoção de mecanismos de verificação que aumentam a confiabilidade das informações. Em algumas unidades, também foram observadas iniciativas voltadas à melhoria da conformidade documental e ao fortalecimento do controle sobre despesas, contratos e estoques, o que demonstra um esforço local de aprimoramento da gestão.

Um aspecto relevante observado ao longo da análise foi a diferença de maturidade entre as Organizações Militares. Enquanto algumas unidades ainda apresentam fragilidades mais básicas, outras já demonstram avanços importantes na organização de seus processos, com práticas mais estruturadas e maior preocupação com controle e planejamento. Esse cenário indica que o conhecimento necessário para melhorar a gestão já existe dentro da própria instituição, embora não esteja sendo aproveitado de forma ampla.

Além disso, os relatórios evidenciam que, em muitos casos, as boas práticas surgem como resposta a problemas concretos enfrentados pelas unidades. Ou seja, não são necessariamente práticas planejadas institucionalmente, mas soluções desenvolvidas localmente para lidar com dificuldades operacionais recorrentes, como falhas no controle de pagamentos, inconsistências em estoques ou dificuldades na execução de contratos.

Outro elemento importante observado foi o papel da auditoria nesse processo. Em diversos relatórios, a auditoria não se limita a identificar falhas, mas também apresenta recomendações estruturadas que, na prática, configuram boas práticas de gestão. Entre essas recomendações, destacam-se a padronização de rotinas, o uso de ferramentas tecnológicas para validação de dados, a definição de indicadores de desempenho e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

No entanto, apesar da existência dessas práticas e da atuação da auditoria como indutora de melhorias, observa-se que tais iniciativas permanecem, em sua maioria, restritas ao contexto das unidades em que foram identificadas. Não foram encontrados indícios de mecanismos institucionais que promovam o registro sistemático, a validação ou a disseminação dessas práticas entre as demais Organizações Militares.

Essa constatação é reforçada tanto pelas percepções dos auditores quanto pelos relatos dos gestores. Enquanto os auditores reconhecem a existência de boas práticas, mas destacam a ausência de processos de disseminação, os gestores evidenciam que, na prática, essas informações não chegam até eles.

Dessa forma, o mapeamento realizado demonstra que o conhecimento existe, é relevante e tem potencial de gerar melhoria, mas permanece fragmentado, sem alcançar o nível institucional.

#### 4.3 BARREIRAS E FACILITADORES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A análise das percepções dos participantes permitiu identificar, de forma consistente, os principais fatores que dificultam e, ao mesmo tempo, os que podem favorecer a disseminação de boas práticas entre as Organizações Militares.

Entre as principais barreiras, destaca-se inicialmente a ausência de um sistema institucional voltado à gestão do conhecimento. Não há uma plataforma ou mecanismo formal que concentre, organize e disponibilize as boas práticas identificadas, o que faz com que o conhecimento permaneça disperso e dependente de iniciativas individuais.

Outro fator relevante é a falta de padronização de procedimentos. Cada unidade tende a desenvolver suas próprias soluções, muitas vezes eficazes, mas que não são formalizadas de maneira que possam ser replicadas. Isso dificulta não apenas a disseminação, mas também a própria identificação do que pode ser considerado uma boa prática.

A comunicação também surge como um ponto crítico. A ausência de canais formais de compartilhamento faz com que a troca de experiências ocorra, quando ocorre, de maneira informal e limitada. Como consequência, o conhecimento produzido em uma unidade dificilmente alcança outras, mesmo quando há potencial claro de aplicação.

Além dessas barreiras, observa-se também uma limitação relacionada à gestão do conhecimento como um todo. O aprendizado organizacional não ocorre de forma sistemática, o que faz com que erros e soluções se repitam em diferentes contextos, sem que haja aproveitamento das experiências anteriores.

Por outro lado, os participantes também apresentaram sugestões consistentes sobre como esse cenário poderia ser melhorado. Entre os principais facilitadores apontados, destacam-se a criação de sistemas institucionais de compartilhamento de boas práticas, a elaboração de manuais, a realização de capacitações e o uso de ferramentas tecnológicas que permitam maior integração entre as unidades.

