



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS**

**ROSANA MARIA GARCIA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA A GESTÃO IMOBILIÁRIA DE**  
**UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**NATAL/RN**

**2021**

**ROSANA MARIA GARCIA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA A GESTÃO IMOBILIÁRIA DE  
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Processos Institucionais.

Orientador: Prof. Dr. André Morais Gurgel

**NATAL/RN**

**2021**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes -  
CCHLA

Silva, Rosana Maria Garcia.

Desenvolvimento de um modelo para a gestão imobiliária de uma universidade federal / Rosana Maria Garcia Silva. - 2021.  
125f.: il.

Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, RN, 2021.

Orientador: Prof. Dr. André Moraes Gurgel.

1. Gestão Imobiliária - Dissertação. 2. Patrimônio Imobiliário - Dissertação. 3. Inventário Físico - Dissertação. 4. Modelo de Gestão - Dissertação. I. Gurgel, André Moraes. II. Título.

RN/UF/BS-CCHLA

CDU 378:69

ROSANA MARIA GARCIA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA A GESTÃO IMOBILIÁRIA DE UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação apresentada ao curso Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Processos Institucionais.

Aprovada em: 28 de maio de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. André Morais Gurgel

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Presidente

---

Prof. Dr. Carlos David Cequeira Feitor

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Examinador interno

---

Prof. Dr. Rafael Rodrigues da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)

Examinador externo à instituição

*Dedico este trabalho a minha querida e amada mãe (in memoriam) Maria Neuza Garcia que com pouquíssima instrução e dona de uma ingenuidade singular me convenceu de que a única forma de mudarmos nossa realidade seria por meio do estudo.*

## AGRADECIMENTOS

A minha amada e inesquecível mãe (in memorian) Maria Neuza Garcia que, apesar da sua pouca instrução, sempre fez questão de enfatizar a importância do conhecimento para mudar a nossa história, e que lutou durante toda sua vida para que seus filhos tivessem o acesso à educação, se orgulhando imensamente de cada conquista nossa, a você minha eterna gratidão.

A minha irmã, amiga e conselheira, Rose Garcia, que tanto me apoiou e me orientou nesse caminho, me guiando sempre que eu não sabia mais para onde ir, sem você eu não teria conseguido!

Ao amor da minha vida Benjamin Severo, esposo e companheiro que sempre me apoiou nas minhas empreitadas, e na realização desse sonho não foi diferente, abraçou lindamente tudo que pudesse dificultar minha jornada, deixando-a mais leve para que eu pudesse me dedicar à construção desse trabalho.

A minha filha querida Sofia, amor da minha vida, que apesar da pouca idade compreendeu o motivo da minha ausência, mostrando certa maturidade quando entendeu a importância da realização desse sonho, torcendo e vibrando comigo a cada conquista, seu apoio foi fundamental.

A todos os meus colegas de turma que sempre deixavam mais leves os nossos encontros para as aulas após um dia inteiro de labuta, aqui representados pelas amigas que tanto trocamos expediências e angústias Gleyci, Michele, Valquíria, Nina e Marília, vocês foram maravilhosas!

Aos professores do MPGPI/CCHLA, aqui representado pelo meu orientador Prof. André Moraes Gurgel que me direcionou no cumprimento dessa missão.

Aos examinadores da Banca que me apresentaram valiosas contribuições para finalização desse estudo, gratidão aos Professores Carlos David Cequeira Feitor e Rafael Rodrigues da Silva.

Aos meus colegas de trabalho, em especial aos que fazem a Equipe da Divisão de Fase Interna de Compras, que sempre estiveram presentes na minha vida, mesmo durante o distanciamento social.

A energia que conduz o universo e orienta nossas vidas e a todos que me ajudaram a chegar até aqui, a minha eterna gratidão.

## RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES têm um amplo patrimônio imobiliário sob sua responsabilidade e que passou por uma expansão em virtude do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, com o aumento desse patrimônio por meio da construção ou aquisição de imóveis. Esse vasto patrimônio é empregado na realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como na prestação de serviços à sociedade em geral. É competência dos gestores dessas instituições gerir esse patrimônio de forma a garantir que cada imóvel cumpra sua função social, evitando-se possíveis desvios de finalidade, buscando-se a ocupação otimizada de cada espaço físico e impedindo-se desperdícios na aplicação dos recursos públicos, por exemplo. Pensando nessa realidade, o presente estudo tem como objetivo geral ‘desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN’. A pesquisa classifica-se como aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, sendo o método utilizado no processo de investigação o indutivo. Como estratégia de pesquisa, consistiu em estudo de caso. As técnicas de coleta de dados foram provenientes de: pesquisas bibliográfica e documental, análise de registros em arquivos eletrônicos, observação participante, entrevista semiestruturada e grupo focal. Quanto ao tratamento e à análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Nesse contexto, os resultados obtidos por meio dos procedimentos de coleta de dados, após correlacionado com a revisão da literatura, culminou na adaptação do procedimento de inventário físico para que este promova, além do controle físico dos bens imóveis, o atendimento às demandas por informações acerca da situação do patrimônio imobiliário da instituição. Como produto da pesquisa apresentou-se uma proposta de modelo para a gestão e controle do patrimônio imobiliário no âmbito da UFRN.

Palavra-chave: Gestão Imobiliária. Patrimônio Imobiliário. Inventário Físico. Modelo de Gestão.

## **ABSTRACT**

The Federal Institutes of Higher Education - IFES have a large amount of real estate properties under their responsibility, which has been expanded due to the Program of Support for the Restructuring and Expansion of Federal Universities - REUNI, the increase of real estate properties being accomplished by means of construction or acquisition of properties. This great amount of properties is used to carry out the activities of teaching, research and science outreach, as well as to provide community services. It is the competence of the managers of these institutions to administrate the properties in order to guarantee that each of them fulfills its social purpose, preventing possible deviations from its aims, seeking to optimize the occupation of each physical space and avoiding, for instance, squandering public resources. Taking this into account, the present research has as its general objective the development of a property management model in the Federal University of Rio Grande do Norte - UFRN. This research is classified as applied, descriptive and with a qualitative approach. The method used in the research is the inductive one. As for the research strategy, it is a case study. The data collection procedures consisted of: bibliographical and documentary research, analysis of records in electronic files, participant observation, semi-structured interview and focus group. Concerning the treatment and the analysis of the data, it was used the technique of content analysis. In this context, the results from data collection procedures, after being correlated with literature review, culminated in the adaptation of the procedure of physical inventory so that it promotes, besides the physical control of real estate properties, a response to the demands for information concerning the real estate property of the institution. As a product of the research, I proposed a model for the management and control of real estate assets within the scope of UFRN.

**Keywords:** Property Management. Real Estate. Physical Inventory. Management model.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da Pesquisa.....	49
Figura 2 - Iniciativas Estratégicas: Aperfeiçoamento e Regulamentação .....	56
Figura 3 - Documentos Institucionais e Estratégicos: Resultado da Análise .....	58
Figura 4 - Imersão Preliminar e em Profundidade: Correlação de Resultados .....	73
Figura 5 - Imersão Preliminar e em Profundidade: Origem de Problemas .....	73
Figura 6 - Elementos do Inventário Físico .....	76
Figura 7 - Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos.....	77
Figura 8 - Quadro Visual: Inventário Físico de Imóveis.....	82
Figura 9 - Construção do Cartão: Ciclo I .....	84
Figura 10 - Quadro Visual: Inventário Físico de Imóveis (Validado).....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados da Pesquisa Preliminar por Dissertações e Artigos Científicos.....	20
Quadro 2 - Resumo das Informações dos Trabalhos (BDTD e Scielo).....	21
Quadro 3 - Resultado da Pesquisa por Dissertações PPGGPI/UFRN.....	23
Quadro 4 - Resumo da Revisão da Literatura.....	25
Quadro 5 - Síntese da Gestão Patrimonial em outras Universidades .....	39
Quadro 6 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos .....	43
Quadro 7 - Análise da Pesquisa Documental: Base Legal do Spiunet.....	51
Quadro 8 - Síntese dos Demais Normativos inerentes a Gestão Patrimonial, identificados na construção da Fundamentação Teórica e na Imersão Inicial.....	53
Quadro 9 - Documentos Institucionais e Estratégicos da UFRN .....	55
Quadro 10 - Análise de Dados da Pesquisa Documental e Observação Participante durante as fases de Imersão Preliminar e em Profundidade (etapa I).....	60
Quadro 11 - Entrevista Semiestruturada: Resumo da Análise .....	63
Quadro 12 - Imóveis Cadastrados no Spiunet sob a Responsabilidade da UFRN .....	78
Quadro 13 - Proposta para Fragmentação do Procedimento de Inventário Físico .....	80
Quadro 14 - Demonstração do Alcance dos Objetivos Específicos - OE .....	92

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CERES - Centro de Ensino Superior do Seridó

CF - Constituição Federal

CGU - Controladoria Geral da União

CONSAD - Conselho de Administração

EAJ - Escola Agrícola de Jundiá

FACISA - Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi

GEAPN - Gerência de Área de Próprios Nacionais

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

MCASP - Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público

PLS - Plano de Logística Sustentável

PROAD - Pró-Reitoria de Administração

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SCGPU - Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União

SciELO - Scientific Electronic Library Online

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

Spiunet - Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União

STN - Secretaria do Tesouro Nacional

TCU – Tribunal de Contas da União

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA .....	17
<b>1.3.1</b>	<b>Justificativa Institucional.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Justificativa Científica .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Justificativa Social/Pessoal .....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>25</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	26
2.2	PATRIMÔNIO PÚBLICO.....	29
<b>2.2.1</b>	<b>Características dos Bens Públicos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Aquisição e Alienação de bens na Administração Pública .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Gestão e Controle dos Bens Imóveis.....</b>	<b>33</b>
2.2.3.1	Inventário físico.....	36
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>43</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	44
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	45
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4</b>	<b>RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES .....</b>	<b>50</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃ DA PESQUISA .....	50
4.2	IMERSÃO PRELIMINAR NO AMBIENTE - COLETA INICIAL DE DADOS ....	51
4.3	IMERSÃO EM PROFUNDIDADE - ETAPA I .....	59
4.4	IMERSÃO EM PROFUNDIDADE - ETAPA II .....	62
4.5	PROPOSTA DE MODELO PARA GESTÃO PATRIMONIAL IMÓVEL.....	74
<b>4.5.1</b>	<b>Validação da Proposta junto aos Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS....	94
	<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>APENDICE A - CARTA DE ANUÊNCIA.....</b>	<b>105</b>
	<b>APENDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE .....</b>	<b>106</b>

<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE E - PROPOSTA DE AÇÕES PARA REALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE INVENTÁRIO FÍSICO DIRECIONADO AO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DA UFRN .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por finalidade trazer informações ao leitor acerca do tema da pesquisa, aqui tratando de ‘gestão patrimonial imóvel’, sendo apresentada sua contextualização e problema da pesquisa, os objetivos geral e específico, bem como sua justificativa, os quais seguem nas subseções 1.1., 1.2. e 1.3.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

A Administração pública compreende toda a estrutura de recursos disponíveis e aplicados no desenvolvimento da atividade administrativa, em prol do atendimento das necessidades da coletividade. Administrar diz respeito a gestão desses recursos de forma contínua e perene, objetivando a promoção da satisfação do bem-estar social, em consonância com o ordenamento jurídico vigente (PALUDO, 2013; KOHAMA, 2016).

Como recursos aplicados no desenvolvimento dessas atividades tem-se os bens públicos, os quais podem ser conceituados como todas as coisas materiais ou imateriais, tais como: móveis, imóveis, semoventes, créditos, direitos e valores pertencentes a Administração Pública, suas autarquias e fundações, bem como as suas empresas governamentais (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016).

Desse modo pode-se compreender que tais recursos pertencem ao patrimônio público, o qual é definido como “[...] o conjunto de bens, direitos e obrigações avaliáveis em moeda corrente, das entidades que compõem a Administração Pública.” (KOHAMA, 2016, pág. 193).

Um dos propósitos da administração do patrimônio público trata da gestão dos bens imóveis, processo de características peculiares, importando uma série de procedimentos burocráticos, carentes de iniciativas inovadoras em sua gestão (AJUDARTE; RAMOS; DUARTE, 2012).

O artigo 79 do Código Civil evidencia que, são bens imóveis o solo e tudo quanto se lhe incorporar natural ou artificialmente (BRASIL, 2002).

Utilizando como critério a destinação ou afetação do bem, a classificação desse patrimônio se dá em três categorias: a) **uso comum do povo**, aqueles disponibilizados à

sociedade para usufruto, de forma gratuita ou remunerada e sem necessidade de consentimento da Administração; b) **uso especial**, refere-se aos bens utilizados pelo poder público para a realização da atividade administrativa em geral, por meio da prestação de serviços públicos e c) **dominicais**, aqueles disponíveis para transações sob o regime jurídico de direito privado, a exemplo de venda, permuta ou cessão, os quais compõem os ‘bens de domínio privado do Estado’ (CARVALHO FILHO, 2015; KOHAMA, 2016; DI PIETRO, 2020).

No âmbito da União o controle dos bens classificados como ‘imóveis de uso especial’ ocorre por meio do Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União - Spiunet, um sistema informatizado que está interligado com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI. O Spiunet tem como objetivo específico controlar os imóveis e suas utilizações, disponibilizando ao usuário a emissão de relatórios gerenciais, bem como a inserção de elementos gráficos (imagens, plantas, mapas, entre outros), sendo balizado por normativos específicos que norteiam seu uso e sua finalidade (SPIUNET, 2019).

Nesse contexto tem-se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, instituição universitária de caráter público, organizada sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e, dessa forma, submetendo-se aos normativos inerentes a Administração Pública Federal (UFRN, 2011). Foi federalizada pela Lei nº 3.849/60 e a formação inicial do seu patrimônio imobiliário ocorreu a partir dos imóveis denominados: Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Direito e Escola de Engenharia (BRASIL, 1960).

Atualmente é composta por 5 (cinco) campi<sup>1</sup>: Campus Universitário Central, Centro de Ensino Superior do Seridó/CERES - Campus Caicó, Centro de Ensino Superior do Seridó/CERES - Campus Currais Novos<sup>2</sup>, Escola Agrícola de Jundiá - EAJ e Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi - FACISA, além das demais unidades isoladas, instaladas fora desses campi entre Natal, Região Metropolitana e Interior.

Nesse tema, o patrimônio imobiliário da instituição objeto de estudo é formado por 39<sup>3</sup> imóveis registrados no Spiunet. Desse montante, 29 imóveis são de sua titularidade, 7 de propriedade da União e 3 sob sua responsabilidade em regime de locação de terceiros. Assim, pode-se afirmar que para gerir um patrimônio composto por imóveis com características heterogêneas e destinações variadas, imprescindível se faz a realização de ações que busquem

---

<sup>1</sup> <https://ufrn.br/institucional/campi>

<sup>2</sup> Por força da Resolução nº 006/2020-CONSUNI, de 27 de novembro de 2020, o CERES Currais Novos foi desmembrado para se tornar em Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó - FELCS - Unidade Acadêmica Especializada vinculada à Reitoria.

<sup>3</sup> Conforme consulta realizada no Spiunet em, 02/04/2021.

aprimorar tal atividade, de modo a atender aos normativos que regulamentam a matéria, bem como as necessidades internas da instituição, como demandas por informações para subsidiar uma melhor tomada de decisão acerca da ocupação dos imóveis, por exemplo.

No âmbito da UFRN, o Regimento Interno da Reitoria<sup>4</sup> apresenta em seu artigo 1º a estrutura administrativa da Reitoria, a qual é composta, dentre outros órgãos, pela Pró-Reitoria de Administração – PROAD que, por sua vez, é o órgão responsável pelo encargo de supervisionar e coordenar as áreas de contabilidade, finanças, material, **patrimônio**, segurança, transportes, gestão da informação e contratos administrativos. Incluída nessa estrutura encontra-se a Diretoria de Logística que, por seu turno, tem a finalidade de executar o controle patrimonial dos bens móveis e **imóveis** da Universidade (UFRN, 2019).

A Diretoria de Logística, constituída pelas Divisões de Controle e Registro Contábil; Patrimônio; Almoxarifados Central e Manutenção, tem, dentre suas atribuições, a responsabilidade pela execução dos planos de trabalhos inerentes a gestão patrimonial, promovendo a padronização dos processos e procedimentos dessa gestão, inclusive com a utilização dos recursos de tecnologia da informação e comunicação para melhoria de seus processos, bem como a disponibilização de informações às instâncias superiores e demais órgãos de controle da Administração Pública (UFRN, 2019).

Nesse universo, a Diretoria de Logística executa a gestão patrimonial imobiliária por meio do Spiunet e, em paralelo a esse controle, também realiza a gerência desses bens no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC, por meio do módulo Patrimônio Imóvel. No SIPAC seu cadastro ocorre subsidiado pelas informações extraídas do Spiunet, porém no SIPAC os elementos necessários aos registros foram oportunamente adaptados às necessidades interna da Instituição, no que diz respeito a geração de informações para a tomada de decisões.

No tocante às informações relativas ao montante do patrimônio imobilizado, segundo as notas explicativas extraídas das demonstrações contábeis do exercício findo em 31/12/2019<sup>5</sup>, o saldo total desse grupo foi de R\$ 1.504.132.998,70 (hum bilhão quinhentos e quatro milhões cento e trinta e dois mil novecentos e noventa e oito reais e setenta centavos), desse montante o valor referente ao subgrupo ‘bens imóveis’ foi de R\$ 1.188.785.826,25 (hum bilhão cento e oitenta e oito milhões setecentos e oitenta e cinco mil oitocentos e vinte e seis reais e vinte e

---

<sup>4</sup> Documento institucional que regulamenta a estrutura e a realização das atividades dos órgãos que integram a Reitoria.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://proad.ufrn.br/documentos/demonstracoes-contabeis>



cinco centavos) representando, portanto, 79% do valor total da composição do grupo imobilizado.

Face os valores expostos no parágrafo anterior, pode-se considerá-los como um dos motivos pelo qual torna-se imprescindível o constante aperfeiçoamento do processo de gestão patrimonial imobiliária, de modo a identificar ferramentas que viabilizem um pleno gerenciamento e conhecimento desse patrimônio; o atendimento aos normativos que regulam o registro e atualização das informações dos imóveis no Spiunet; que contribuam para um satisfatório planejamento e tomada de decisões acerca da eficiente ocupação e destinação dos imóveis; bem como ao adequado levantamento de informações demandadas pelos órgãos de controle, aos quais a Administração Pública está sujeita em ações de fiscalização.

Nesse contexto, no âmbito patrimonial tem-se o procedimento de inventário físico como ferramenta de acompanhamento e controle dos bens, onde o agente público disporá, após finalizado tal procedimento, de informações acerca da situação dos imóveis (ocupação, destinação, utilização, entre outros) inclusive com a constatação de possíveis desvios de finalidade proposta para o bem (VIECELLI; MARKOSKI, 2013).

Nessa conjuntura, para que o gestor público atue de forma adequada em processo decisório na área patrimonial imobiliária, imprescindível se faz a disponibilização de informações tempestivas e oportunas acerca da situação de ocupação dos imóveis da instituição, a exemplo do conhecimento da existência de imóveis ociosos ou que se encontram desocupados quando se estar diante de demandas por locação de espaços físicos, de modo a possibilitar que o gestor identifique a decisão mais eficiente para o atendimento dessas demandas.

Ademais, face ao referenciado acima pode-se depreender que a realização periódica do inventário físico dos imóveis públicos, bem como a divulgação dos resultados junto a sociedade, atende aos princípios da Legalidade e Publicidade, considerando que tal procedimento consta em normativo específico e sua transparência junto ao cidadão promove o acesso às informações acerca da situação em que se encontra o patrimônio público.

Nesse sentido, o problema do estudo consiste em responder a seguinte questão: *Como realizar a gestão e o controle patrimonial imóvel da UFRN, de modo que atenda aos normativos e as demandas da instituição?*

## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral da pesquisa é *desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN*.

Para isso, tem-se como objetivos específicos:

- analisar os normativos inerentes a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal, com enfoque naqueles que regulamentam a gestão dos imóveis no Spiunet;
- analisar as políticas e práticas propostas para o processo de gestão patrimonial imóvel da UFRN, com destaque aos documentos institucionais e estratégicos;
- validar, junto a equipe responsável pela gestão imobiliária, a proposta de modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização da pesquisa está relacionada com a relevância institucional, científica e social/pessoal, conforme apresentadas nos subitens 1.3.1, 1.3.2 e 1.3.3.

### 1.3.1 Justificativa Institucional

O Administrador Público tem a seu encargo, dentre outras atribuições, a gestão do patrimônio, atividade sobre a qual decorre a natural obrigação de prestação de contas à sociedade. Também é seu dever realizar uma administração eficiente, tornando a atividade administrativa cada vez mais qualitativa, buscando a perfeição, celeridade, coordenação e técnica para uma maior eficiência no seu desempenho e, dessa forma, trazendo frutos e benefícios à própria coletividade (CARVALHO FILHO, 2015).

Nesse sentido, é responsabilidade do Gestor Público promover uma boa administração dos bens imóveis públicos, de modo a viabilizar ações delineando a resolução de problemas na área patrimonial imobiliária, sob pena de responsabilização por sua inércia (COUTINHO, 2015).

Como desafios inerentes a esse processo tem-se: a otimização da ocupação dos imóveis, questão expressa na Portaria Conjunta 38/2020 (normativo que norteia os procedimentos de atualização das informações cadastrais de imóveis no Spiunet), bem como a regularização documental dos imóveis, ambos quando realizados de forma adequada, proporcionam a geração de informações fidedignas para tomada de decisão e a conveniente destinação e aplicação dos recursos públicos (AJUDARTE; RAMOS; DUARTE, 2012).

Importante destacar que a Portaria Conjunta nº 38/2020 supramencionada trata da atualização cadastral do patrimônio imobiliário no Spiunet, norteando os procedimentos inerentes a revisão e posterior atualização das informações acerca da ocupação dos imóveis de uso especial, próprios ou de terceiros, utilizados pela União (órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional), deliberando ações que permitam a ocupação otimizada e compartilhada desses imóveis, considerando a disponibilidade e a demanda de espaços.

Nessa temática, com relação ao acompanhamento, pelos órgãos de controle, da gestão imobiliária nas Universidades tem-se: **I.** o Relatório de Avaliação de Gestão e Uso de Espaços Físicos pelas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES<sup>6</sup>, Ordem de Serviço 201802111, de 04 de setembro de 2019, elaborado a partir de auditorias realizada pela Controladoria Geral da União - CGU evidenciou, dentre outras situações, uma deficiência na qualificação técnica necessária para a responsabilidade na gestão do patrimônio público. Como consequência, obras inacabadas e subutilização dos espaços físicos nessas instituições, ocasionando impacto financeiro com o aumento dos custos com a manutenção desses ambientes. O documento ainda aponta a ausência de planejamento e estudos que sustentem decisões entre construir ou locar imóveis nessas IFES. **II.** diligência do Tribunal de Contas da União - TCU, objetivando o acompanhamento permanente da gestão dos imóveis ociosos/subutilizados no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, incentivando ações que visem aprimorar os mecanismos e ferramentas para disponibilizar informações adequadas e atualizadas acerca da situação da ocupação dos imóveis.

---

<sup>6</sup> Consolidação da avaliação dos resultados da gestão relativo ao macroprocesso gestão do uso dos espaços físicos por 30 Instituições Federais de Ensino Superior - IFES.

Nesse contexto, a UFRN tem sob sua responsabilidade um patrimônio imobiliário composto atualmente com 39 imóveis<sup>7</sup>, distribuídos entre os campi e demais unidades isoladas em Natal, região metropolitana e Municípios vizinhos, utilizados para o atendimento às demandas de ensino, pesquisa e extensão, bem como das necessidades da coletividade em geral. Desse modo depreende-se que, o atual cenário de redução de recursos no qual as Universidades Federais estão passando demanda o uso racional e eficiente dos imóveis sob sua guarda, por conseguinte, imprescindível se faz o conhecimento integral desse patrimônio para uma adequada tomada de decisões.

Para tanto, reforça-se que o procedimento de inventário físico como ferramenta de gestão, por apresentar a especificação pormenorizada e possibilitar a constatação tempestiva de iminente risco ao imóvel ou eventuais desvios de sua finalidade, proporciona ao agente público informações acerca da atual situação desse patrimônio, devendo ser realizado não apenas para atendimento aos normativos legais ao qual a Administração Pública está sujeita, mas também como mecanismo de controle (VIECELLI; MARKOSKI, 2013).

Outrossim, um controle eficaz proporciona a Administração a disponibilização de informações fidedignas em relação a situação dos bens e seu estado de conservação, trazendo uma maior credibilidade as referências constantes nos balanços e demais procedimentos de prestação de contas (MAYER et al., 2017), este último com destaque às diligências dos órgãos de controle aos quais a Administração Pública está sujeita.

Corroborando com a relevância do estudo proposto, a busca pelo aprimoramento no processo de gestão dos bens imóveis encontra respaldo nos documentos institucionais e estratégicos da UFRN, aqui destacando-se: **I.** o Plano de Gestão - UFRN 2019-2023, expõe o propósito do fortalecimento da gestão patrimonial imóvel, com iniciativas estratégicas de aperfeiçoamento e regulamentação da gestão patrimonial, bem como realização do inventário patrimonial móvel e imóvel; **II.** o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2020-2029), por sua vez, aduz a priorização da eficiência, eficácia e efetividade na gestão, impulsionando novos modelos de processos de trabalhos como o estabelecimento de práticas e ferramentas de gestão com fulcro nos resultados; **III.** o Plano de Logística Sustentável - PLS, normatizado na instituição por meio da Resolução 040/2017 do Conselho de Administração - CONSAD, prevê, dentre outros, a revisão de **inventário de bens** na instituição.

Nesse cenário, o interesse no aperfeiçoamento da gestão patrimonial imóvel surgiu quando a pesquisadora integrou, durante o período de 2012 a 2017, a equipe de servidores da

---

<sup>7</sup> Conforme consulta realizada no Spiunet, em 02/04/2021.

Seção de Bens Imóveis da antiga Diretoria de Material e Patrimônio<sup>8</sup>, época que se iniciou formalmente a gestão do patrimônio imobiliário na instituição. No decorrer das atividades inerentes ao patrimônio imobiliário, surgiu a percepção da necessidade de aprimoramento dos procedimentos administrativos, bem como da implementação da realização anual de inventário físico desses imóveis, de forma que essas atividades atendam as demandas normativas inerentes a matéria, a exemplo da Lei 4.320/64, no que tange ao inventário físico, e da Portaria Conjunta nº 38/2020 supramencionada, no que se refere a otimização de espaço físico.

De resto, os resultados da pesquisa poderão contribuir para a melhoria da gestão do patrimônio imobiliário, por meio de proposta de implementação de ações de acompanhamento periódico da situação dos imóveis, favorecendo o aperfeiçoamento dos controles, supervisão da efetivação das atividades, atendimento aos normativos, bem como a prestação de contas junto a sociedade por meio da transparência, a partir da disponibilização ampla das informações inerente aos imóveis sob a responsabilidade da Universidade.

### 1.3.2 Justificativa Científica

Para alicerçar a justificativa científica foi realizada uma pesquisa preliminar por dissertações e artigos científicos, a partir das bases de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD (08/03/2021) e Scielo - Scientific Electronic Library Online (09/03/2021) buscando trabalhos realizados com a essência do tema proposto nesta pesquisa, objetivando a verificação de como encontram-se as discussões em torno da temática no âmbito acadêmico. O Quadro 1 abaixo apresenta os detalhes acerca dos resultados da referida busca.

Quadro 1 - Resultados da Pesquisa Preliminar por Dissertações e Artigos Científicos

Base de dados	Palavra-chave	Artigos/Dissertações encontrados	Artigos/Dissertações que abordaram, de forma geral, o tema gestão patrimonial	Artigos/Dissertações que abordaram, especificamente, o tema gestão patrimonial imóvel
Scielo	Gestão Patrimonial	27	1	1
BDTD	Gestão Patrimonial	171	8	5

Fonte: adaptado de Dantas (2020)

<sup>8</sup> Após reestruturação, a antiga Diretoria de Material e Patrimônio (DMP) foi subdividida em duas diretorias: a Diretoria de Compras e a Diretoria de Logística (<https://proad.ufrn.br/dcom>).

A pesquisa na BDTD foi realizada utilizando filtro de refinamento, buscando trabalhos realizados no período compreendido entre 2015 e 2020, objetivando como resultados publicações recentes. Já para a busca realizada na base de dados Scielo optou-se pela não aplicação de filtros. Em ambas as bases de dados foi utilizada palavra-chave abrangente, de forma que a busca fosse estendida a toda gestão patrimonial. Para compor o quadro acima, aos resultados da busca foram realizadas as leituras dos títulos dos trabalhos, procurando identificar os que explanassem a temática gestão patrimonial. Em seguida, realizadas as leituras dos respectivos resumos buscando detectar o objetivo do trabalho, sendo descartados aqueles cujo objetivo não tratasse da gestão patrimonial móvel ou imóvel. O Quadro 2 a seguir apresenta o resumo das informações dos respectivos trabalhos encontrados.

Quadro 2 - Resumo das Informações dos Trabalhos (BDTD e Scielo)

Base de Dados	Autor	Título	Ano	Objetivo
BDTD	FIGUEREDO, Francisco Carlos Marques.	Gestão patrimonial: um estudo sobre o controle de material permanente na Universidade Federal do Maranhão.	2015	Analisar os critérios adotados nos processos de <u>aquisição e de descarte de materiais permanentes</u> . Estudo de caso descritivo, exploratório e de natureza qualitativa.
BDTD	SANTOS, Fabio Dias dos.	Gestão ambiental e patrimonial na Universidade Federal de Juiz de Fora: um estudo de caso da coordenação de sustentabilidade.	2019	Analisar as políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao <u>reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos</u> , buscando contribuir para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no âmbito da organização.
BDTD	COSTA, Gustavo Barros.	Gestão patrimonial no setor público: análise das rotinas do Instituto Federal de Sergipe à luz das NBC T 16.9 e NBC T 16.10.	2017	Analisar o <u>controle patrimonial dos bens móveis</u> no IFS nos seus diversos campi com relação aos normativos legais e contábeis existentes.
BDTD	MATIAS, Anderson Cortez.	Gestão patrimonial: contribuição para o <u>controle de bens móveis</u> na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.	2015	Contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão Patrimonial da UFRN.
BDTD	SOUSA, Fabiana Formiga de.	Manual de controle patrimonial: uma contribuição à divisão de patrimônio da Universidade Federal da Paraíba a partir do novo plano de contas aplicado ao setor público.	2017	Analisar os procedimentos de controle patrimonial a partir da padronização da contabilidade para o setor público, identificando as alterações na estrutura do plano de contas aplicado ao setor público, verificando junto a UFPB a existência de um Manual de Controle Patrimonial, com a proposição de um manual com a finalidade de facilitar o controle patrimonial e <u>contribuir de uma maneira didática sobre o processo de incorporação, movimentação e desincorporação de todos os bens patrimoniais</u>

Base de Dados	Autor	Título	Ano	Objetivo
				pertencentes a UFPB, dando maior agilidade e confiabilidade nas informações emitidas para os gestores.
BDTD	COMPLOIER, Mylene.	Gestão e destinação dos bens apreendidos no processo penal.	2015	Análise crítica do modelo em curso no Brasil <u>para gestão e destinação de bens apreendidos</u> , sequestrados, arrestados, bloqueados e determinados perdidos pelo sistema de Justiça Penal.
BDTD	PARREIRA, Humberto da Silva.	Gestão do uso sustentável de equipamentos tecnológicos/computador.	2015	Estudo sobre o <u>crescimento da quantidade dos computadores</u> e usuários na UFTM, como também, cria o software “Sistema de Gestão do Uso Sustentável de Equipamentos Tecnológicos – SIGUS” para produzir informações específicas do uso e desgaste de computadores na UFTM.
BDTD	NUNES, Laura Cristina Menezes.	O emprego da teoria agente/principal para definição de <u>modelo de gestão de bens móveis</u> na Universidade de Brasília.	2015	construir conhecimento para solucionar ou minimizar os conflitos existentes entre o agente e o principal e consequentemente, melhorar a gestão patrimonial da Universidade de Brasília (UnB), propondo aplicar a teoria agente/principal nas relações entre os servidores que possuem bens móveis sob sua responsabilidade, denominados agentes patrimoniais e a UnB.
BDTD	XAVIER, Felipe Augusto.	As mudanças de paradigma na gestão do patrimônio da união: uma análise crítica sobre a secretaria de coordenação e governança do patrimônio da união.	2019	Análise crítica sobre a história da Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União – SCGPU e sobre as <u>mudanças de paradigmas na gestão dos imóveis</u> da União desde a criação do órgão.
BDTD	SANTOS, Fernando Batistados.	Stakeholders e sustentabilidade patrimonial universitária: uma análise da gestão da Faculdade de Direito do Recife a partir de 2007	2016	<u>Identificar avanços e entraves à sustentabilidade patrimonial</u> da Faculdade de Direito do Recife – FDR, destacando-se o papel dos stakeholders nesse contexto, no período entre 2007 a 2015.
BDTD	SANTOS, Priscila Kamilynn Araujo dos.	Conjunto ferroviário da estação Guanabara (Campinas – SP): estudo sobre práticas de preservação e usos do patrimônio ferroviário.	2017	<u>Compreender os usos do patrimônio ferroviário</u> existente no local (prédios de operação, manutenção, moradias e área esportiva), a fim de refletir sobre práticas de preservação e usos dos conjuntos históricos por agentes sociais.
BDTD	BERTONCINI, Priscila Maria Dias	Um estudo crítico e comparativo entre as ações de preservação do patrimônio edificado em Laguna/SC e Pelotas/RS, no período de 1985 a 2017.	2019	Estudo crítico e comparativo entre as <u>ações de preservação do patrimônio edificado</u> em Laguna, em Santa Catarina; e Pelotas, no Rio Grande do Sul, no período de 1985 a 2017.
BDTD	TAVARES, Denis Pereira.	"É esse conjunto que importa preservar, no seu todo": negociação e conflito na	2016	<u>Abordar as situações de tensões e conflitos em torno da conservação e gestão dos bens patrimoniais</u> entre os

Base de Dados	Autor	Título	Ano	Objetivo
		implantação de uma política de preservação patrimonial em Minas Gerais (1937-1967).		técnicos do Serviço do Patrimônio e os agentes locais, defendendo a tese de que o sucesso das políticas de conservação e salvaguarda dos bens materiais e simbólicos das cidades mineiras tombadas dependia também de uma delicada negociação entre o órgão federal de preservação do patrimônio e os poderes locais.
Scielo	RAMOS, Silvana Pirillo.	Desafios do planejamento e desenvolvimento do turismo cultural em centros históricos tombados: o caso de Penedo-Alagoas.	2019	Estudo de caso do planejamento e desenvolvimento do turismo cultural na cidade de Penedo (AL). Análise das políticas implementadas, com consulta a documentos da gestão pública, desde 2002, e entrevistas com gestores públicos <u>para identificar entraves no processo de planejamento e gestão.</u>
Scielo	CARDOZO, Bruno Diego Alcantara et al.	Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais em um empreendimento econômico solidário: um estudo em uma Cooperativa de Reciclagem.	2015	Estudo de Caso. <u>Analisar o comprometimento organizacional em relação aos bens materiais e patrimoniais</u> de uma cooperativa de reciclagem. Um processo importante que normalmente constitui problemas para as cooperativas de reciclagem é a gestão de seus bens materiais e patrimoniais. A gestão de bens materiais e patrimoniais pode ser realizada de forma mais racional, gerando ganhos de produtividade, maior capacidade de controle dos resultados, melhorando a qualidade das decisões do empreendimento e, conseqüentemente, os resultados operacionais e financeiros.

Elaborado pela Autora (2021), a partir dos dados da busca BDTD e Scielo

No âmbito Institucional, em especial no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais - PPGGPI, em 08 de fevereiro 2021 foi realizada uma busca por dissertações apresentadas ao PPGGPI, objetivando a verificação da presença de discussões acerca do tema gestão patrimonial imóvel, conforme sintetizada no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Resultado da Pesquisa por Dissertações PPGGPI/UFRN

Base de dados	Palavra-chave	Dissertações encontradas	Dissertações que abordaram, de forma geral, o tema gestão patrimonial	Dissertações que abordaram, especificamente, o tema gestão patrimonial imóvel
Repositório UFRN	Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais	132	1	0



Fonte: adaptado de Dantas (2020)

Ante o exposto acima, constata-se a importância de promover o aumento das discussões, tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito institucional, sobre o tema gestão patrimonial imóvel na Administração Pública Federal.

Nesse sentido, infere-se que a presente proposta de pesquisa, cujo tema é a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal, representa uma valiosa contribuição para ampliação das discussões em torno da temática do estudo.