De forma geral, observa-se que o conhecimento gerado no âmbito das auditorias internas permanece fragmentado, sem mecanismos estruturados que permitam sua consolidação e disseminação. As percepções apresentadas tanto pelos auditores quanto pelos gestores convergem para a ausência de mecanismos institucionais de compartilhamento, sendo essa lacuna apontada pela maioria dos participantes como a principal barreira à aprendizagem organizacional.

As evidências levantadas indicam que boas práticas são identificadas, soluções eficazes são desenvolvidas e problemas recorrentes são conhecidos, mas não há um fluxo institucional que permita transformar essas experiências em aprendizado organizacional.

Nesse contexto, torna-se necessário avançar para além da identificação das lacunas, propondo mecanismos que possibilitem a circulação e o aproveitamento desse conhecimento em nível institucional. É a partir dessa necessidade que se fundamenta a proposição do modelo apresentado no capítulo seguinte.

## **5 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS**

A análise realizada no capítulo anterior evidenciou um ponto central: as auditorias internas não apenas identificam falhas, mas também revelam soluções eficazes desenvolvidas pelas Organizações Militares. No entanto, essas soluções não são compartilhadas de forma sistemática, permanecendo restritas ao contexto em que foram geradas.

Observou-se que problemas recorrentes — como inconsistências na execução financeira, fragilidades em controles internos e falhas na gestão de processos — coexistem com soluções igualmente recorrentes, ainda que isoladas. Esse cenário indica que o conhecimento necessário para a melhoria da gestão já está presente na organização, mas não circula de maneira estruturada.

Dessa forma, a lacuna identificada não está na ausência de boas práticas, mas na inexistência de mecanismos que permitam sua consolidação, registro e disseminação. A partir dessa constatação, propõe-se um modelo estruturado que busca transformar o conhecimento gerado nas auditorias em um ativo institucional, promovendo a aprendizagem organizacional e contribuindo para a melhoria contínua dos processos.

## 5.1 PRINCÍPIOS DO MODELO

A análise realizada ao longo deste estudo evidenciou um padrão consistente: as auditorias internas identificam não apenas fragilidades nos processos administrativos, mas também soluções eficazes desenvolvidas pelas Organizações Militares. No entanto, essas soluções permanecem, em sua maioria, restritas ao contexto em que foram implementadas, não sendo compartilhadas de forma sistemática com outras unidades.

Os dados demonstraram que diferentes Organizações Militares enfrentam problemas semelhantes — como falhas em controles internos, inconsistências na execução financeira, fragilidades em contratações e deficiências na gestão de estoques — e, ao mesmo tempo, desenvolvem soluções locais para lidar com essas dificuldades. Ainda assim, essas soluções não são disseminadas, o que leva à repetição de erros, retrabalho e perda de eficiência.

Além disso, as percepções dos auditores e gestores reforçam esse cenário. Enquanto os auditores reconhecem a existência de boas práticas durante as auditorias, apontam a ausência de mecanismos formais de registro e divulgação. Por outro lado, os gestores relatam desconhecimento dessas práticas e, em alguns casos, associam a falta de compartilhamento à ocorrência de problemas operacionais concretos, como atrasos, duplicidade de pagamentos e desorganização de processos.

Diante desse contexto, propõe-se um modelo estruturado voltado à identificação, validação, registro e disseminação de boas práticas, com o objetivo de transformar o conhecimento gerado nas auditorias em um ativo institucional. A proposta parte do entendimento de que a auditoria não deve atuar apenas como instrumento de controle, mas também como indutora de melhoria contínua, ampliando seu impacto para além da correção de falhas.

## 5.2 ESTRUTURA DO MODELO

O modelo está organizado em quatro fases integradas em um processo contínuo. A Figura 4 apresenta a representação esquemática do modelo proposto, evidenciando suas etapas e o caráter cíclico do processo.



**Figura 4 – Modelo de disseminação de boas práticas nas auditorias internas**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2026).

A primeira fase, *identificação*, refere-se ao reconhecimento de práticas de gestão eficazes a partir da análise de relatórios de auditorias internas e evidências observadas durante o processo de auditoria. Essa etapa envolve critérios claros de seleção e categorização, permitindo distinguir práticas que agregam valor mensurável à organização e que possuem potencial de replicação em outras unidades.