### **1.3.3 Justificativa Social/Pessoal**

No que tange a justificativa social/pessoal, a pesquisadora está inserida no quadro permanente de recursos humanos da UFRN, trazendo uma modesta experiência na gestão patrimonial imóvel em virtude de sua passagem na primeira equipe que compôs o setor competente dessa gestão, época em que surgiram os primeiros contatos com a matéria e suas inquietações com a forma que a gestão era conduzida. Atualmente diante de uma oportunidade de realizar um estudo para o aprimoramento da gestão dos imóveis, contempla uma possibilidade de contribuir com a proposta de implementação de melhoria e aperfeiçoamento da gestão do patrimônio imobiliário na instituição.

Além disso, espera-se que os resultados do presente trabalho possam ser replicados a outros órgãos da Administração Pública, tornando a pesquisadora uma multiplicadora de conhecimentos, dentro e fora do seu ambiente laboral.

Quanto a estruturação do trabalho, essa se dará em cinco seções: a primeira compreende esta introdução; na segunda será discorrida a revisão da literatura basilar, de forma objetiva e sem pretensão de exaurir o assunto; a terceira versará sobre os procedimentos metodológicos; a quarta abordará os resultados, análises e discussões, por fim, na quinta e última seção serão apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para os próximos estudos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para um melhor entendimento acerca do ambiente organizacional em que se insere o tema da pesquisa, nesta seção será apresentada, de forma sucinta e sem pretensão de exaurir o assunto, a revisão da literatura basilar, bem como dos normativos que regem a matéria patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal. O Quadro 4 apresenta, de forma simplificada, a formação do referencial teórico.

Quadro 4 - Resumo da Revisão da Literatura

ASSUNTO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMÔNIO PÚBLICO Características dos Bens Públicos Aquisição e Alienação de bens na Administração Pública Gestão e Controle dos Bens Imóveis Inventário Físico
PRINCIPAIS AUTORES CITADOS	MACHADO JR; REIS, 2008 ALEXANDRINO; PAULO, 2010 PALUDO, 2013 CARVALHO FILHO, 2015 KOHAMA, 2016 MEIRELLES, 2016 DI PIETRO, 2020
DOCUMENTOS E NORMATIVOS CONSULTADOS	Lei nº 4.320/1964. Constituição Federal - CF/1988. Instrução Normativa nº 205/1988. Decreto nº 99.672/1990. Instrução Normativa nº 12/1991. Lei 8.666/1993 - Licitações e Contratos da Administração Pública. Lei 9.636/1998. Lei 9.784/1999. Portaria nº 206/2000. Portaria Interministerial nº 322/2001. ON-GEAPN-007/2002. Código Civil/2002. Estatuto da UFRN/2011. Portaria Conjunta nº 703/2014. Portaria-TCU nº 307/2014. Anexo da Portaria STN nº 548/2015. Manual do Spiunet/2019. Portaria Conjunta nº 38/2020. Macrofunção SIAFI 020343 - bens móveis. Ofício 1125/2020-TCU/SecexEducação. Relatório de Avaliação de Gestão e Uso de Espaços Físicos pelas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, Ordem de Serviço 201802111 (CGU, 2019).

Fonte: Elaborado pela Autora

A partir da revisão da literatura basilar, bem como dos normativos que regem a gestão dos bens imóveis públicos, foi possível compreender o cenário em que está inserida a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública compreende toda a estrutura estatal (recursos humanos e materiais) disponível e aplicada no desenvolvimento da atividade administrativa, em prol do atendimento das necessidades e do bem-estar da coletividade. Administrar diz respeito a gestão desses recursos, por meio do complexo de órgãos estatais, de forma contínua e perene, objetivando a satisfação da sociedade e a obediência ao ordenamento jurídico vigente (PALUDO, 2013; KOHAMA, 2016).

Para o cumprimento de suas atribuições a Administração Pública tem sua atuação de duas formas: a centralização administrativa, ou administração direta, realizada diretamente por meio dos órgãos do Estado (União, Distrito Federal, Estados ou Municípios) e a descentralização administrativa, ou administração indireta, a qual é realizada por meio de outra pessoa jurídica (ALEXANDRINO; PAULO, 2010; PALUDO, 2013; KOHAMA, 2016).

Nessa concepção, as atividades típicas da administração pública são executadas por pessoas jurídicas de direito público, enquanto a prestação de serviço de interesse público é realizada pelas entidades com personalidade jurídica de direito privado (KOHAMA, 2016).

Em se tratando da gestão da máquina pública, essa atividade é realizada apoiada em seus princípios basilares (expressos ou reconhecidos) sendo esses o ponto de partida do modo de agir do Estado, norteando a condução administrativa no desempenho de sua atividade e proporcionando a harmonia entre os direitos dos administrados e as prerrogativas do Poder Público, orientando sua conduta de modo a validar somente as ações que estiverem compatíveis com eles (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020). Tais princípios foram estabelecidos no caput do Art. 37 da CF/88: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”, bem como elencados no artigo 2º da Lei 9.784/99: “A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.”

O Princípio da Legalidade orienta o comportamento do agente público, de modo que toda e qualquer atividade administrativa seja pautada pela lei (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

Em relação ao Princípio da Impessoalidade esse possui duas vertentes, devendo ser observado tanto em relação aos seus **administrados** como em relação a própria **Administração**

**Pública.** No tocante ao primeiro, deverá ser observada a finalidade pública, não podendo a Administração atuar de forma a prejudicar ou beneficiar um cidadão em detrimento de outro (ALEXANDRINO; PAULO 2010; CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020). Quanto a segunda vertente, significa dizer que os atos administrativos praticados pelo funcionário público são atribuídos a própria Administração, sendo seu agente a pessoa que formalmente manifestou a vontade estatal, portanto as realizações governamentais não pertencem ao agente que as praticou, mas sim à própria Administração Pública (DI PIETRO, 2020).

No que diz respeito ao Princípio da Moralidade Administrativa, esse orienta a atuação do gestor público, a qual deverá ser pautada não somente no cumprimento dos normativos jurídicos, mas também nos preceitos éticos, havendo a distinção clara não somente entre o bem e o mal, mas também entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente e, principalmente, entre o honesto e o desonesto (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

O Princípio da Publicidade propõe ampla divulgação dos atos praticados pela Administração, a qual poderá ocorrer por meio dos órgãos de imprensa, exposição em locais adequados no interior dos órgãos públicos, ou ainda divulgados por meio da Internet (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

No que tange ao Princípio da eficiência, esse possui dois aspectos a serem observados: o primeiro relaciona-se com a **atuação do agente público**, ao passo que o segundo relaciona-se ao **modo de organização e estruturação da Administração Pública**. No primeiro enfoque, pretende-se que o agente público desenvolva suas atribuições buscando o aumento da produtividade, economicidade e rendimento funcional para alcançar os melhores resultados possíveis. O segundo, por sua vez, consiste na mesma atuação, agora voltado para atividade administrativa, ou seja, a oferta de serviços com celeridade, perfeição e redução dos desperdícios dos recursos públicos (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

Nessa conjuntura, numa breve correlação entre os princípios administrativos destacados no caput do artigo 37 da CF/88 e a gestão patrimonial imóvel na esfera federal, pode-se afirmar que a gestão do patrimônio, assim como toda atividade administrativa, deverá ser pautada na observância aos normativos inerentes a matéria (legalidade), objetivando a finalidade e o interesse público (impessoalidade), dentro dos preceitos éticos (moralidade), de forma transparente (publicidade) e, por último, buscando a redução dos desperdícios dos recursos públicos (eficiência).

O Princípio da Supremacia do Interesse Público alicerça as prerrogativas da Administração Pública nas relações entre o poder público e o particular onde, havendo conflitos

entre os interesses público e o privado, resguardados os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, prevalecerá o interesse público (ALEXANDRINO; PAULO 2010).

No que concerne ao Princípio da Motivação, esse refere-se à legalidade do ato administrativo, isto é, no ato administrativo deverá constar sua causa, bem como sua base legal, ou seja, sua razão e seu dispositivo legal (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016).

No que se refere ao Princípio da Ampla Defesa e Contraditório, esse consiste em preservar, aos litigantes em processos administrativos (punitivos ou não), o direito ao contraditório e a ampla defesa, podendo esses fazer uso dos meios e recursos necessários à utilização desse benefício (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016).

Quanto ao Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade, esse está relacionado a limitação da atuação discricionária da Administração Pública, objetivando a conciliação entre os meios e os fins, de forma que dos atos não decorram limitações abusivas aos direitos fundamentais dos cidadãos, possibilitando, portanto, a realização da análise dos seus atos administrativos pelo Poder Judiciário, bem como pelos Tribunais de Contas (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016; DI PIETRO, 2020).

Por fim, o Princípio da Continuidade dos Serviços Públicos nada mais é do que a não interrupção na prestação dos serviços públicos à sociedade, alcançando toda atividade administrativa (ALEXANDRINO; PAULO 2010; CARVALHO FILHO, 2015).

Nesse contexto, correlacionando os princípios reconhecidos ao processo de gestão patrimonial imóvel, tomando como exemplo as formas de incorporação de bens ao patrimônio público como a desapropriação ou aqueles oriundos de processo judicial de execução, pode-se afirmar que a Administração Pública, na realização de tais atos, deverá apresentar a razão e a base legal (Motivação), de forma a atender ao interesse público em detrimento do privado (Supremacia do Interesse Público), sem renegar o atendimento aos interesses gerais da sociedade (Indisponibilidade do Interesse Público), assegurando a interposição de recursos às partes interessadas (Ampla Defesa e Contraditório), evitando limitações aos direitos fundamentais dos cidadãos (Razoabilidade e Proporcionalidade), bem como buscando a não interrupção na prestação dos serviços públicos (Continuidade do Serviço Público).

Nesse cenário, dentro da composição da Administração Indireta, tem-se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, instituição universitária de caráter público, organizada sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (UFRN, 2011) estando, portanto, sujeita a observância aos princípios basilares inerentes a condução da gestão da máquina pública.

## 2.2 PATRIMÔNIO PÚBLICO

O patrimônio público é definido como “[...] o conjunto de bens, direitos e obrigações avaliáveis em moeda corrente, das entidades que compõem a Administração Pública.” (KOHAMA, 2016, pág. 193). Para fins deste Trabalho será enfatizado os bens imóveis públicos que, segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP (2018), são todos aqueles vinculados ao solo, não podendo ser retirados sem destruição ou danos. O artigo 79 do Código Civil dispõe que são bens imóveis o solo e tudo quanto se lhe incorporar natural ou artificialmente (BRASIL, 2002).

Os bens públicos podem ser conceituados como todas as coisas materiais ou imateriais, tais como: móveis, imóveis, semoventes, créditos, direitos e valores pertencentes a Administração Pública, suas autarquias e fundações, bem como as suas empresas governamentais (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016). A titularidade desses bens é atribuída ao ente estatal a qual pertencem (Federal, Estadual, Distrital e Municipal) e não aos órgãos que compõe as pessoas jurídicas de direito público (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

Na divisão constitucional dos bens público, no que concerne aos **bens da União**, foram considerados critérios relacionados a segurança nacional; proteção à economia; interesse público nacional e a extensão do bem. No tocante aos **bens Estaduais e Distritais**, necessário se faz a inclusão de outros bens nesse rol, a exemplo dos prédios estaduais, valores da dívida ativa, bem como os eventuais recursos depositados na fazenda Estadual. Quanto aos **bens Municipais**, esses não foram destacados na divisão constitucional dos bens públicos, porém importante evidenciar alguns bens pertencentes ao ente Municipal, tais como: ruas, praças, jardins públicos e logradouros, bem como seus imóveis e demais valores públicos municipais, incluindo os títulos de crédito e a dívida ativa (CARVALHO FILHO, 2015).

A classificação dos bens públicos, a qual se utilizou como critério a destinação ou afetação do bem, se dá em três categorias: **a)** os de uso comum do povo, **b)** os de uso especial e **c)** os bens dominicais (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO 2020).

Os **bens de uso comum do povo**, também considerados como bens de domínio público, são aqueles designados por determinação legal ou por sua própria natureza, disponibilizados à sociedade para fruição, pessoalmente e sem intermediário, de forma gratuita ou remunerada, em igualdade de condições e sem necessidade de consentimento da Administração. Não constituem o patrimônio público, são classificados como bens indisponíveis. Sendo bens de

domínio público disponibilizado ao usufruto coletivo, possuem característica de inalienabilidade enquanto durar tal condição, devendo o Estado mantê-los conservado e disponíveis em prol da coletividade (CARVALHO FILHO, 2015; KOHAMA, 2016; DI PIETRO, 2020).

No que se refere aos **bens de uso especial**, tais bens são utilizados principalmente pelo próprio poder público na realização da atividade administrativa em geral, por meio da prestação de serviço público, compondo o aparelhamento estatal com objetivo de alcançar suas finalidades. Também classificados como bens patrimoniais indisponíveis, tendo em vista que são destinados a concretização da atividade administrativa. Enquanto afetados à destinação pública, estarão indisponíveis às relações jurídicas regidas pelo direito privado, possuindo as características de inalienabilidade, imprescritibilidade, impenhorabilidade e a impossibilidade de oneração (CARVALHO FILHO, 2015; KOHAMA, 2016; DI PIETRO, 2020).

Por fim, os **bens dominicais** são aqueles que compõe o patrimônio do Estado e estão disponíveis para transações sob o regime jurídico de direito privado, a exemplo de venda, permuta ou cessão, exercendo a função patrimonial ou financeira em oposição aos demais bens públicos, compondo os ‘bens de domínio privado do Estado’ (CARVALHO FILHO, 2015; KOHAMA, 2016; DI PIETRO, 2020).

Além das categorias mencionadas acima, o MCASP (2018) ainda enumera: **a)** os bens imóveis em andamento, ou seja, os bens imóveis ainda não concluídos, a exemplo das obras em andamentos e **b)** demais bens imóveis, ou seja, aqueles que não se enquadram nas categorias anteriores, a exemplo dos imóveis em poder de terceiros.

Face o referenciado acima, para fins desta pesquisa será considerada a classificação disposta no artigo 99 do Código Civil: **I)** os de uso comum do povo; **II)** os de uso especial e **III)** os bens dominicais, considerando-se a essência do presente trabalho os ‘bens de uso especial’.

### 2.2.1 Características dos Bens Públicos

Conforme já mencionado anteriormente, como características dos bens públicos classificados como de uso comum do povo e de uso especial tem-se a inalienabilidade, a impenhorabilidade, a imprescritibilidade e a impossibilidade de oneração, discorrido brevemente a seguir (CARVALHO FILHO 2015; DI PIETRO, 2020).

- A **inalienabilidade** diz respeito a exclusão desses bens das relações jurídicas de compra e venda. Conforme disposto no artigo 100 do Código Civil, são inalienáveis enquanto destinados aos seus respectivos fins (BRASIL, 2002; CARVALHO FILHO 2015; DI PIETRO, 2020).
- Em relação a **impenhorabilidade**, tal característica tem como propósito a proteção do bem público frente ao procedimento de alienação, já que a penhora significaria a possibilidade de satisfação de um terceiro credor por meio do produto da alienação do bem (CARVALHO FILHO, 2015).
- Quanto a **imprescritibilidade**, essa denota a impossibilidade de aquisição de bens públicos por meio de usucapião, processo de reclamação da propriedade após a posse do bem por determinado período. Nesse contexto, o artigo 102 do Código Civil dispõe que os bens públicos não são submetidos a usucapião (BRASIL, 2002; CARVALHO FILHO, 2015).
- A **impossibilidade de oneração**, por sua vez, está disposta no artigo 1.420 do Código Civil como “[...] só os bens que se podem alienar poderão ser dados em penhor, anticrese ou hipoteca.” (BRASIL, 2002).

Importante salientar que no tocante a característica de inalienabilidade para os bens de uso comum do povo e de uso especial, essa está condicionada à manutenção dos seus objetivos finalísticos (usufruto da coletividade e prestação dos serviços públicos, respectivamente). Quando cessada tal condição, esses bens tornam-se passíveis de alienação (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

### 2.2.2 Aquisição e Alienação de bens na Administração Pública

A formação do patrimônio na Administração Pública, aqui tratado especificamente do patrimônio imobiliário, se dá por meio das aquisições regidas pelo direito privado, tais como: compra; recebimento em doação; permuta; usucapião; acessão e herança jacente, bem como por aquisições regidas pelo direito público, por exemplo: desapropriação; aquisição por força de lei ou processo judicial de execução; confisco; investidura; perda de bens como penalidade;



reversão; caducidade do aforamento e a arrecadação de imóveis abandonados (CARVALHO FILHO, 2015; DI PIETRO, 2020).

Ressalta-se que, para fins de incorporação no patrimônio, são consideradas as obras e plantações existente no imóvel, conforme dispõe o artigo 1.253 do Código Civil que estas foram realizadas pelo dono do imóvel e as suas expensas (BRASIL, 2002).

Em relação aos processos de alienação de bens imóveis na Administração Pública, esses estão sujeitos ao procedimento licitatório. O artigo 37, inciso XXI da CF/88 estabelece que: “[...] ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e **alienações** serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]” (BRASIL, 1988, grifo nosso).

A alienação ocorre por meio da transferência da propriedade dos bens a terceiros, pessoas física ou jurídica, quando conveniente à Administração e em conformidade às exigências legais (CARVALHO FILHO, 2015; MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016), seguindo os preceitos da Lei 8.666/93, ante a existência de interesse público, avaliação prévia, autorização legislativa e procedimento licitatório na modalidade concorrência, requisitos de validade do procedimento. O artigo 23, da Lei 9.636/98, dispõe que “A alienação de bens imóveis da União dependerá de autorização, mediante ato do Presidente da República, e será sempre precedida de parecer da SPU quanto à sua oportunidade e conveniência.” (BRASIL, 1993; BRASIL, 1998; DI PIETRO, 2020).

Na Administração Pública embora a regra seja licitar, o artigo 17, inciso I, da Lei 8.666/93 lista as hipóteses de exceção à regra, especificamente em relação a dispensa de procedimento licitatório para alienação de bens imóveis: **a)** dação em pagamento; **b)** doação; **c)** permuta; **d)** investidura; **e)** venda a outro órgão da administração; **f)** alienação, aforamento, concessão, locação ou permissão de uso (imóveis de usos residencial ou comercial); **g)** procedimentos de legitimação de posse; e **h)** alienação e concessão de direito real de uso, gratuita ou onerosa, de terras públicas rurais. Dessa forma haverá o processo de contratação direta, seja pela “[...] impossibilidade jurídica ou pela peculiaridade da alienação dos imóveis.” (BRASIL, 1993; CARVALHO FILHO, 2015, p. 1237).

### 2.2.3 Gestão e Controle dos Bens Imóveis

A administração dos bens públicos se apresenta em duas faces: em sentido estrito, consistindo na utilização e manutenção do patrimônio, segundo sua destinação legal e; em sentido amplo, que inclui a alienação e aquisição de novos bens, sempre que se revelarem conveniente e oportuno à Administração Pública. Embora disponíveis ao usufruto da coletividade, os bens públicos são objetos de cuidado e proteção por parte do poder público. Sua utilização indevida por terceiros, a exemplo da ocupação irregular de imóveis, deverá ser refutada ainda na esfera administrativa, independente dos meios judiciais cabíveis (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016).

Como um dos propósitos da administração dos bens públicos tem-se a gestão do patrimônio imobiliário, a qual possui características específicas (conforme mencionadas no subitem 2.2.1) implicando uma série de procedimentos burocráticos e carentes de iniciativas inovadoras de gestão. A otimização da ocupação dos imóveis e sua regularização documental consistem em desafio desse processo de gestão, porém quando ocorrida de forma adequada proporciona a geração de informações fidedignas para tomada de decisão, bem como uma conveniente destinação dos recursos públicos (AJUDARTE; RAMOS; DUARTE, 2012).

Segundo Coutinho (2015) é dever do Gestor Público promover uma boa administração dos bens imóveis públicos sob sua responsabilidade, bem como propor ações que visem a resolução de problemas na área patrimonial imobiliária, sob pena de ser responsabilizado por sua inércia.

Em um breve diagnóstico, o referido autor elenca dificuldades encontradas pelos agentes públicos incumbidos da função administrativa de gestão do patrimônio imobiliário, as quais destaca-se abaixo algumas delas:

- ausência de conhecimento da plenitude do patrimônio imobiliário sob sua responsabilidade;
- ausência de informações suficientes ao adequado cadastramento dos imóveis nos sistemas de controle, bem como sua regularização documental;
- ausência de capacitação dos servidores responsáveis pela função de gerir o patrimônio imobiliário sob a responsabilidade do ente público;

- insuficiência na aplicação de recursos financeiros, materiais e tecnológicos às áreas responsáveis pelo controle patrimonial imóvel; e
- os normativos que disciplinam a gestão patrimonial imóvel não estão compilados para uma melhor interpretação e aplicação, ou seja, estão espalhados por toda a legislação que trata da matéria.

Na Administração Pública Federal, por força do Decreto nº 99.672/1990, inicialmente o registro dos bens imóveis da União foi realizado, organizado e mantido por meio do Departamento do Patrimônio da União (atual Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União - SCGPU) com subsídios dos demais órgãos públicos federais. Posteriormente, a Instrução Normativa nº 12/1991 estabeleceu que as Autarquias e Fundações realizassem a complementação e atualização desses registros, visando o controle e a compatibilidade das informações com o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI. Por meio da Portaria nº 206/2000 foi instituído um sistema de recadastramento dos imóveis da União, denominado Sistema de Próprios Nacionais - SPN2000, objetivando o atendimento das demandas para uma administração eficiente do patrimônio imobiliário da União, instituindo a obrigatoriedade do recadastramento aos órgãos públicos federais, Autarquias e as Fundações Públicas (BRASIL, 1990; BRASIL, 1991; BRASIL, 2000).

Dessa forma, no âmbito da União o controle do patrimônio imobiliário dos bens classificados como ‘imóveis de uso especial’ ocorre por meio do Spiunet, um sistema informatizado que gerencia os imóveis de uso especial da União, o qual está interligado com o SIAFI, ou seja, os lançamentos realizados no Spiunet são automaticamente enviados ao SIAFI (SPIUNET, 2019) portanto, consoante estabelecido na Portaria Interministerial nº 322, de 23 de agosto de 2001, a principal fonte alimentadora para a contabilização desse patrimônio é a base de dados constante no Spiunet.

Em se tratando de contabilização patrimonial, importante mencionar que a convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público às Normas Internacionais de Contabilidade requereu uma adequada contabilização dos bens imóveis da União. Para tanto foi publicada a Portaria Conjunta nº 703/2014, a qual trouxe orientações quanto à forma para mensuração, atualização, reavaliação e depreciação dos bens imóveis da União, suas Autarquias e Fundações Públicas. Para fins desta pesquisa não serão detalhados tais procedimentos em virtude de tratar-se de matéria eminentemente contábil e, além disso, os procedimentos de registro contábil não se confundem com os de controle e gestão patrimonial, sendo

**imprescindível** a segregação de tais atividades, conforme explicitado no anexo da **Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015**.

No âmbito das Universidades Federais o REUNI promoveu um aumento do patrimônio imobiliário por meio da construção ou aquisição de imóveis. Ante esse cenário depreende-se que tal situação impulsionou o acompanhamento da ‘gestão imobiliária’ por meio dos órgãos de controle, a exemplo da auditoria<sup>9</sup> realizada pela Controladoria Geral da União - CGU, evidenciando, dentre outras situações, obras inacabadas e subutilização dos espaços físicos, bem como a ausência de planejamento e estudos que sustentem decisões entre construir ou locar imóveis nessas instituições. Como consequência, impacto financeiro com o aumento dos custos com a manutenção dos espaços subutilizados e das obras não concluídas.

Na mesma temática, o Tribunal de Contas da União - TCU promoveu diligência para acompanhamento da gestão imobiliária, em especial, a relacionada aos imóveis ociosos/subutilizados. O TCU, por meio de sua Secretaria de Controle Externo da Educação, Ofício 1125/2020-TCU/SecexEducação, de 03/12/2020<sup>10</sup>, iniciou um trabalho **“permanente, concomitante e preventiva-pedagógica”** objetivando o acompanhamento do controle dos imóveis ociosos dessas Instituições Federais, “[...] de modo a **minimizar riscos e eventuais impropriedades, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão e da governança** das Universidades federais, bem como coletar e disseminar boas práticas.”

Ainda conforme o documento supra, imóveis em situação irregular tem o iminente aumento de custos para os cofres públicos, bem como provoca danos à imagem das Universidades. Nessa temática, o trabalho do TCU incentiva a implantação de mecanismos e ferramentas cujo objetivo seja disponibilizar informações adequadas e atualizadas acerca do controle patrimonial imóvel da instituição, de alcance ao acesso público, proporcionando o controle social por meio da transparência da gestão junto a sociedade.

Nesse atual contexto, depreende-se oportuno o emprego de técnicas e ferramentas que auxiliem o gestor no conhecimento integral do patrimônio imobiliário sob sua responsabilidade, a exemplo da realização do inventário físico desses bens, procedimento previsto em normativo com possibilidade de utilização como ferramenta de controle e, dessa forma, facilitando a constatação da situação da ocupação de cada imóvel da instituição (adequada, subutilizada ou ociosa).

---

<sup>9</sup> Relatório de Avaliação de Gestão e Uso de Espaços Físicos pelas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, Ordem de Serviço 201802111 (CGU, 2019).

<sup>10</sup> Processo nº 23077.100724/2020-16. Assunto detalhado: Ação de controle na modalidade acompanhamento – tema imóveis ociosos das Universidades Federais. Disponível para consulta pública em: <https://sipac.ufm.br/public/jsp/processos/processos.jsf>

### 2.2.3.1 Inventário físico

O inventário físico representa o “[...] registro, descrição e classificação de bens selecionados.” (GERIBELLO, 2011, p. 30). No âmbito normativo sua definição consiste, segundo a Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, numa ferramenta de controle para a conferência dos saldos de estoques nos almoxarifados e depósitos, e dos equipamentos e materiais permanentes, por meio do qual será possível a realização de ajustes, a exemplo da atualização dos saldos na contabilidade, a necessidade de manutenção e reparo, bem como a constatação da imprescindibilidade, ou não, do bem.

Ainda de acordo com a referida Instrução Normativa, os tipos de Inventários Físicos são: anual; inicial; transferência de responsabilidade; extinção ou transformação e eventual. A seguir uma exposição resumida de cada um deles.

- anual - destinado a comprovar a quantidade e o valor do bem, existente em 31 de dezembro de cada exercício;
- inicial - realizado a partir da formação de uma unidade;
- transferência de responsabilidade - ocorre quando há mudança do dirigente;
- extinção ou transformação - realizado a partir da extinção ou transformação da unidade;
- eventual - aquele que ocorre em qualquer época, a partir da iniciativa do dirigente ou de órgão fiscalizador.

Para fins desta pesquisa será considerado o inventário anual, aquele realizado com a finalidade de verificar a exatidão dos registros de controle patrimonial, segundo artigo 41 - V, da Portaria - TCU nº 307, de 11 de novembro de 2014.

Corroborando com a temática, o Manual SIAFI (Macrofunção 020343 - bens móveis) orienta aos órgãos e entidades federais a proceder a realização de inventários físicos anuais, objetivando a confirmação dos valores evidenciados nas demonstrações contábeis.

A Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, trata o assunto em seus artigos: **94**, onde fica evidenciado que haverá a caracterização do bem e do responsável pela sua guarda; **95**, no qual estabelece que haverá o registro por meio de contas gerais que evidenciarão os valores de propriedade da entidade ou de terceiros; e o **96**, instituindo a descrição, física e financeira, dos

elementos dos bens, para posterior conferência com as informações contábeis (MACHADO JR; REIS, 2008).

Art. 94. Haverá registros analíticos de todos os bens de caráter permanente, com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração.

Art. 95 A contabilidade manterá registros sintéticos dos bens móveis e imóveis.

Art. 96. O levantamento geral dos bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa e os elementos da escrituração sintética na contabilidade.

De acordo com Geribello (2011, p. 30):

Esta ferramenta articula de maneira sistematizada informações previamente existentes sobre o objeto a dados gerados pelo inventariante. Sua estrutura sistemática, além de orientar o olhar durante os levantamentos em campo e arquivo, também baliza o desenvolvimento de material gráfico, fotográfico e textual, permitindo, desta forma, certa padronização no levantamento. Tal configuração permite o cotejo de dados de forma objetiva, possibilitando tanto as análises propostas por seu autor quanto apreciações de outros pesquisadores com os mais diversos enfoques, entre eles possíveis intervenções que venham ocorrer no objeto. Também decorre do caráter sistemático do inventário a possibilidade de abastecimento contínuo de dados.

Ainda de acordo com a autora, o procedimento de inventário não trata apenas da catalogação de dados técnicos, as informações extraídas nele está ligada a perspectiva do inventariante, ou seja, os pontos considerados fundamentais ao atendimento das questões institucionais serão integrados nessa verificação. Deste modo, “[...] a forma e o conteúdo do inventário, além de se relacionarem às peculiaridades do objeto e à finalidade do levantamento, se relacionam à perspectiva de seu autor, que, por sua vez, decorre de diversos fatores [...]”

A partir dos seus estudos na área de geoturismo Moreira (2014) assinala que, dentre as ações propostas a programação da exploração desse seguimento, a realização do inventário entra em cena como alicerce ao planejamento dessa atividade, visando mitigar os impactos negativos que possam interferir na conservação dos atrativos nesse setor:

Inventários são importantes para obter informações turísticas detalhadas acerca da oferta existente, subsidiar o planejamento através da padronização na forma da coleta

de dados auxiliando na definição dos Pontos de Interesse, que também poderão ser utilizados nos roteiros e para a interpretação ambiental (MOREIRA, 2014, p.34).

A referida autora registra que tal procedimento deverá ser executado por profissionais competentes na área, bem como subsidiado pela referência bibliográfica inerente ao tema.

Portanto, o inventário físico funciona como uma importante ferramenta de acompanhamento e controle, por meio do qual o agente público terá a sua disposição informações acerca da situação desses bens, haja vista que esse procedimento apresenta a especificação pormenorizada desse patrimônio, possibilitando a constatação tempestiva de eventuais desvios da finalidade propostas para o bem, devendo ser realizado não apenas para atendimento aos normativos legais ao qual a Administração Pública está sujeita, mas também como mecanismo de controle (VIECELLI; MARKOSKI, 2013).

Nessa lógica Mayer et al., (2017) apontam que um controle eficaz do patrimônio imobiliário proporciona a Administração disponibilizar informações fidedignas em relação a situação dos bens e seu estado de conservação, trazendo uma maior credibilidade as referências constantes nos balanços e demais procedimentos de prestação de contas.

Ademais, perante o referenciado acima, pode-se compreender que a prática da realização do inventário físico dos bens públicos reflete um dos propósitos da Administração Pública, que é proporcionar ao cidadão o acesso à informação por meio da transparência na divulgação da relação dos bens de propriedade do Estado.

Nessa sequência, na intenção de atingir o objetivo proposto na presente pesquisa, efetuou-se uma busca por modelos, manuais ou documentos institucionais divulgados por outras Universidades Federais, os quais abordassem o tema relativo ao processo de inventário físico ou gestão patrimonial em geral, objetivando explorar informações acerca da prática dos procedimentos de inventário direcionado ao patrimônio imobiliário, tendo em vista que não foi identificado, tanto nos normativos quanto na revisão da literatura, a forma prática para execução do referido procedimento.

Posto isso, em 20 de março de 2021 foi realizada uma pesquisa na plataforma google, em caráter excepcional, utilizando-se as palavras-chave: ‘inventário de bens imóveis públicos’ e ‘manual de gestão patrimonial’. Verificando os resultados apresentados nas 10 (dez) primeiras páginas, observou-se a disponibilização de arquivos provenientes dos Institutos Federais (Paraná; Ceará; Sergipe; Santa Catarina; Rondônia; Paraíba; São Paulo; Amazonas; Goiás; Brasília; Farroupilha; Minas Gerais e Pernambuco) e das Universidades (UFOP; UFCG; UFPI;

UFC; UFPE; UNIFAP; UFES; FUB; UFSC; UFPEL; UFFS e USP). Dessa forma, para o presente trabalho optou-se por selecionar para a leitura a amostra de arquivos originários das Universidades que, além de comporem a Administração Pública Federal, sujeitas aos normativos inerente aos controles dos bens imóveis de uso especial da União, ainda integram tema de diligência do TCU e CGU, acerca do acompanhamento da gestão dos bens imóveis nas Universidades Federais. O Quadro 5 a seguir apresenta uma síntese da análise da pesquisa dos respectivos documentos encontrados.

Quadro 5 - Síntese da Gestão Patrimonial em outras Universidades

INSTITUIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	ANO	SÍNTESE DO DOCUMENTO
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP	Manual de Procedimentos para Controle Patrimonial	2010	Dispõe sobre o controle patrimonial dos bens móveis e imóveis, englobando os procedimentos de aquisição, cadastramento/registro, guarda, movimentação e baixa. O documento traz a noção do procedimento de levantamento físico, inserindo no contexto seus objetivos, tipos e atribuições da comissão inventariante. Apesar do manual inserir no seu enredo o controle os bens imóveis, o documento faz referência a essa atividade apenas orientando procedimentos de cadastro e atualização das informações, enfatizando a importância da realização da reavaliação desses imóveis a cada dois anos.
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG	Manual Patrimônio UFCG	-	Organizar e regulamentar o controle físico dos bens móveis e imóveis, estabelecendo normas e demais disposições para a gestão dos bens permanentes no âmbito da instituição, detalhando os procedimentos de aquisição/incorporação, recebimento, controle, tombamento, movimentação e baixa do bem. O manual objetiva a difusão do conhecimento dos normativos inerentes a matéria patrimonial. No que diz respeito a gestão dos bens imóveis, o documento evidencia uma série de procedimentos para realização dessa gestão, incluindo a observância aos normativos inerentes a matéria, a busca de orientações junto a Secretaria do Patrimônio da União - SPU, realização do regular registro no Spiunet, sendo as atualizações (benfeitorias) realizadas a partir das informações prestadas pela área competente. O manual apresenta a base conceitual do procedimento de inventário físico, balizado pela IN 205/88. Em relação a realização do inventário imobiliário, o documento aborda sucintamente que esse procedimento deverá ser realizado anualmente. Em síntese, a gestão imobiliária é realizada em parceria com os agentes envolvidos. O manual traz em seu contexto as orientações acerca dos procedimentos contábeis de avaliação/reavaliação e depreciação dos bens patrimoniais.
Universidade Federal do Piauí - UFPI	Manual Controle Patrimonial	2013	Orientar a adequada gestão patrimonial por meio de conceitos e princípios, trazendo mais rigor na fiscalização da utilização e conservação do patrimônio público. Além das informações conceituais sobre material permanente, movimentação, controle e desfazimento, o documento também apresenta o



INSTITUIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	ANO	SÍNTESE DO DOCUMENTO
			inventário de forma conceitual, sua função, os tipos e as atribuições da comissão inventariante.
Universidade Federal do Ceará - UFC	manual de gestão patrimonial (bens móveis e imóveis)	2016	Documento elaborado para retratar o fluxo processual e as tarefas inerentes ao recebimento, controle, desfazimento e movimentação (este último para os bens móveis). O manual apresenta de forma detalhada as atividades inerentes ao recebimento, controle e desfazimento dos bens imóveis, trazendo no corpo do texto o mapeamento desses processos, com um passo-a-passo posteriormente. Quanto as orientações acerca da realização do inventário, o referido documento apresenta as informações conceituais (conforme IN 205/88) e atribuições da comissão inventariante, mapeamento desse processo, com um passo-a-passo posteriormente, porém sem clareza quanto a sua aplicação ao patrimônio imobiliário.
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Manual de Gestão Patrimonial	2019	Objetiva disseminar o conhecimento dos normativos inerentes a gestão do patrimônio público (bens de consumo e permanentes), explanando os procedimentos inerentes a essa gestão, tais como aquisição, controle, movimentação e desfazimento. Traz em seu contexto uma breve abordagem acerca dos procedimentos contábeis. Em relação ao inventário físico, o documento traz informações conceituais balizadas pela IN 205/88. Não há menção acerca dos procedimentos de gestão do patrimônio imobiliário.
Fundação Universidade Federal do Amapá - UNIFAP	Manual de Orientações e Procedimentos para Inventário Patrimonial	2018	Documento elaborado para nortear e padronizar os procedimentos de inventário anual dos bens móveis, balizados pelos conceitos apresentados na IN 205/88, objetivando a organização e regularização das informações desses bens. O manual apresenta uma sucinta base conceitual acerca dos procedimentos de gestão do patrimônio móvel, evidencia a competência da comissão inventariante, as atribuições da Seção de Patrimônio durante esse processo, a função dos agentes responsáveis pela guarda dos bens e, por fim, um passo-a-passo dos procedimentos para realização do inventário.
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES	Manual do Inventário Físico Geral de Bens Permanentes	-	Normatizar, orientar e estabelecer procedimentos relativos à realização de inventário físico geral dos bens móveis da instituição, esclarecendo, de forma detalhada, as atribuições gerais e específicas dos agentes envolvidos na realização do processo de inventário. O documento apresenta a metodologia e o passo-a-passo para execução do inventário físico.
Universidade de Brasília - UNB	Manual do Inventário Físico de Bens Móveis	2019	O documento apresenta informações acerca da conceituação de inventário (conforme disposições da IN 205/88) os tipos, período de realização, formação de comissões inventariantes, etapas que compõem o processo de inventário e atualização das informações no sistema e demais documentos, bem orientações acerca das providências quando não localizado os bens móveis durante a verificação.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Inventário UFSC - Manuais de Apoio	2019	Apresentação dos procedimentos gerais acerca da realização do inventário bens móveis da instituição, trazendo sua conceituação, conforme disposições da IN 205/88, o cronograma de realização, o contexto legal inerente a gestão patrimonial (externo e interno),

INSTITUIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	ANO	SÍNTESE DO DOCUMENTO
			orientações quanto as funções do sistema de patrimônio, dados e informações de inventários anteriores e nomeação das comissões inventariantes e orientações relativas às suas atividades. Em relação a gestão imobiliária, o documento traz uma rápida referência ao tema ao citar o normativo inerente ao levantamento geral dos bens patrimoniais.
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL	Manual de Gestão Patrimonial de Bens Móveis	2021	Padronizar os procedimentos inerentes ao patrimônio, regulamentando e normatizando os processos internos englobando a aquisição, guarda, controle, movimentação, avaliação e baixa/defazimento dos bens permanente, bem como proporcionar o atendimento às demandas dos órgãos de controle, disseminando rotinas para uma eficiente gestão do patrimônio no âmbito da instituição. O documento traz a conceitos inerentes a matéria patrimonial, bem como as competências dos agentes encarregados da gestão patrimonial. No que diz respeito ao tema 'inventário', este é abordado de forma conceitual (conforme disposições da IN 205/88), evidenciando os objetivos e tipos de inventário, destacando a formação e atribuições da comissão inventariante. Em relação a gestão imobiliária, o manual não apresenta informações acerca do tema, apenas menciona em alguns dispositivos legais inerente a matéria patrimonial.
Universidade Federal da Fronteira do Sul - UFFS	Manual de Procedimentos para Gestão Patrimonial e de Materiais	2016	Nortear a conduta dos agentes envolvidos na gestão patrimonial dos materiais permanentes e de consumo (estoque), englobando as atividades de aquisição, registro, controle, utilização, guarda, conservação e defazimento, apontando as competências e atribuições das unidades responsáveis pela condução dessa atividade, bem como de seus usuários. O documento aborda de forma conceitual o tema inventário (a partir dos preceitos da IN 205/88), com ações voltadas ao controle dos materiais de consumo e permanente, incluído nesse tópico as informações inerentes as atribuições da comissão inventariante. Em relação a gestão imobiliária, a atividade é mencionada com o propósito de gestão do setor competente, trazendo a informação da necessidade de manutenção/atualização do cadastro dos imóveis e de sua ocupação, bem como da importância do controle desses bens no âmbito da instituição, sem maiores detalhes de como deve ocorrer a gestão dessa categoria de bens.
Universidade de São Paulo - USP <sup>11</sup>	Manual de Administração Patrimonial.	2020	O manual se inicia evidenciando as ações gerais inerentes a gestão patrimonial, dentre elas, a gestão de bens imóveis. Apresenta conceitos acerca da matéria patrimonial na administração pública, incluindo as responsabilidades e atribuições dos usuários e os procedimentos para a gestão patrimonial, desde a incorporação até a baixa. O documento apresenta o conceito e os tipos de inventário. Esclarece os detalhes para identificação do estado de conservação e condição de utilização dos bens. Apesar do documento iniciar

<sup>11</sup> USP - universidade pública, mantida pelo Estado de São Paulo e ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (<https://www5.usp.br/institucional/a-usp/>).

INSTITUIÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	ANO	SÍNTESE DO DOCUMENTO
			evidenciando a intenção de incluir os bens imóveis na gestão patrimonial, no que diz respeito a essa atividade, no item 'Disposições Gerais para Administração Patrimonial' consta, apenas, a orientação da necessidade de informar a ocorrência de ampliação ou aquisição de imóvel para a respectiva atualização das informações da instituição.

Fonte: Elaborado pela Autora (2021), a partir dos dados da pesquisa

Ante a verificação realizada na amostra dos documentos sintetizados no Quadro 5 acima, observa-se que os procedimentos de controles voltados aos bens permanentes (mobiliário, semovente e intangível) dessas instituições se apresentam de forma padronizada, em especial no que concerne ao procedimento de inventário físico, sendo este balizado pelos normativos inerentes a matéria, em especial, a Instrução Normativa nº 205/1988 e a Lei 4.320/1964.

No tocante aos procedimentos de controles direcionados ao patrimônio imobiliário, não foi evidenciada ações que busquem extrair informações detalhadas acerca da situação dos imóveis, a exemplo da destinação e/ou ocupação desse patrimônio (ociosos/subutilizado/posse irregular ou condição de risco) e a identificação do agente público responsável por sua guarda, de modo que a gestão alcançasse o conhecimento integral da situação patrimonial imobiliária, sendo esse controle realizado por meio de registros e atualizações de informações no Spiunet. Nesse contexto, infere-se que a gestão voltada ao patrimônio imobiliário ainda se apresenta de forma incipiente, carecendo de maiores ações que intencionem a demonstração periódica da real situação dos imóveis.

Face o exposto, compreende-se que no âmbito da instituição objeto de estudo a lacuna que envolve a ausência das informações detalhadas acerca da situação dos imóveis poderá ser preenchida por meio do procedimento de inventário físico, sendo este adaptado às especificidades do patrimônio imobiliário e ao propósito da gestão desse patrimônio na instituição (GERIBELLO, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por finalidade trazer informações ao leitor acerca dos procedimentos metodológicos para realização da pesquisa. A pesquisa pode ser definida como “[...] um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno.” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.30). A metodologia, por sua vez, demonstra quais procedimentos e técnicas devem ser seguidos na busca do conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nessa perspectiva, o Quadro 6 apresenta o resumo dos procedimentos metodológicos e, em sequência, nas subseções 3.1., 3.2., 3.3. e 3.4. serão retratados: a classificação da pesquisa, sua estratégia, os sujeitos e, por fim, a coleta e análise de dados.

Quadro 6 - Resumo dos Procedimentos Metodológicos

<b>Título</b>	Desenvolvimento de um modelo para a gestão imobiliária de uma Universidade Federal.		
<b>Problemática</b>	Como realizar a gestão e o controle patrimonial imóvel da UFRN, de modo que atenda aos normativos e as demandas da instituição?		
<b>Objetivo Geral</b>			
Desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.			
<b>Classificação</b>	Qualitativa. Descritiva. Aplicada. Estudo de Caso.		
<b>Objetivos específicos - OE</b>	<b>Procedimentos para coleta de dados</b>	<b>Forma de análise</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b>
1. analisar os normativos inerentes a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal, com enfoque naqueles que regulamentam a gestão dos imóveis no Spiunet;	Pesquisa documental	Análise de conteúdo	-
2. analisar as políticas e práticas propostas para o processo de gestão patrimonial imóvel da UFRN, com destaque aos documentos institucionais e estratégicos;	Pesquisa documental Análise de registros em arquivos Observação participante <b>Entrevista semiestruturada</b>	Análise de conteúdo	<b>Gestor</b> responsável pela Diretoria de Logística.
3. validar, junto a equipe responsável pela gestão imobiliária, a proposta de modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.	Grupo focal	Análise de conteúdo	<b>Gestor e servidores</b> responsáveis pela gestão patrimonial imóvel.

Fonte: Adaptado de Dantas (2020)

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à finalidade será pesquisa aplicada, considerando a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na pesquisa em um contexto real de problema específico (UFRGS, 2009; PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2017).

Em relação aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, cujo propósito é descrever as características do processo de gestão patrimonial imóvel (como é realizado, quais os mecanismos de controle, existência de regulamentação institucional, quais normativos devem ser atendidos, quais os recursos disponíveis para realização dessa gestão, entre outros pontos a serem identificados durante a realização da pesquisa) e os fenômenos ocorridos no ambiente estudado, buscando um melhor entendimento da atuação prática dessa atividade por meio da equipe responsável pela gestão dos imóveis na UFRN (UFRGS, 2009; PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2017).

No que tange a abordagem, poderá ser classificada como pesquisa qualitativa, visto tratar da necessidade de uma melhor compreensão e aprofundamento dos desdobramentos dos acontecimentos, a partir da perspectiva dos participantes - equipe que atua no processo de gestão patrimonial imóvel - e no seu ambiente natural - Diretoria de Logística/UFRN (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por fim, o método utilizado no processo de investigação será o indutivo, o qual parte da análise da problemática de forma particular, a partir da observação de casos concretos cujas causas se deseja conhecer, ampliando sua conclusão para o geral (GIL, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013). Como consequência, espera-se que os resultados decorrentes da pesquisa possam alicerçar outras Instituições Federais de Ensino Superior no aperfeiçoamento do processo de gestão patrimonial imóvel.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Considerando a pergunta do problema da pesquisa, a qual consiste em verificar “*Como realizar a gestão e o controle patrimonial imóvel da UFRN, de modo que atenda aos normativos e as demandas da instituição?*” e, dessa forma, necessitando de esclarecimento

acerca dos acontecimentos atuais nesse processo de gestão, será adotada como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso (YIN, 2001).

O estudo de caso compreende a investigação aprofundada, com a coleta e análise de informações sobre um determinado grupo ou ambiente (PRODANOV; FREITAS, 2013), aqui compreendido o processo de gestão do patrimônio imobiliário da UFRN, com objetivo de adquirir um detalhado conhecimento do objeto pesquisado (GIL, 2017) numa investigação, baseada na experiência, de fenômenos atuais dentro de um contexto real (YIN, 2001).

No estudo de caso a técnica de coleta de dados poderá advir de várias fontes, como: documentos, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos, sobre as quais não há predominância entre uma ou outra técnica, atuando como fontes complementares (YIN, 2001).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa científica é consequência de um exame minucioso que objetiva a resolução de um problema, na qual é realizada investigação de um grupo ou ambiente (sujeito da investigação) sobre circunstâncias reais (objeto da investigação) para então descrevê-la (investigação descritiva). Na abordagem qualitativa os sujeitos são selecionados de acordo com sua relação direta com o problema da pesquisa, ou seja, o objeto de investigação (UFRGS, 2009).

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa compõem a equipe da Diretoria de Logística da UFRN, em especial os servidores que atuam diretamente nos procedimentos de gestão patrimonial imóvel da instituição (objeto da investigação).

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de consecução dos objetivos do presente trabalho, serão utilizadas as técnicas de coleta de dados proveniente de: pesquisas bibliográfica e documental, análise de registros em arquivos eletrônicos, observação participante, entrevista semiestruturada e grupo focal.

A **pesquisa bibliográfica** se desenvolveu a partir de referências teóricas de material já elaborado, como livros e artigos científicos, onde foi buscada a compreensão do conhecimento teórico do que já foi estudado sobre o tema ‘gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal’ e, dessa forma, entender o contexto no qual se insere a pesquisa (GIL, 2008; UFRGS, 2009; PRODANOV; FREITAS, 2013).

A **pesquisa documental** é a fonte de dados que se obtém, dentre outras formas, por meio de documentos oficiais conservados em arquivos de órgãos públicos (GIL, 2008; UFRGS, 2009; PRODANOV; FREITAS, 2013). O objetivo da análise por meio de documentos é reforçar e valorizar as evidências originária de outras fontes (YIN, 2001). Nesse sentido, para alcançar o **OE 1** e, parcialmente, o **OE 2**, foi realizada a verificação dos normativos inerentes a temática da pesquisa, tanto na esfera da Administração Pública Federal (com enfoque naqueles que regulamentam o controle dos imóveis de uso especial da União no Spiunet) quanto no âmbito da UFRN, onde foram colhidas informações que contribuíram para uma melhor compreensão de como ocorre (ou deveria ocorrer) o processo de gestão patrimonial imóvel na instituição.

A análise dos **registros em arquivos**, disponíveis por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, foi realizada a partir dos relatórios emitidos pelos sistemas de controle, os quais possuem o cadastro de todo o patrimônio imobiliário da instituição de modo a proporcionar o atendimento das necessidades de controle no âmbito da UFRN, por meio do SIPAC, bem como na esfera da Administração Pública Federal, por meio do Spiunet. Nessa circunstância, complementa-se o alcance do **OE 2**.

A observação participante ocorreu a partir da presença da pesquisadora, em alguns momentos do cotidiano da equipe que realiza a gestão do patrimônio imóvel da instituição, onde buscou-se um maior conhecimento dessa atividade (PRODANOV; FREITAS, 2013), de modo que a distância existente entre a pesquisadora e o contexto observado foi abreviada, tornando esses momentos essenciais na coleta de dados (FLICK, 2013). Assim sendo, durante a imersão em profundidade (etapa I), apoiada pelos instrumentos de TIC, por meio de reunião virtual via google meet, nos dias 08, 21 e 29 de dezembro de 2020, ocorreu a observação participante, com as primeiras interações entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa (gestor e equipe responsáveis pela gestão patrimonial imóvel) buscando uma maior compreensão de como encontra-se o atual processo da gestão imobiliária na instituição, com enfoque nas ações que conduzem esse processo de gestão, procurando identificar os problemas e as oportunidades de melhoria. Os respectivos registros foram realizados em blocos de anotações, trazendo as

informações e a percepção da pesquisadora. Nessa conjuntura complementa-se o alcance do **OE 2** (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Em relação à **entrevista**, para conclusão do alcance do **OE 2**, em 10 de março de 2021, das 9h às 9h30min, por meio de reunião virtual via google meet, foi realizada uma entrevista semiestruturada, de forma espontânea e com maior interação entre a pesquisadora e o Gestor responsável pela condução da atividade de gestão imobiliária na instituição e, nesse momento, foi explorado, além das respostas às perguntas, a opinião desse Gestor sobre alguns episódios, sendo esse instrumento de coleta de dados “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso [...]” (YIN, 2001, p.112).

A entrevista foi realizada apoiada em um roteiro-orientação (Apêndice D), construído a partir de informações coletadas durante a observação participante (fase de imersão em profundidade - etapa I), da fundamentação teórica, bem como dos normativos que regulamentam o controle do patrimônio da União no Spiunet, onde a pesquisadora desviou-se, em alguns momentos, das respectivas perguntas para obter maiores informações sobre determinado tópico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e, por meio desse diálogo, a sondagem foi aprofundada a cada pergunta cuja resposta não foi considerada suficientemente proveitosa (FLICK, 2013).

O **grupo focal**, realizado em 27/04/2021 com o Gestor responsável pela gestão patrimonial e um servidor que atua diretamente na execução dos procedimentos dessa gestão, constitui uma entrevista em grupo, onde a mesma pergunta foi destinada a todos os participantes e esses foram expressando suas respostas (FLICK, 2013). Nesse encontro ocorreu um diálogo entre a pesquisadora e os participantes a respeito da apresentação do produto da pesquisa, uma proposta de modelo para a gestão e controle do patrimônio imobiliário no âmbito da instituição, sendo observada a interação entre os membros do grupo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Desse modo, foi alcançado o **OE 3**.

Segundo Bardin (2016) as informações obtidas por meio da realização de entrevistas, independente da forma que ocorrer, deverão ser relacionadas e transcritas. Desse modo, os elementos coletados por meio da entrevista semiestruturada e do grupo focal, passaram pelas transcrições de suas gravações, buscando a verificação detalhada da linguagem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Para as gravações foram utilizados recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC e, em conformidade aos aspectos éticos, foi solicitada antecipadamente a anuência para realização do estudo, bem como a autorização prévia dos participantes para gravação de voz, conforme Carta de Anuência, Termo de Confidencialidade e Termo de Consentimento inseridos aos Apêndices A, B e C, respectivamente.



Quanto a **análise dos dados**, esta foi realizada por meio da análise de conteúdo que, segundo Flick (2013) consiste numa técnica de análise de material textual de qualquer origem. Na abordagem qualitativa se inicia com a seleção do material pertinente a resposta da pesquisa. Bardin (2016) destaca que são percorridas as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados.

A análise da coleta das informações colhidas por meio da pesquisa bibliográfica foi realizada em três fases: a **pré-análise** onde foram selecionados e organizados para leitura os livros e demais materiais coletados em bases de dados<sup>12</sup> como, artigos, dissertações e manuais de gestão, cujo tema tratavam-se da gestão patrimonial; a **exploração do material** ocorreu por meio da leitura aprofundada buscando aqueles que abordassem o patrimônio público e a gestão do patrimônio imobiliário no âmbito da administração pública e, por último, o **tratamento e a interpretação dos resultados** ocorreram a partir dos resultados dessas leituras, tornando-as relevantes e válidas para possibilitar as inferências e suas interpretações.