A segunda fase, *validação*, busca confirmar a relevância e a eficácia das práticas identificadas. A validação é crucial para assegurar que a prática proposta não seja apenas uma solução circunstancial, mas esteja alinhada às diretrizes institucionais e às melhores práticas de governança pública.

A terceira fase, *registro*, destina-se a formalizar as práticas validadas numa base de conhecimento acessível, estruturada em repositório digital ou documento oficial. Isso garante que múltiplos usuários possam consultar, compreender e aplicar as práticas em seus contextos específicos. A literatura informa que o registro formal do conhecimento é determinante para

sua reutilização e para a redução de redundâncias ou retrabalho em processos semelhantes em outras unidades (ENAP, 2014).

Por fim, a fase de *disseminação* compreende a distribuição e compartilhamento das práticas registradas para as demais Organizações Militares, a fim de promover a aprendizagem interorganizacional. Essa fase pode ser operacionalizada por meio de oficinas de capacitação, newsletters institucionais, webinars internos ou comunidades de prática, que têm se mostrado eficazes em contextos organizacionais complexos ao facilitar a troca de conhecimento entre profissionais de diferentes áreas (ALFENAS et al., 2021).

### 5.2.1 IDENTIFICAÇÃO

A fase de identificação tem como objetivo capturar as boas práticas observadas durante as auditorias internas. Os dados demonstram que essa identificação já ocorre, ainda que de forma não sistematizada, quando os auditores reconhecem processos mais eficientes, controles mais robustos ou soluções inovadoras adotadas pelas unidades.

No entanto, atualmente essas práticas não são destacadas de forma estruturada, o que dificulta seu aproveitamento posterior. O modelo propõe que a identificação passe a ser uma etapa formal do processo de auditoria, com critérios claros que permitam distinguir práticas com potencial de replicação

### 5.2.2 VALIDAÇÃO

A fase de validação tem como objetivo assegurar que as práticas identificadas possuam consistência e potencial de aplicação em diferentes contextos organizacionais. No entanto, diferentemente de modelos que pressupõem interação direta entre auditores e gestores após o processo de auditoria, a proposta aqui considera as particularidades do ambiente institucional, no qual a relação entre auditor e auditado tende a ser marcada por assimetria e, em muitos casos, por resistência natural ao processo de auditoria.

Nesse sentido, a validação não deve depender da interação direta com a unidade auditada após a conclusão dos trabalhos, mas sim de um processo institucional mais estruturado e independente. Essa escolha decorre, inclusive, das evidências levantadas na pesquisa, que indicam a ausência de mecanismos formais de compartilhamento e a baixa circulação do conhecimento entre as Organizações Militares.

Propõe-se, portanto, que a validação seja conduzida a partir da consolidação das evidências produzidas nas auditorias, especialmente por meio da análise comparativa de práticas observadas em diferentes unidades. A recorrência de determinados problemas — como

falhas em controles internos, inconsistências na execução financeira ou dificuldades na gestão de contratos — e a identificação de soluções eficazes para esses problemas constituem elementos relevantes para essa validação.

Como exemplo ilustrativo, a partir da análise documental e das percepções dos participantes, verificam-se situações de duplicidade na liquidação de despesas, problema apontado como recorrente. Nesses casos, a adoção de controles prévios, como instrumentos simples de verificação antes da liquidação, pode contribuir para a mitigação do risco. Ainda que tais soluções se mostrem eficazes em contextos específicos, sua disseminação entre diferentes unidades nem sempre ocorre de forma estruturada. Assim, práticas voltadas à resolução de falhas recorrentes e que apresentam facilidade de replicação tendem a possuir maior potencial de validação e difusão organizacional.

Assim, práticas que se mostram capazes de mitigar falhas recorrentes, ou que apresentam resultados consistentes em contextos distintos, tendem a possuir maior potencial de replicação. Esse processo aproxima a validação de um reconhecimento de padrões organizacionais, mais do que de uma verificação pontual baseada em um único caso.

Adicionalmente, podem ser considerados critérios objetivos, como o impacto na redução de erros, a melhoria dos controles e a simplicidade de aplicação, evitando a dependência de avaliações subjetivas ou de validação direta pelos gestores envolvidos.

Dessa forma, a fase de validação passa a ser compreendida como um processo técnico e institucional, baseado na análise crítica das evidências produzidas pelas auditorias, o que a torna mais viável, consistente e alinhada à realidade observada.