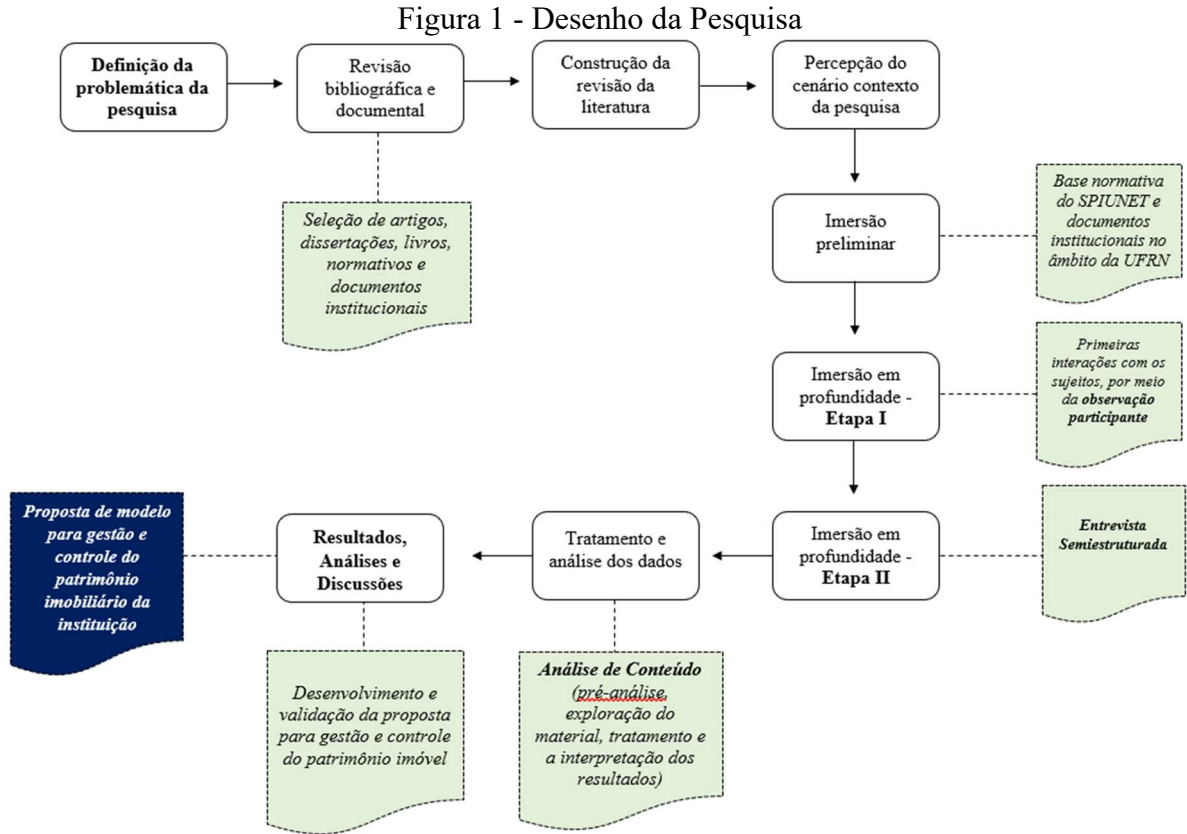
O mesmo tratamento foi realizado na pesquisa documental, sendo selecionada para análise os normativos inerente a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública, com enfoque naqueles que normatizam o controle dos imóveis de uso especial da União no Spiunet, bem como naqueles preceitos legais identificados a partir das leituras do material explorado durante a pesquisa bibliográfica. Em relação a documentação institucional disponível na UFRN, as leituras aprofundadas ocorreram nos documentos que direcionassem ao tema gestão patrimonial, buscando a compreensão de como o assunto é tratado dentro da instituição (BARDIN, 2016).

Objetivando maior credibilidade da pesquisa, foi aplicada a estratégia de triangulação de dados por meio da utilização de várias abordagens metodológicas para coleta de dados, em diferentes momentos do processo de pesquisa, cuja finalidade foi a comparação das análises das informações coletadas (FLICK, 2013; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), sendo o tema adequadamente detalhado na seção 4, onde foi realizada a correlação entre os resultados, bem como a conexão desses com a revisão da literatura.

---

<sup>12</sup> [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_home&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso); <https://bdtd.ibict.br/vufind/>; <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?> e <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>; <https://www.google.com/>.

Face o exposto acima a Figura 1 a seguir apresenta o desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

## 4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Esta seção tem por finalidade apresentar ao leitor a percepção acerca do diagnóstico inicial; as análises realizadas nos resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados, desde a imersão preliminar no ambiente até a demonstração da proposta de modelo para a gestão e controle do patrimônio imobiliário; a correlação dos resultados, discussões a respeito do tema e suas descobertas e, por fim, a demonstração do alcance dos Objetivos Específicos - **OE 1, 2 e 3**, conforme subitens 4.2, 4.3, 4.4. e 4.5. a seguir.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se inicia por meio de um diagnóstico situacional que, segundo Kingeski (2005) busca o exame acurado e detalhado dos problemas que podem atingir negativamente os objetivos da instituição, demonstrando a atual situação, buscando responder as perguntas para as quais ainda não houve respostas e, dessa forma, proporciona um panorama integral da análise executada. Sua realização ocorre partir de procedimentos adaptados aos processos de trabalho do ambiente estudado, identificando as demandas, buscando evidenciar os problemas, bem como propor recomendações para ações interventivas. Nessa conjuntura importante se faz a obtenção de informações de qualidade, bem como a aptidão de traduzi-las.

Nesse sentido foi imprescindível a imersão no ambiente a ser estudado. A imersão diz respeito a aproximação com a situação da problemática da pesquisa. Pode ocorrer em duas fases: preliminar e em profundidade. A primeira consiste na análise de demandas não resolvidas, bem como a busca do entendimento do problema. A segunda compreende dedicar-se ao contexto do problema a ser analisado, objetivando identificar as necessidades e oportunidades de melhorias (VIANNA E SILVA et al., 2018).

## 4.2 IMERSÃO PRELIMINAR NO AMBIENTE - COLETA INICIAL DE DADOS

A imersão preliminar no ambiente ocorreu em dois momentos: inicialmente a partir da identificação e análise da base normativa do Spiunet e, em seguida, na identificação e análise dos documentos institucionais e estratégicos, cujo tema tratava-se de gestão patrimonial no âmbito da instituição.

Iniciada a imersão preliminar delimitou-se o estudo aos normativos que disciplinam a gestão dos imóveis no âmbito do Spiunet, buscando a compreensão de como devem ser efetivados os registros dos imóveis nesse sistema, considerando que por meio do Spiunet é realizada a gestão dos imóveis da União, ou seja, “[...] os imóveis de propriedade da União, os imóveis de terceiros que a União utiliza, os imóveis de propriedade das Fundações e Autarquias e os imóveis das Empresas Estatais dependentes [...]”, classificados como ‘bens de uso especial’ (SPIUNET, 2019, p.6), situando-se nesse contexto a UFRN, instituição pública de ensino organizada sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (UFRN, 2011) e, conseqüentemente, submetendo o seu patrimônio imobiliário aos controles por meio do referido sistema.

Dessa forma, foi realizada uma consulta ao Spiunet<sup>13</sup>, buscando seu Manual para download, sendo verificada a disponibilização desse documento em versão atualizada em novembro de 2019. Em seguida, foi identificado nesse Manual sua base normativa, conforme abordada parcialmente no referencial teórico (subitem 2.2.3. Gestão e Controle dos Bens Imóveis), sendo seu resultado sintetizado no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 - Análise da Pesquisa Documental: Base Legal do Spiunet

Objetivo Específico - OE 1		
Item	Normativo	Síntese
1	Decreto nº 99.672/1990	Dispõe sobre a organização e manutenção do cadastro dos bens imóveis da União, inicialmente realizado por meio do Departamento do Patrimônio da União (atual Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União - SCGPU).
2	Instrução Normativa nº 12/1991	Estendeu o controle às Autarquias e Fundações, estabelecendo a realização da complementação e atualização dos registros dos bens imóveis da União, visando a compatibilidade das informações com o SIAFI.
3	Portaria nº 206/2000	Instituiu um sistema de recadastramento dos imóveis da União, denominado Sistema de Próprios Nacionais - SPN2000 (Spiunet), objetivando o atendimento das demandas para uma administração eficiente do patrimônio imobiliário da União, instituindo a obrigatoriedade do recadastramento aos órgãos públicos federais, Autarquias e as Fundações Públicas

<sup>13</sup> <https://spiunet.spu.planejamento.gov.br/Default.asp>

Objetivo Específico - OE 1		
Item	Normativo	Síntese
4	Orientação Normativa ON-GEAPN-007/2002	Dispõe acerca das orientações quanto ao acesso dos agentes públicos ao Spiunet, estabelecendo orientações a respeito de fornecimento de senhas.
5	Portaria Interministerial nº 322/2001	Dispõe acerca dos prazos para atualização de informação cadastradas no Spiunet, bem como define que a principal fonte alimentadora para a contabilização desse patrimônio é a base de dados constante nesse sistema.
6	Portaria Conjunta nº 703/2014	Dispões sobre procedimentos contábeis quanto à forma para mensuração, atualização, reavaliação e depreciação dos bens imóveis da União, suas Autarquias e Fundações Públicas, trazendo definições e orientações específicas aos bens imóveis.
7	Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000	Dispõe sobre normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Para o presente estudo restringiu-se à Seção II (Da Preservação do Patrimônio Público) do Capítulo VIII (Da Gestão Patrimonial) onde verificou-se, salvo exceção: vedação da aplicação de receita oriunda da alienação de bens para financiamento de despesas correntes; prioridade das despesas de conservação do patrimônio público em detrimento de novos projetos; atos de desapropriação de imóvel serão precedidos de indenização justa (dinheiro ou depósito).

Fonte: Manual do Spiunet (2019)

Ante a análise do Quadro 7 acima, a exceção dos itens 6 e 7, aos demais infere-se que esses normativos, além de esclarecer como deve ser realizado o cadastro e atualização dos imóveis no Spiunet, também refletem a evolução desse sistema, desde a sua implantação como base de dados única para controle dos imóveis da União classificados como ‘bens de uso especial’. Assim, depende-se que no âmbito da União é imprescindível o conhecimento amplo de todo o patrimônio imobiliário da Administração Pública Federal, de modo a contribuir para uma melhor gestão e eficiente destinação desses imóveis, bem como efetivar uma otimização na aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, o conhecimento das informações do patrimônio imobiliário traz maior credibilidade as referências constantes nos procedimentos de prestação de contas (MAYER et al., 2017) e, nesse cenário, o Balanço Patrimonial da União.

O item 6, conforme já mencionado anteriormente (subitem 2.2.3. Gestão e Controle dos Bens Imóveis) trata de matéria eminentemente contábil, portanto, não sendo objetivo deste estudo o aprofundamento do assunto. Com relação ao item 7, esse refere-se às normas de finanças públicas que devem ser observadas no âmbito da Administração Pública, sendo a análise aqui exposta realizada apenas no recorte que compreende a gestão do patrimônio público, conforme resumo apresentado no quadro acima.

Em se tratando dos demais normativos inerentes a matéria patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública, em virtude desses dispositivos estarem espalhados por toda a legislação que trata o assunto (COUTINHO, 2015), durante o levantamento das informações para a construção da fundamentação teórica, bem como no decorrer da fase de imersão

preliminar no ambiente, identificou-se alguns preceitos legais, os quais foram essenciais a uma melhor compreensão do contexto de gestão patrimonial imobiliária no âmbito da Administração Pública, conforme resumidos no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 - Síntese dos Demais Normativos inerentes a Gestão Patrimonial, identificados na construção da Fundamentação Teórica e na Imersão Inicial

Item	Resumo	Instrumento Legal	
1	artigo 79 do Código Civil	Dispõe que são bens imóveis o solo e tudo quanto se lhe incorporar natural ou artificialmente.	Lei 10.406/2002
2	artigo 98 do Código Civil	define os bens públicos como os do domínio nacional concernentes às pessoas jurídicas de direito público interno	Lei 10.406/2002
3	artigo 99 do Código Civil	Dispõe da classificação dos bens públicos: bens de uso comum do povo; bens de uso especial; bens dominicais.	Lei 10.406/2002
4	artigo 100 do Código Civil	Dispõe sobre a inalienabilidade dos bens públicos, de uso comum do povo e os de uso especial, enquanto destinados aos seus respectivos fins.	Lei 10.406/2002
5	artigo 102 do Código Civil	dispõe que os bens públicos não são submetidos a usucapião.	Lei 10.406/2002
6	artigo 1.420 do Código Civil	Dispõe acerca da impossibilidade de oneração dos bens públicos.	Lei 10.406/2002
7	artigo 1.844 do Código Civil	Dispões sobre a incorporação de bens imóveis proveniente da 'causa mortis' onde, não sobrevivendo herdeiros ou esses tendo renunciado a herança, esta passará ao domínio do ente federativo a qual se encontrar.	Lei 10.406/2002
8	artigo 20 da CF/88	Elenca os bens da União	CF/88
9	artigo 26 da CF/88	Lista os bens Estaduais e Distritais	CF/88
10	Artigo 37 (XXI) da CF/88	estabelece que as obras, serviços, compras e alienações de bens serão contratados mediante procedimento licitatório, ressalvados casos específicos em lei.	CF/88
11	artigos 183 (§ 3º) e 191 (parágrafo único) CF/88	Designam que os imóveis públicos situados em áreas urbana ou rural não serão adquiridos por meio de usucapião.	CF/88
12	o artigo 17, inciso I, da Lei de Licitações e Contratos	Dispõe sobre a dispensa de procedimento licitatório para alienação de bens imóveis na Administração Pública, subordinada a autorização legislativa e avaliação prévia.	Lei 8.666/93
13	artigo 24, inciso X, da Lei de Licitações e Contratos	Dispõe sobre licitação dispensável para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da administração.	Lei 8.666/93
14	artigo 23	Dispõe que "A alienação de bens imóveis da União dependerá de autorização, mediante ato do Presidente da República, e será sempre precedida de parecer da SPU quanto à sua oportunidade e conveniência."	Lei 9.636/98
15	Artigos 94, 95 e 96	Dispõe sobre a realização do inventário físico dos bens de caráter permanente na Administração Pública.	Lei nº 4.320/64
16	Capítulos I ao V	Dispõe, dentre outros, da atualização cadastral das informações dos imóveis de uso especial da União constantes no Spiunet, em especial as informações acerca da ocupação dos imóveis, buscando uma otimização nessa ocupação.	Portaria Conjunta 38/2020 - SPU
17	item 8 - Dos Inventários Físicos	Fundamentar a utilização de material nos órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais SISG, por meio de técnicas que otimizem a gestão. Apresenta a conceituação de inventário físico,	Instrução Normativa nº 205/1988

Item		Resumo	Instrumento Legal
		seus tipos e uma objetiva informação sobre a comissão inventariante.	
18	Seção II - Do Inventário	Dispõe sobre a política de gestão dos bens móveis pertencentes ao patrimônio do Tribunal de Contas da União - TCU. Em relação ao tema 'inventário físico' o normativo apresenta a conceituação, objetivo, tipo, bem como informações acerca do processo administrativo para realização desse procedimento.	Portaria - TCU nº 307/2014

Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

O conhecimento dos preceitos legais elencados acima possibilitou uma maior compreensão acerca das particularidades inerentes aos bens imóveis públicos, tais como sua definição, características, classificação, incorporação, alienação, bem como suas ferramentas de controle, tema já abordado com maior detalhamento na fundamentação teórica (subitens 2.2.1 e 2.2.3).

No tocante a Portaria Conjunta 38/2020 - SPU (aqui podendo considerar-se um dos cerne do presente trabalho), o normativo norteia os procedimentos de atualização cadastral das informações referentes à ocupação dos imóveis de uso especial<sup>14</sup>, próprios ou de terceiros, expondo iniciativas para uma ocupação otimizada e compartilhada nesses imóveis. Em relação ao levantamento das informações inerentes ao detalhamento da população que ocupa o imóvel (população principal, de apoio, eventual, e outras que atuem nas áreas específicas) bem como o número de servidores e sua rotina de trabalho (presencial ou semipresencial), buscando uma maior eficiência nessa atividade, constata-se imprescindível que essa verificação ocorra mediante a cooperação dos gestores responsáveis pelos respectivos imóveis. Apesar do referido normativo trazer no corpo do texto a conceituação de termos técnicos como áreas construída, útil, computável e não computável, infere-se imprescindível a assistência de um profissional competente na área técnica, objetivando um exato levantamento dessas informações.

Com relação a Instrução Normativa nº 205/1988 e Portaria - TCU nº 307/2014, apesar desses normativos tratarem da gestão patrimonial de material, observa-se que as informações trazidas nesses documentos, especificamente no que tange ao procedimento de inventário físico, são passíveis de aplicabilidade e adaptabilidade ao inventário direcionado à gestão patrimonial imobiliária. Em referência a Instrução Normativa nº 205/1988, verificou-se que esta baliza os procedimentos de gestão patrimonial realizados em outras IFES, incluindo aqueles relacionados ao inventário físico, conforme síntese dos respectivos documentos institucionais que norteiam a gestão nessas instituições, exposta no Quadro 5 da fundamentação teórica (subitem 2.2.3.1).

<sup>14</sup> Aqueles utilizados na realização da atividade administrativa. Tema abordado detalhadamente na fundamentação teórica, subitem 2.2.

Dando sequência a imersão preliminar no ambiente foram identificados e analisados os documentos institucionais, sendo aplicada aos seus resultados a técnica de análise de conteúdo, perfazendo suas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2016).

A pré-análise consistiu na exploração do tema gestão patrimonial imóvel no âmbito da UFRN, buscando a compreensão de como o assunto é tratado dentro da instituição, verificando junto aos documentos institucionais disponíveis em seu sítio eletrônico<sup>15</sup> a oferta de manual ou regulamentação específica para nortear as práticas da gestão imobiliária, sendo selecionado para leitura os documentos elencados no Quadro 9 abaixo, tendo em vista que tais documentos norteiam os rumos estratégicos, políticos e normativos no âmbito da instituição.

Quadro 9 - Documentos Institucionais e Estratégicos da UFRN

Objetivo Específico – OE 2	
Documento	Objetivo
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2029.	Aprovado pela Resolução nº 005/2020-CONSUNI, definindo os rumos da instituição em termos de desenvolvimento e metas
Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2011.	Dispõe da natureza jurídica da instituição, administração universitária, regime acadêmico e científico, entre outros.
Plano de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN 2019-2023.	Estabelece as diretrizes para gestão, no quadriênio 2019-2023
Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2019.	Conjunto de normas que disciplinam as atividades comuns aos vários órgãos e serviços integrantes da estrutura organizacional da instituição.
Regimento Interno da Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2019.	Disciplina a estrutura e o funcionamento dos órgãos que a integram, complementando o Estatuto e o Regimento Geral
Plano de Logística Sustentável - PLS	Implementado na UFRN com base no Decreto 7.746/2012, normatizado meio da Resolução 040/2017 - CONSAD, como instrumento de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, alinhados com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão, permitindo a cada unidade da Universidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos de trabalhos da Instituição.

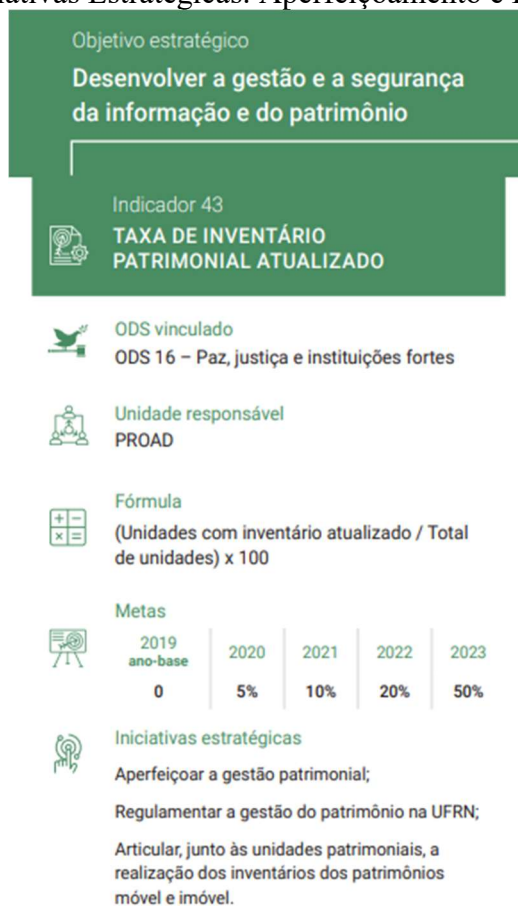
Fonte: Elaborado pela Autora (2021), a partir dos dados da pesquisa

A exploração do material ocorreu por meio da leitura aprofundada, buscando as informações acerca da gestão do patrimônio imobiliário na instituição em seu âmbito normativo, estratégico ou prático, sendo verificado no Plano de Gestão 2019-2023, no que tange ao desenvolvimento institucional, iniciativas estratégicas de aperfeiçoamento e regulamentação da gestão patrimonial na UFRN, bem como realização do inventário patrimonial móvel e imóvel, conforme Figura 2 indicada a seguir.

<sup>15</sup> <https://ufrn.br/institucional/documentos#documentosPlanos>



Figura 2 - Iniciativas Estratégicas: Aperfeiçoamento e Regulamentação



Fonte: Plano de Gestão UFRN (2019-2023, pág.46)

Dando continuidade à fase de exploração do material, no tocante a verificação da matéria patrimonial no Estatuto da UFRN, foi identificado que o órgão superior com funções normativas e consultivas sobre o tema é o Conselho de Administração - CONSAD, conforme estabelecido no artigo 18 do referido documento “[...] órgão superior com funções deliberativas, normativas e consultivas sobre **matéria** administrativa, orçamentária, financeira, **patrimonial** e de política de recursos humanos [...].” (UFRN, 2011, p.22, grifo nosso).

Na mesma temática, o referido documento apresenta em seu artigo 19, dentre outras competências do CONSAD a de “[...] autorizar, na forma da lei, alienação e oneração de bens patrimoniais imóveis;” (UFRN, 2011, p.24).

Ainda sobre a matéria patrimonial, o art. 70 do Estatuto estabelece que a aquisição de bens e a aceitação de doações à Universidade, sujeita-se a prévia autorização do Reitor, na qualidade de ordenador de despesas (UFRN, 2011).

No que tange aos regimentos, o Regimento Geral da UFRN (2019) dispõe, em seu artigo 190, que o Regimento Interno da Reitoria (2019) disporá, entre outros, do controle patrimonial. A gestão patrimonial é coordenada pela PROAD, sendo seu controle realizado por meio da Diretoria de Logística que, conforme artigo 18 do Regimento Interno da Reitoria tem, dentre outras atribuições, a incumbência dessa atividade.

- [...]II - responder pela execução dos planos de trabalho referentes ao suprimento de materiais e gestão patrimonial da Universidade;
- III - desenvolver a padronização de processos e procedimentos de gestão patrimonial e de materiais da UFRN;
- IV - utilizar aplicações de tecnologia de informação e comunicação para subsidiar a melhoria de processos de gestão patrimonial e de materiais; [...]

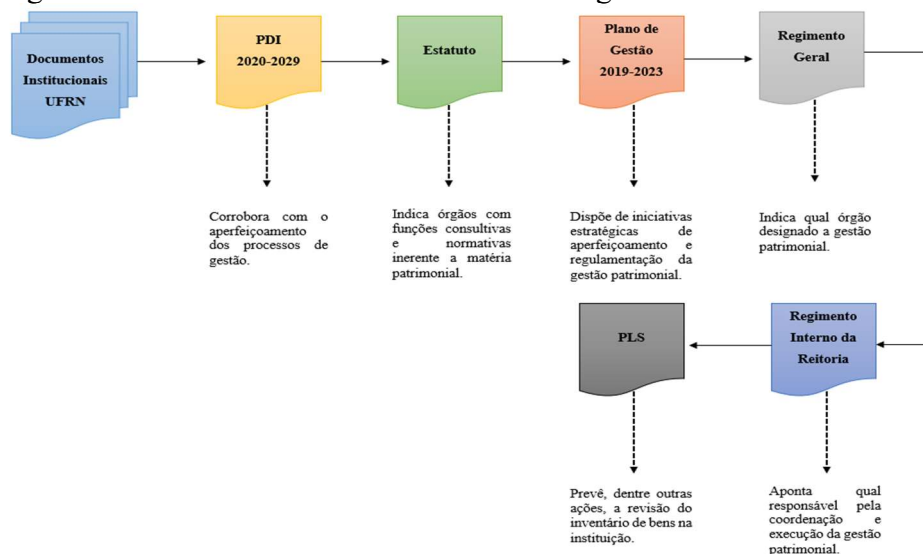
Em relação ao Plano de Logística Sustentável - PLS, verifica-se que o referido documento prevê, dentre outras ações, a revisão de inventário de bens na instituição.

Quanto a averiguação do PDI (2020-2029) observa-se que dentre seus princípios institucionais, em referência ao Estatuto, tem-se a “[...] publicidade dos atos e das informações [...]” (p.8). No que diz respeito a Política de Gestão, o PDI destaca que a “[...] prioridade de aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na gestão [...]” (p.58), será um dos desafios para os próximos anos, “diretamente relacionados [...] aos avanços em novos modelos de processos de trabalhos” (p.58). Dessa forma, tem-se como linha de ação, dentre outras, “[...] o fortalecimento da utilização de práticas e ferramentas de gestão com foco nos resultados organizacionais [...]” (p.58).

Assim, ante a análise do PDI (2020-2029) pode-se compreender que esse documento reforça a busca de ações visando o aperfeiçoamento dos processos de gestão e que, para o presente contexto, a pretensão da melhoria da gestão patrimonial imobiliária encontra estímulo no referido documento.

Na Figura 3 abaixo o resumo da revisão documental realizada nos documentos institucionais e estratégicos da instituição.

Figura 3 - Documentos Institucionais e Estratégicos: Resultado da Análise



Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Finalizando a fase de exploração do material, em relação à verificação da disponibilização de manual ou regulamentação específica para nortear a gestão patrimonial imóvel, em 10/01/2021 foi utilizado o recurso de consulta pública, disponível no sítio <https://sigrh.ufrn.br>, opções: documentos/resoluções/Conselho de Administração - CONSAD (órgão superior que tem dentre suas funções o encargo de decisões sobre a matéria patrimonial) inserindo as seguintes palavras-chave: patrimônio, patrimonial, imóvel e imobiliário. Os resultados dessa consulta não evidenciaram a presença de resoluções com orientações para gestão patrimonial imóvel na UFRN. No tocante ao tema, apenas apontou resoluções cujo objetivo relacionou-se a autorizações de alienação de imóveis, celebração e renovação de contratos de cessão e locação, dentre outros atos inerentes a matéria administrativa e patrimonial.

Numa última tentativa de sanar dúvidas quanto à disponibilização de regulamentação específica para gestão patrimonial imóvel, na mesma data foi realizada consulta ao Boletim de Serviços da UFRN, por meio do Portal Administrativo do SIPAC/pesquisa avançada/tipo: resolução, informando em ‘conteúdo’ as mesmas palavras-chave citadas anteriormente. Os resultados dessa consulta também não evidenciaram a presença de normativos ou orientações para gestão patrimonial imóvel na UFRN, apenas resoluções que trataram de assuntos gerais, tais como: remoção de servidores, aprovação de regimentos, regulamentação de ações de extensão, aproveitamento de carga horária de estudantes, entre outros temas inerentes a estrutura administrativa da instituição.

Em sequência, iniciou-se a fase de tratamento e interpretação dos dados, onde foram realizadas as leituras de todo o material em busca da familiaridade com os dados e sua inferência, atribuindo significado aos segmentos e descobrindo categorias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), sendo extraídos os principais problemas das unidades de análises, conforme exposição realizada no Quadro 10, mais a diante.

Dessa forma, ante o exposto acima, especificamente no que diz respeito a verificação realizada nos documentos institucionais e estratégicos da UFRN, como diagnóstico inicial constata-se que a instituição dispõe, conforme sua base regimental, de órgãos internos com incumbência deliberativas, normativas e consultivas sobre a matéria patrimonial, bem como da evidência de metas e iniciativas estratégicas visando o aperfeiçoamento da gestão patrimonial. Todavia não foi possível identificar a disponibilização de manual ou regulamentação específica para nortear a gestão do patrimônio imobiliário no âmbito da instituição.

#### 4.3 IMERSÃO EM PROFUNDIDADE - ETAPA I

Dando seguimento ao processo de imersão no ambiente, inicia-se a fase de imersão em profundidade (etapa I) onde, nos dias 08, 21 e 29 de dezembro de 2020 foi realizada a observação participante, com as primeiras interações entre a pesquisadora e os servidores responsáveis pela condução da gestão patrimonial imóvel na instituição (sujeitos da pesquisa), cujo objetivo foi a identificação, nas ações que conduzem esse processo de gestão, quais os atuais problemas e as oportunidades de melhorias, buscando a compreensão de como encontra-se atualmente esse processo. Na ocasião restou demonstrado o apoio do Gestor em relação a condução da pesquisa, assim como constatada a exequibilidade de possíveis ações interventivas. Os respectivos registros foram realizados em blocos de anotações, com as informações coletadas, bem como a percepção da pesquisadora. Dada as limitações provocadas pelo atual contexto em saúde pública em virtude da pandemia pelo COVID-19, esse contato foi apoiado pelos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, por meio de reuniões virtuais via google meet.

Como resultado da observação participante nessas reuniões verificou-se inicialmente:

- a)** ausência do procedimento de inventário físico em atendimento ao normativo específico (Lei 4.320/64), bem como a necessidade de sua utilização como ferramenta de controle do patrimônio imóvel;
- b)** demandas por atualização cadastral no Spiunet das informações

referentes a ocupação e otimização dos imóveis, em atendimento a Portaria Conjunta nº 38/2020 - SPU e; c) necessidade de articular informações para o atendimento a diligências do Tribunal de Contas da União - TCU, acerca do acompanhamento preventivo da gestão patrimonial imobiliária, em especial da situação dos imóveis ociosos/subutilizados.

Como aprofundamento das questões encontradas durante a observação participante foi realizada a análise dos **registros em arquivos**, disponíveis por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, a partir da verificação dos relatórios emitidos pelos sistemas de controle, SIPAC e Spiunet, sendo constatado que atualmente ambos os sistemas possuem o cadastro de 39 imóveis sendo: 29 da titularidade da instituição, 7 de propriedade da União e 3 sob a responsabilidade da instituição em regime de locação de terceiros.

Além disso, a análise desses **registros em arquivos**, evidenciou que o cadastro realizado no SIPAC é subsidiado pelas informações constantes no Spiunet, diferindo apenas no formato de apresentação dos relatórios, especificamente no que corresponde as edificações, tendo o Spiunet um cadastro mais sintético e o SIPAC uma pormenorização das benfeitorias existentes nos campi e demais unidades da instituição.

Finalizada as fases de imersão preliminar e em profundidade (etapa I), foram identificados os principais problemas das unidades de análises, resultando na categorização de seis problemas, conforme resumidos no Quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Análise de Dados da Pesquisa Documental e Observação Participante durante as fases de Imersão Preliminar e em Profundidade (etapa I)

Objetivo	Item	Categoria de Problemas Encontrados	Unidades de Análises
OE 2	1	<b>Cadastro inconsistente no Spiunet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 39 imóveis cadastrados de forma inadequada (pendente de atualização), no Sistema de Gerenciamento de Imóveis de Uso Especial da União - Spiunet.</li> <li>✓ Necessidade de realização de atualização cadastral, no Spiunet, das informações referentes a ocupação dos imóveis, em atendimento a Portaria Conjunta nº 38/2020 Ministério da Economia.</li> </ul>
	2	<b>Necessidade de realização de inventário físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de atendimento ao normativo federal - Lei 4.320/64, art. 96: realização do inventário analítico.</li> </ul>
	3	<b>Retrabalho (Sistemas Spiunet e SIPAC não se conversam)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadastro e controle realizado por meio de dois sistemas: Spiunet e SIPAC, o que demanda atualização em ambos, tendo em vista o não interfaceamento entre os sistemas.</li> </ul>
	4	<b>Falta de alinhamento com documentos institucionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O Plano de Gestão 2019-2023 demonstra a intenção de aperfeiçoar e regulamentar a gestão patrimonial, bem como articular a realização do inventário físico, entretanto não restou evidenciada a realização de tais ações.</li> <li>✓ O Plano de Logística Sustentável - PLS prevê, dentre outros, a revisão de inventário de bens na instituição, porém identificou-se que o inventário direcionado ao patrimônio imobiliário não é realizado.</li> </ul>

Objetivo	Item	Categoria de Problemas Encontrados	Unidades de Análises
	5	<b>Ausência de regulamentação interna na instituição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Base Normativa no âmbito da UFRN demonstra a existência de órgãos internos que tratam de assuntos inerentes a matéria patrimonial (CONSAD: funções normativas e consultivas. PROAD: coordena a gestão patrimonial), porém não foi evidenciada a existência de regulamentação específica para a gestão patrimonial imóvel (portarias ou resolução que trate especificamente do tema).</li> <li>✓ Não foi evidenciada a disponibilidade de manual/modelo para nortear a gestão patrimonial imóvel na instituição.</li> </ul>
	6	<b>Ausência de estratégia na busca de informações para responder diligências de órgãos de controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necessidade de articular, de forma célere, o atendimento a diligência do Tribuna de Contas da União acerca do acompanhamento do controle dos imóveis ociosos/subutilizado.</li> </ul>

Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Com base nos problemas extraídos das unidades de análise, pode-se depreender: o item ‘1’ reflete a exposição de informações inconsistentes no Spiunet, impossibilitando a utilização desses dados no processo de tomada de decisão no âmbito patrimonial imóvel, bem como demonstra a inviabilidade da divulgação desse patrimônio junto à sociedade, em virtude da fragilidade das referências existentes nos respectivos registros dos imóveis. Além disso, tais inconsistências são suscetíveis de iminente questionamento por parte dos órgãos de controle. Em relação ao item ‘2’, nota-se a não observância ao princípio da legalidade, quando constatada a não realização de procedimento previsto em normativo específico, a Lei 4.320/64. No tocante ao evidenciado no item ‘3’, a execução das mesmas atividades em sistemas de controles distintos reflete o dispêndio de recursos humanos e materiais que poderiam estar alocados em outras atividades e, dessa forma, impedindo a atuação eficiente da gestão. O item ‘4’ não expõe, de forma clara, quais ações específicas serão traçadas na busca de melhorias para a gestão imobiliária. Quanto ao item ‘5’, situação possivelmente derivada do item anterior, evidencia o quão frágil pode estar o processo de gestão imóvel e, por fim, no que tange ao exposto no item ‘6’, a instituição na qualidade de uma IFES não tem como desviar-se do atual trabalho realizado pelo TCU (acompanhamento da gestão dos imóveis), e esse demanda a apresentação de informações tempestivas acerca da condução da gestão do patrimônio imobiliário na instituição, o que impulsiona a busca por melhorias e aperfeiçoamento do processo de gestão do patrimônio imóvel, de modo a trazer subsídios céleres para responder eventuais diligências.

#### 4.4 IMERSÃO EM PROFUNDIDADE - ETAPA II

Dando sequência a fase de imersão em profundidade (etapa II), foram coletadas informações por meio da realização de entrevista com o Gestor responsável pelo processo de gestão patrimonial imóvel na instituição.

Dessa forma, em 10 de março de 2021, das 9h às 9h30min, por meio de reunião virtual via google meet, foi realizada uma entrevista semiestruturada, de forma espontânea e com maior interação entre a pesquisadora e o Gestor responsável pela condução da atividade de gestão imobiliária na instituição, objetivando a obtenção de informações aprofundadas, sob a percepção do Gestor, acerca das práticas de gestão do patrimônio imóvel na instituição, sendo realizada apoiada em um roteiro-orientação (Apêndice D), conforme já detalhado no subitem 3.4 (Coleta e Análise dos Dados).

Para análise das informações coletadas por meio da aplicação da entrevista semiestruturada, primeiro foi realizada a transcrição, na íntegra, do áudio da gravação, totalizando 9 páginas, possibilitando assim a verificação detalhada da linguagem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Em seguida, utilizada a técnica de análise de conteúdo, perfazendo suas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2016).