### 5.2.3 REGISTRO

A fase de registro busca resolver um dos principais problemas identificados: a dispersão do conhecimento.

Atualmente, as boas práticas permanecem, em grande medida, restritas aos relatórios de auditoria, o que limita seu acesso e dificulta sua utilização por outras unidades. O modelo propõe a criação de um repositório institucional, no qual as práticas sejam registradas de forma padronizada, contendo descrição, contexto de aplicação, resultados obtidos e orientações para replicação.

Esse registro permite não apenas a preservação do conhecimento, mas também sua reutilização, contribuindo para a redução de retrabalho e para a prevenção de falhas já identificadas em outras unidades.

#### 5.2.4 DISSEMINAÇÃO

A fase de disseminação constitui o ponto central do modelo proposto, na medida em que a pesquisa evidenciou que a principal limitação atual não está na identificação das boas práticas, mas na sua circulação dentro da organização.

Os dados demonstraram que gestores, em sua maioria, não têm acesso às práticas desenvolvidas em outras Organizações Militares, o que contribui diretamente para a repetição de falhas, retrabalho e perda de eficiência. Esse cenário evidencia a inexistência de mecanismos institucionais que permitam transformar o conhecimento gerado nas auditorias em referência para outras unidades.

As respostas dos participantes indicaram, de forma consistente, a necessidade de instrumentos formais de compartilhamento, com destaque para a elaboração de manuais, utilização de sistemas institucionais e realização de capacitações. Nesse contexto, destaca-se como possibilidade a criação de um instrumento semelhante ao Manual de Constações de Auditoria (MACAUD), porém voltado à consolidação de boas práticas de gestão. Enquanto o MACAUD sistematiza irregularidades, um instrumento dessa natureza permitiria organizar e difundir soluções eficazes identificadas nas auditorias.

Entretanto, a disseminação não deve se limitar à produção de documentos formais. A simples disponibilização de informações não garante sua incorporação às rotinas organizacionais. Nesse sentido, a disseminação deve ser compreendida como um processo contínuo, que combina diferentes mecanismos de comunicação e aprendizagem.

A relevância dessa etapa pode ser observada em situações práticas relatadas pelos participantes da pesquisa, nas quais a ausência de compartilhamento de soluções já existentes contribuiu para a ocorrência de falhas operacionais. Problemas como retrabalho, atrasos em processos e até pagamentos em duplicidade foram associados à falta de acesso a práticas que já haviam sido desenvolvidas em outras unidades, evidenciando que o conhecimento, embora existente, não circula de forma adequada.

Entre os mecanismos que podem viabilizar essa disseminação, destacam-se a utilização de repositórios institucionais de fácil acesso, a realização de capacitações voltadas à aplicação prática das soluções e a criação de espaços de interação entre auditores e gestores. Esses elementos contribuem para que o conhecimento não apenas circule, mas seja efetivamente apropriado pelas unidades.

Adicionalmente, a estrutura organizacional da Marinha pode influenciar a forma de implementação desse processo. Enquanto o Centro de Controle Interno da Marinha exerce papel relevante na consolidação das informações provenientes das auditorias, a atuação de Diretorias

Especializadas pode favorecer a adaptação e aplicação das práticas às diferentes áreas temáticas.

Dessa forma, o modelo proposto não busca substituir os instrumentos de controle já existentes, mas complementá-los, ampliando o alcance das auditorias internas. Ao possibilitar que boas práticas sejam identificadas, registradas e disseminadas, o modelo contribui para reduzir a repetição de falhas, evitar retrabalho e promover maior eficiência na gestão.

Mais do que um mecanismo operacional, trata-se de uma proposta que reposiciona a auditoria interna, permitindo que ela atue não apenas como instrumento de verificação, mas como agente de aprendizado organizacional. Nesse sentido, a disseminação de boas práticas não substitui os instrumentos de controle, mas os complementa, ampliando o papel da auditoria de um mecanismo corretivo para um vetor de melhoria contínua.

### 5.3 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A implementação do modelo proposto requer a definição clara de papéis institucionais, de forma a garantir sua viabilidade e sustentabilidade ao longo do tempo, sem depender excessivamente de interações informais ou de iniciativas individuais.

Os auditores internos assumem papel central na fase de identificação das boas práticas, em razão de sua atuação transversal e do contato direto com diferentes realidades organizacionais. Ao longo das auditorias, são capazes de identificar não apenas fragilidades, mas também soluções eficazes adotadas pelas unidades, devendo registrá-las de forma estruturada e consistente, destacando os elementos que justificam sua classificação como boas práticas.

A fase de validação, por sua vez, deve ser conduzida em nível institucional, preferencialmente pelo órgão central de controle interno ou por unidades técnicas com atribuição correlata. Essa abordagem reduz a dependência de interação direta com as unidades auditadas após o processo de auditoria, tornando o modelo mais aderente à realidade organizacional. Nesse contexto, a validação se baseia na análise comparativa de evidências provenientes de diferentes auditorias, especialmente na identificação de padrões recorrentes de problemas e soluções.

Os gestores das Organizações Militares desempenham papel relevante principalmente na fase de aplicação das práticas, sendo responsáveis por adaptar as soluções às especificidades de suas unidades. Embora sua participação direta na validação não seja elemento central do modelo, seu conhecimento operacional contribui para a efetividade das práticas quando estas são incorporadas à rotina administrativa.

Por fim, o comando institucional exerce papel de governança estratégica, sendo responsável por fornecer respaldo formal, estabelecer diretrizes e incentivar a adoção do modelo. Esse alinhamento institucional é fundamental para garantir que a disseminação de boas práticas deixe de ser uma iniciativa pontual e passe a integrar o funcionamento regular da organização.

#### 5.4 FERRAMENTAS DE SUPORTE

A operacionalização do modelo proposto não depende, necessariamente, da implementação de soluções complexas, mas da utilização de mecanismos que permitam o registro, organização e disseminação do conhecimento gerado nas auditorias de forma estruturada e acessível.

Nesse sentido, a criação de um repositório institucional de boas práticas se apresenta como um elemento central. Esse repositório deve permitir o armazenamento padronizado das práticas identificadas, possibilitando sua consulta por auditores e gestores, de forma simples e objetiva. Mais do que uma ferramenta tecnológica, trata-se de um instrumento de organização do conhecimento, que busca evitar sua dispersão em relatórios e documentos de difícil acesso.

A utilização de sistemas institucionais já existentes pode ser explorada para esse fim, reduzindo a necessidade de novos investimentos e facilitando a integração com as rotinas administrativas. O importante é garantir que as informações estejam disponíveis de maneira estruturada, confiável e de fácil recuperação.

Além disso, a disseminação das práticas pode ser reforçada por meio de instrumentos formais de consolidação, como manuais ou compilações temáticas, à semelhança do Manual de Constatações de Auditoria (MACAUD), porém voltados à sistematização de soluções eficazes. Esses instrumentos permitem transformar experiências isoladas em referências organizacionais, facilitando sua replicação.

Embora a literatura destaque a importância de mecanismos colaborativos, como comunidades de prática, sua aplicação no contexto analisado deve ser considerada com cautela. A pesquisa evidenciou limitações na interação entre auditores e gestores após os processos de auditoria, o que pode dificultar a implementação de espaços formais de troca contínua. Nesse sentido, mecanismos mais estruturados e institucionais tendem a apresentar maior viabilidade.

Ainda assim, iniciativas pontuais de capacitação, reuniões temáticas ou fóruns de discussão podem ser utilizadas de forma complementar, desde que alinhadas à rotina organizacional e voltadas à aplicação prática das soluções identificadas.

Dessa forma, as ferramentas de suporte devem priorizar a simplicidade, a acessibilidade e a integração com os processos existentes, garantindo que o conhecimento gerado nas auditorias possa ser efetivamente utilizado pelas Organizações Militares.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma as boas práticas identificadas nas auditorias internas realizadas nas Organizações Militares poderiam contribuir para a aprendizagem organizacional no âmbito da Marinha do Brasil, bem como propor um modelo que permitisse sua disseminação de forma estruturada.

A partir da análise documental dos relatórios de auditoria e das percepções coletadas junto a auditores e gestores, foi possível identificar um padrão consistente: embora as auditorias revelem não apenas fragilidades, mas também soluções eficazes desenvolvidas pelas unidades, essas práticas permanecem, em sua maioria, restritas ao contexto em que foram geradas. Dessa forma, o conhecimento produzido não é sistematicamente compartilhado, o que limita seu potencial de contribuir para a melhoria da gestão em nível institucional.

Os resultados evidenciaram que problemas recorrentes — como falhas em controles internos, inconsistências na execução financeira e dificuldades na gestão de processos — coexistem com soluções igualmente recorrentes, ainda que isoladas. Esse cenário demonstra que a organização possui capacidade interna de desenvolver respostas eficazes para suas próprias dificuldades, mas carece de mecanismos que permitam transformar essas experiências em aprendizado coletivo.

Adicionalmente, as percepções dos participantes indicaram que a ausência de disseminação de boas práticas impacta diretamente a rotina das unidades, contribuindo para a repetição de falhas, retrabalho e perda de eficiência. Esse achado reforça que a lacuna identificada não é apenas teórica, mas possui efeitos práticos relevantes na gestão.

Diante desse contexto, foi proposto um modelo estruturado para identificação, validação, registro e disseminação de boas práticas, concebido a partir da realidade observada e alinhado à estrutura organizacional existente. O modelo busca transformar o conhecimento gerado nas auditorias em um ativo institucional, permitindo sua circulação e aplicação em diferentes unidades.

Nesse sentido, os resultados do estudo permitem afirmar que a auditoria interna pode assumir um papel mais amplo e estratégico, atuando como vetor de boas práticas e não apenas como instrumento de verificação. Ao adotar uma abordagem mais proativa, voltada à

identificação e disseminação de soluções eficazes, a auditoria passa a contribuir de forma mais direta para a melhoria da gestão, ampliando seu impacto no desempenho organizacional.

Assim, a proposta desenvolvida neste trabalho reforça a ideia de que a auditoria interna, quando orientada para além da correção de falhas, pode se consolidar como um mecanismo relevante de aprendizagem organizacional, capaz de promover maior integração entre as unidades e reduzir a repetição de erros.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aproximar os conceitos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional do contexto das auditorias internas no setor público. Do ponto de vista prático, apresenta uma proposta aplicável, que pode apoiar a disseminação de boas práticas e fortalecer a eficiência administrativa.

Como limitações, destaca-se o recorte da pesquisa, restrito às auditorias realizadas no ano de 2024 e à percepção de um número limitado de participantes, o que pode influenciar a generalização dos resultados. Nesse sentido, estudos futuros podem ampliar o universo analisado e avaliar a aplicação prática do modelo proposto.

Por fim, conclui-se que a Marinha do Brasil dispõe de conhecimento relevante gerado em seu próprio funcionamento, especialmente no âmbito das auditorias internas. O desafio, portanto, não está na produção desse conhecimento, mas na sua organização e disseminação. Ao enfrentar essa lacuna, abre-se espaço para uma atuação mais proativa da auditoria interna, consolidando-a como vetor de boas práticas e contribuindo de forma efetiva para a melhoria contínua da gestão.

## REFERÊNCIAS

ALFENAS, R. A. da S. et al. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 2, p. 452-478, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 17 out. 2025.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

BARROS, Sérgio; CASTRO, José Carlos. Avaliação das práticas de auditoria interna da Secretaria Federal de Controle Interno. **Revista da CGU**, Brasília, DF, v. 11, n. 19, p. 138-161, 2019. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44424/14/V11.n19\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44424/14/V11.n19_Avalia%C3%A7%C3%A3o%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf). Acesso em: 13 out. 2025.

BERNARDINO, José Carlos; HUBLER, Roberto; VIEIRA, José Carlos. **A contribuição da auditoria interna como ferramenta no combate à fraude e erros**. Revista de Contabilidade da Faculdade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, RS, v. 10, n. 19, p. 110-128, 2021. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/717>. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017**: manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/normas-de-auditoria-interna>. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública e a outros entes jurisdicionados ao TCU. 2. ed. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 17 out. 2025.

CHAVES, Rodrigo S. Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, MG, v. 24, n. 4, p. 143-146, 2013. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4933/3117>. Acesso em: 20 out. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ENAP. **Gestão do conhecimento**: teoria e boas práticas. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1282>. Acesso em: 17 out. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas e as intervenções. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 11-18, 1989. Disponível em: [https://revistas.usp.br/rausp/pt\\_BR/article/view/180003/166574](https://revistas.usp.br/rausp/pt_BR/article/view/180003/166574). Acesso em: 17 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOCK, José Osvaldo. **Aspectos exclusivos da auditoria interna no setor público**. São Paulo: IIA Brasil, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/pg-aspectos-exc-ippf-00000008-06042020110031.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Auditoria de políticas públicas descentralizadas no Brasil**: abordagens colaborativas e

baseadas em evidências para melhores resultados. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2020/11/auditing-decentralised-policies-in-brazil\\_9cbd37d6/f02bdf5e-pt.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2020/11/auditing-decentralised-policies-in-brazil_9cbd37d6/f02bdf5e-pt.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Fostering innovation in the public sector**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/fostering-innovation-in-the-public-sector\\_g1g75c6c/9789264270879-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/fostering-innovation-in-the-public-sector_g1g75c6c/9789264270879-en.pdf). Acesso em: 17 out. 2025.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. Disponível em: <https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 15. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SILVA, José William Gomes da; BARRETO, Isaque Vieira. **Todo cuidado é pouco: controle e auditoria interna como guardiões da qualidade contábil**. Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC), Monte Carmelo, MG, v. 12, n. 53, p. 14-27, 2025. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3701>. Acesso em: 17 out. 2025.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco; FEDERIGHI, Sandra Maria Riccitelli. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES**

O questionário aplicado aos gestores foi estruturado com questões abertas e fechadas, com o objetivo de identificar experiências e percepções relacionadas às boas práticas de gestão nas Organizações Militares.

Inicialmente, buscou-se identificar se o participante já havia atuado como gestor, bem como a área de atuação e o tempo de exercício na função. Na sequência, foram apresentadas questões voltadas à identificação de práticas de gestão consideradas eficazes, incluindo exemplos como melhoria de processos internos, controle de estoque, organização de equipes, redução de retrabalho e padronização de rotinas. Também se investigaram as práticas consideradas mais relevantes para a melhoria da gestão, abordando aspectos como planejamento, controle de recursos, organização do serviço e gestão de pessoal. Adicionalmente, foram exploradas possíveis dificuldades na aplicação ou replicação de boas práticas, bem como situações em que a ausência de compartilhamento oportuno dessas práticas tenha contribuído para a ocorrência de problemas organizacionais, tais como desperdício de material, retrabalho ou falhas na execução de tarefas. O instrumento contemplou, ainda, questões sobre a adoção de práticas oriundas de outras unidades e seus impactos nos resultados organizacionais, como aumento da eficiência, melhoria no planejamento e maior controle de recursos. Por fim, foram coletadas percepções acerca de ferramentas e processos que poderiam favorecer a disseminação de boas práticas entre as Organizações Militares, incluindo sistemas de informação, treinamentos, reuniões e mecanismos de comunicação interna.

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AUDITORES**

O questionário foi estruturado com questões abertas, com o objetivo de compreender a percepção dos auditores acerca da identificação, registro e disseminação de boas práticas de gestão no contexto das auditorias internas.

Inicialmente, buscou-se identificar o tempo de atuação do participante na função de auditor. Em seguida, foram incluídas questões voltadas à identificação de boas práticas de gestão observadas durante a realização de auditorias internas, considerando aspectos como a padronização de processos, utilização de sistemas automatizados, definição de fluxos de trabalho e uso de indicadores de desempenho. Também foram abordados os procedimentos adotados para o registro, validação e divulgação dessas práticas, incluindo formas de formalização e compartilhamento no âmbito das Organizações Militares. Na sequência, investigou-se a percepção dos auditores quanto ao impacto das boas práticas na melhoria dos processos auditados, com ênfase em aspectos como aumento da eficiência, redução de falhas, otimização do tempo e aprimoramento dos controles. Adicionalmente, foram exploradas as dificuldades relacionadas à disseminação dessas práticas para outras unidades, incluindo fatores como falhas de comunicação, ausência de sistemas estruturados e resistência à mudança. Por fim, foram coletadas sugestões de medidas que poderiam contribuir para o aprimoramento do registro e da disseminação das boas práticas, tais como a padronização de procedimentos, implementação de sistemas institucionais, realização de capacitações e criação de canais formais de compartilhamento.