Dessa forma a pré-análise consistiu na realização das primeiras leituras da transcrição da entrevista, identificando os trechos mais relevantes para serem analisados na fase posterior. Em sequência, após definidos os trechos de maior relevância, esses foram tabulados em planilha do Microsoft Excel, alocados ao lado das suas respectivas perguntas, iniciando-se nesse momento a exploração do material, buscando auferir os principais problemas a partir das unidades de análise e, por último iniciada a fase de tratamento e interpretação dos dados, com a releitura de todo o material, atribuindo significado aos segmentos e descobrindo as categorias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), resultando na categorização de dez problemas identificados, conforme elencados no Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 - Entrevista Semiestruturada: Resumo da Análise

<b>Objetivo Específico - OE 2</b>	
<b>Pergunta 1 (Roteiro - Apêndice D)</b>	
Durante a observação participante, realizada na fase de imersão inicial, foram observadas algumas dificuldades ao atendimento da Portaria Conjunta nº 38/2020. Fale um pouco mais sobre essas dificuldades.	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“...a dificuldade principal... reside nos dados da edificação... a gente tem poucos dados relacionados a isso, não ter um sistema que junte tudo... vários prédios e cada um com sua dinâmica de utilização, e isso a gente não tem esses dados... a portaria exige, prioritariamente, que a gente conheça esse tipo de situação, essa informação e a gente não tem facilmente disponível em nossos sistemas...”</i>	<b>Ausência do conhecimento do montante dos imóveis da instituição, bem como das informações pormenorizadas sobre a dimensão, ocupação, destinação, utilização, etc.</b>
<i>“...então a gente precisa, primeiramente, ir a campo realmente recolher os dados iniciais de cada edificação... a gente só pode, claro, através dos históricos de construções, relacionar quais são os prédios que foram construídos... mas o que tem dentro do prédio, quais são os usos que são dados a esse prédio, a gente realmente não tem isso...”</i>	<b>Necessidade da realização de inventário físico (verificação in loco).</b>
<i>“...a Unidade X (nome fictício) que pode nos auxiliar em levantar esses dados... relatam não ter pessoal suficiente para desenvolver esse inventário... e também não tem condições de nos prestar informações relacionadas ao histórico de construção dessas edificações, como plantas.”</i>	<b>Ausência de colaboração dos agentes que detêm a competência técnica e a expertise na realização do levantamento das informações detalhada das edificações.</b>
<b>Pergunta 2 (Roteiro - Orientação)</b>	
Você como Gestor responsável de conduzir esse processo de gestão na UFRN, você tem pensado em alguma estratégia para conseguir o levantamento dessas informações?	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“a estratégia... baseada até na informação da Unidade X (nome fictício)... fazer de forma colaborativa, cada chefia da unidade se responsabiliza por levantar esses dados... a estratégia realmente é trabalhar de forma colaborativa... se há medições já em plantas eu acredito que seria mais rápido trabalhar com as plantas em si do que a gente ir a cada prédio levantar as áreas das unidades.”</i>	<b>Necessidade de um trabalho colaborativo com gestores das demais unidades no levantamento das informações dos imóveis.</b>
<i>“a gente acredita que seria ainda importante a participação da Unidade X (nome fictício) em fornecer, pelo menos, as plantas das edificações... O problema é que mesmo assim a Unidade X (nome fictício) diz que não tem pessoal suficiente para transformar essas plantas em PDF...”</i>	<b>Ausência de colaboração dos agentes que detêm a competência técnica e a expertise na realização do levantamento das informações detalhada das edificações.</b>
<b>Pergunta 3 (Roteiro - Apêndice D)</b>	
Como ocorre a promoção do desenvolvimento de habilidades para atuação na área de controle patrimonial imóvel?	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“historicamente eu desconheço se há curso... a gente realmente tem tido uma parceria com a Secretaria do Patrimônio da União... sempre que tem dúvida pode recorrer a eles... a grande transferência do conhecimento que acontece é de funcionários mais antigos para os mais novos na função... a gente</i>	<b>Ausência de capacitação para melhor atuação na gestão patrimonial imóvel.</b>



<p><i>realmente não tem feito cursos, mas tem acompanhado tanto a evolução da legislação, participando ai de reuniões promovidas pela CGU, pela SPU... é importante frisar que o histórico de informações construído a partir de trabalhos anteriormente realizados, eles são importantes e funcionam também pra gente conhecer melhor esses edifícios... puxando... o histórico de cada prédio a gente consegue também entender quais seriam as habilidade necessárias para realização do trabalho... aquilo já é uma instrução, e um desenvolvimento de uma habilidade necessária para esse trabalho.”</i></p>	
<b>Pergunta 4 (Roteiro - Orientação)</b>	
<p>Foi verificado que o site da instituição dispõe de uma tabela com a identificação dos imóveis. Como é que é feita a atualização dessa tabela? Foi disponibilizada pela Diretoria de Logística? Como essa informação chegou à página da Universidade na internet?</p>	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<p><i>“aquela tabela [...] é fruto do sistema SIPAC... os locados demandam mais atenção porque os contratos têm prazo de validade, então a gente avalia isso semestralmente, através da Unidade XX (nome fictício), quais são os contratos vigentes...”</i></p>	<p><b>Necessidade de maior controle dos imóveis sob a responsabilidade da instituição em regime de locação de terceiros.</b></p>
<p><i>“... a partir daí atualiza essa informação, tanto no Spiunet quanto no SIPAC... uma vez atualizado no SIPAC ele vai atualizar nessa planilha [...] disponível nos dados abertos [...] não são sistemas que conversam, e ai demandam um duplo lançamento, mas, é uma forma que a Universidade encontrou pra ter um maior controle ...”</i></p>	<p><b>Retrabalho (Sistemas Spiunet e SIPAC não se conversam).</b></p>
<b>Pergunta 5 (Roteiro - Orientação)</b>	
<p>Você falou dos imóveis locados... que esse controle é realizado, digamos, manualmente, no caso vocês verificam no sistema ou essas informações são solicitadas ao setor competente do contrato?</p>	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<p><i>“As informações são solicitadas a Unidade XX (nome fictício)... é importante que seja prestado realmente pela Unidade XX (nome fictício) que [...] está gerenciando ativamente esses contratos e pode dar a informação mais fiel possível pra gente.”</i></p>	<p><b>Necessidade de maior controle dos imóveis sob a responsabilidade da instituição em regime de locação de terceiros.</b></p>
<b>Pergunta 6 (Roteiro - Orientação)</b>	
<p>Hoje com as informações que tem nos sistemas de controles, teria como ter o conhecimento da totalidade dos imóveis da instituição?</p>	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<p><i>“...tem uma diferença entre imóvel e utilização, são dois conceitos distintos, imóvel a gente tem por terreno, e utilização são edifícios que estão dentro daquele terreno, então a gente tem o controle sobre os imóveis, os terrenos, e se aquele imóvel tiver somente um edifício, eles vão estar atrelados ali, exatamente, e... facilita o controle, mas quando a gente tem mais de um edifício em um mesmo imóvel, como é o caso do Campus Central que a gente tem umas trezentas edificações, a gente não tem esse controle... respondendo objetivamente a sua pergunta, a gente não conhece quais são as edificações que estão dentro do mesmo imóvel e pra gente o mínimo de conhecimento que a gente tem é que existe uma determinada edificação, mas que aquilo não está lançado em relatório algum.”</i></p>	<p><b>Ausência do conhecimento do montante dos imóveis da instituição, bem como das informações pormenorizadas sobre a dimensão, ocupação, destinação, utilização, etc.</b></p>

<b>Pergunta 7 (Roteiro - Apêndice D)</b>	
Durante a observação participante, realizada na fase de imersão inicial, foram observadas algumas dificuldades na coleta das informações para responder a diligência realizada pelo TCU em relação a situação dos imóveis ociosos/subutilizados. Fale um pouco mais sobre essas dificuldades.	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“uma vez demandado pelo TCU... começou a ir buscar as informações, por vários meios que a gente poderia...”</i>	<b>Ausência do conhecimento do montante dos imóveis da instituição, bem como das informações pormenorizadas sobre a dimensão, ocupação, destinação, utilização, etc.</b>
<i>“pra gente ter uma situação dessa, respondida assim, conhecimento pleno, com extrema transparência, a gente teria que realizar um inventário anual para capturar todas essas informações, a edificação ela foi adquirida de que forma, com que objetivo, se será dado novo objetivo pra ela... o inventário era o instrumento necessário... anualmente... e de lá tirasse as informações mais atualizadas possíveis... se é um imóvel, por exemplo, que está precisando de manutenção já dá o start... as unidades responsáveis, dizer que eles devem realizar manutenção naquele imóvel, pra que situações críticas, como o abandono parcial de uma determinada edificação, não aconteça, e isso é importante pra que a própria Administração Central tenha um raio x de todo o seu parque imobiliário, e isso é um instrumento poderoso pra gestão... ter essas informações e realizar um planejamento... inclusive, por exemplo, na hora de você tomar uma decisão de realizar uma obra de expansão, se a gente tem um inventário onde coloque uma determinada edificação está subutilizada, pode ser que a instituição decida não construir, mas sim utilizar, dá um uso melhor pra uma determinada edificação que está subutilizada.”</i>	<b>Necessidade da realização de inventário físico (verificação in loco).</b>
<i>“tudo isso anualmente poderia ser informado pelos gestores responsáveis por aquela edificação, o estado de conservação, tem situações críticas como invasão, por exemplo, que são essas situações favoreceriam a gente prestar uma informação com muito mais transparência, vamos dizer assim, com velocidade também, pra que a gente pudesse responder a um órgão de controle ou mesmo um órgão de controle se abastecesse a partir de um relatório que a gente emitisse...”</i>	<b>Necessidade de um trabalho colaborativo com gestores das demais unidades no levantamento das informações dos imóveis.</b>
<b>Pergunta 8 (Roteiro - Orientação)</b>	
Você falou sobre imóveis que ocorreram invasões, me fale um pouco mais sobre como é realizado o monitoramento nesses imóveis vagos, de forma que evite algo desse tipo, uma invasão, ocupação ilegal.	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“...esse monitoramento... não é ativo, até porque... representaria um custo muito alto... pra instituição... ter um segurança em cada edificação, mas ele é feito de forma passiva... a manutenção... fecha os acessos ao prédio... a partir daí... a segurança patrimonial dá uma ronda nesses imóveis... mas alguns prédios realmente a gente não tem como ter a segurança lá presente 24 horas em razão do custo.”</i>	<b>Necessidade de fortalecimento das rotinas de segurança patrimonial para os imóveis fechados/vagos.</b>
<b>Pergunta 9 (Roteiro - Orientação)</b>	
Me fale sobre os imóveis de propriedade da Universidade que se encontram ocupados por terceiros, no caso, imóveis cedidos. Esse instrumento jurídico de cessão passa por alguma atualização, acompanhamento, de forma	

que a gestão saiba exatamente a vigência desse contrato de cessão e que atue no vencimento, ou uma renovação, ou trazer o prédio novamente. Me fale um pouco mais como é feito esse controle.	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“...poucos prédios... cedidos... esse controle é periódico e demanda para as unidades, no caso responsáveis pela elaboração de um novo termo de cessão, o pedido para que seja realizado, mas esse acompanhamento... não acontece através de um sistema... uma planilha... anualmente fazer uma revisão sobre o estado daquele ou quando é demandado pra prestar informações sobre o uso de determinado prédio... não é um controle no sistema nem um procedimento que a gente faça isso, é bem na memória do funcionário que está lá no controle disso, é uma coisa que a gente precisa realmente melhorar... anualmente rever todos... esses imóveis... cobrar novamente a quem é de direito sobre a realização de novo contrato, e aí no outro ano se nada mudar, cobrar novamente, reiterar a cobrança, e assim por diante.”</i>	<b>Necessidade de maior controle dos imóveis de propriedade da UFRN, em posse de terceiros.</b>
<b>Pergunta 10 (Roteiro - Orientação)</b>	
Tem mais alguma coisa que você queira falar sobre a gestão patrimonial imóvel que não foi abordada durante a entrevista?	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“...a gente tem realmente que conhecer, primeiro, tá sempre a par das situações de diversos imóveis... ter um controle mais efetivo sobre aqueles imóveis que ela utiliza...”</i>	<b>Ausência do conhecimento do montante dos imóveis da instituição, bem como das informações pormenorizadas sobre a dimensão, ocupação, destinação, utilização, etc.</b>
<i>“...seria um último passo... ter um inventário... fazer com que a gestão possa ter informações importantíssima para o seu planejamento...”</i>	<b>Necessidade da realização de inventário físico (verificação in loco).</b>
<i>“...de forma proativa propor logo os usos pra aqueles imóveis, que por acaso estejam sendo subutilizados, isso porque um imóvel a mais é sempre um controle a mais, uma despesa a mais pra instituição... imóveis... que hoje não tem mais perspectivas de serem utilizados, devem seguir pra alienação... um parque imobiliário sem muitos imóveis vazios ... cedido... facilita a gestão, a responsabilidade... os esforços... serão... bem mais dirigidos... para os imóveis que são realmente importantes pra instituição... se aquele imóvel está fora do planejamento da gestão, ele possa ser encaminhado para alienação e a gente reduz possível risco... de invasão, de apropriação indébita do imóvel, o risco ambiental, por exemplo... estamos numa instituição pública, a gente tem que ser pragmático.”</i>	<b>Ausência de planejamento para uma eficiente destinação aos imóveis não utilizados / vagos / fechados.</b>
<b>Pergunta 11 (Roteiro - Orientação)</b>	
Você enfatizou bastante o inventário físico em vários pontos das suas respostas. Eu entendo que na sua percepção o inventário físico seria um start para melhorar esse controle, é isso?	
<b>Resposta parcial (Unidade de Análise)</b>	<b>Categoria de Problemas Encontrados</b>
<i>“Sem dúvida! É peça fundamental pra gente... o inventário é um instrumento... um meio que vai realizar esse processamento contínuo dessas informações, tanto de forma tempestiva como de forma... acuracidade... pra que a gente possa tomar as melhores decisões enquanto gestão... pra instituição é uma informação que ela vai poder ter um mapa expandido da situação dos imóveis e a partir dali ver a situação de imóveis críticos, imóveis</i>	<b>Necessidade da realização de inventário físico (verificação in loco).</b>

*em boas condições... e a partir dali desenvolver o planejamento... chegar ai, nesse nível de informação que a gente exige.”*

Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da entrevista

A partir da análise das informações obtidas por meio da entrevista semiestruturada, conforme apresentado no Quadro 11 acima, constata-se que a ‘ausência do conhecimento pleno do montante dos imóveis da instituição, bem como o detalhamento de sua situação’, é uma questão exposta recorrente durante a entrevista, conforme observada nas respostas das perguntas 1, 6, 7 e 10, abaixo destacados os trechos.

**[Pergunta 1]** *“...a dificuldade principal... reside nos dados da edificação... a gente tem poucos dados relacionados a isso, não ter um sistema que junte tudo... vários prédios e cada um com sua dinâmica de utilização, e isso a gente não tem esses dados...”*

**[Pergunta 6]** *“... respondendo objetivamente a sua pergunta, a gente não conhece quais são as edificações que estão dentro do mesmo imóvel e pra gente o mínimo de conhecimento que a gente tem é que existe uma determinada edificação, mas que aquilo não está lançado em relatório algum.”*

**[Pergunta 7]** *“...uma vez demandado pelo TCU... começou a ir buscar as informações, por vários meios que a gente poderia...”*

**[Pergunta 10]** *“...a gente tem realmente que conhecer, primeiro, tá sempre a par das situações de diversos imóveis... ter um controle mais efetivo sobre aqueles imóveis que ela utiliza...”*

Nessa circunstância, infere-se que o problema ‘**ausência do conhecimento do montante dos imóveis da instituição, bem como das informações pormenorizadas sobre a dimensão, ocupação, destinação, utilização, etc.**’, dificuldade já observada por Coutinho (2015), impossibilita uma gestão eficiente em relação a **promoção de uma ocupação otimizada nos imóveis**, conforme preconiza a Portaria Conjunta nº 38/2020, refletindo em um desafio à gestão imobiliária, segundo expõe Ajudarte et al. (2012).

Dessa forma, a partir da análise do problema acima constata-se imprescindível o conhecimento amplo do patrimônio imobiliário, de modo a oferecer uma visão holística acerca da situação desse patrimônio.

No que diz respeito ao problema ‘**necessidade da realização de inventário físico (verificação in loco)**’ observa-se que este corrobora com os resultados obtidos nas fases de imersão preliminar e em profundidade - etapa I (item 2 do Quadro 10). As informações

prestadas pelo Gestor que faz referência a necessidade de realização de inventário físico, conforme respostas das perguntas 1, 7, 10 e 11, indica esse procedimento como um instrumento que possibilitaria um melhor planejamento para utilização e destinação dos imóveis na instituição, percepção validada por Viecelli e Markoski (2013) os quais ressaltam o inventário físico como ferramenta de acompanhamento e controle. Abaixo destaca-se alguns trechos que discorreram sobre o assunto.

**[Pergunta 1]** *“...então a gente precisa, primeiramente, ir a campo realmente recolher os dados iniciais de cada edificação...”*

**[Pergunta 7]** *“...pra gente ter uma situação dessa, respondida assim, conhecimento pleno, com extrema transparência, a gente teria que realizar um inventário anual para capturar todas essas informações, a edificação ela foi adquirida de que forma, com que objetivo, se será dado novo objetivo pra ela... o inventário era o instrumento necessário... anualmente... e de lá tirasse as informações mais atualizadas possíveis...”*

**[Pergunta 10]** *“...seria um último passo... ter um inventário... fazer com que a gestão possa ter informações importantíssima para o seu planejamento...”*

**[Pergunta 11]** *“Sem dúvida! É peça fundamental pra gente... o inventário é um instrumento... um meio que vai realizar esse processamento contínuo dessas informações, tanto de forma tempestiva como de forma... acuracidade... pra que a gente possa tomar as melhores decisões enquanto gestão...”*

Dessa maneira, face o problema identificado, infere-se que a realização do inventário físico favorece a identificação da real ocupação dos imóveis (ociosos/subutilizado, irregular ou em iminente risco), de modo a suprir a necessidade de fornecimento de informações aos órgãos de controle; viabilizar o levantamento de elementos necessários ao adequado processo de cadastro e/ou atualização das informações no Spiunet e, dessa forma, convergindo para um melhor planejamento da ocupação e/ou destinação desses imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados.

No tocante a dificuldade verificada a partir da **‘ausência de colaboração dos agentes que detêm a competência técnica e a expertise na realização do levantamento das informações detalhada das edificações’**, conforme manifestado nas respostas das perguntas 1 e 2, observa-se que tal transtorno impede um exato levantamento das informações técnica como: áreas construída, útil, computável e não computável, imprescindíveis ao processo de atualização cadastral dos imóveis no Spiunet, conforme estabelecido na Portaria Conjunta nº 38/2020. Abaixo destaca-se os trechos que tratam da temática.

**[Pergunta 1]** *“...a Unidade X (nome fictício) que pode nos auxiliar em levantar esses dados... relatam não ter pessoal suficiente para desenvolver esse inventário... e também não tem condições de nos prestar informações relacionadas ao histórico de construção dessas edificações, como plantas.”*

**[Pergunta 2]** *“a gente acredita que seria ainda importante a participação da Unidade X (nome fictício) em fornecer, pelo menos, as plantas das edificações... O problema é que mesmo assim a Unidade X (nome fictício) diz que não tem pessoal suficiente para transformar essas plantas em PDF...”*

Conforme relatado anteriormente (subitem 4.2) apesar da Portaria Conjunta nº 38/2020 trazer no corpo do texto a conceituação de termos técnicos, entende-se imprescindível a assistência de um profissional competente na área técnica, objetivando um exato levantamento das informações inerentes aos detalhes da construção do imóvel.

No que tange ao incômodo advindo da **‘necessidade de um trabalho colaborativo com gestores das demais unidades no levantamento das informações dos imóveis’**, conforme respostas das perguntas 2 e 7, entende-se que o trabalho não colaborativo dificulta um levantamento célere e eficiente das informações inerentes ao detalhamento da população que ocupa o imóvel (população principal, de apoio, eventual, e outras que atuam nas áreas específicas) bem como o número de servidores e sua rotina de trabalho (presencial ou semipresencial), inclusive a identificação do gestor responsável pela guarda do imóvel, todas essenciais ao processo de atualização cadastral dos imóveis no Spiunet, conforme estabelecido na Portaria Conjunta nº 38/2020. Abaixo destaca-se os trechos que abordaram o assunto.

**[Pergunta 2]** *“a estratégia... fazer de forma colaborativa, cada chefia da unidade se responsabiliza por levantar esses dados... a estratégia realmente é trabalhar de forma colaborativa...”*

**[Pergunta 7]** *“tudo isso anualmente poderia ser informado pelos gestores responsáveis por aquela edificação, o estado de conservação, tem situações críticas como invasão, por exemplo, que são essas situações favoreceriam a gente prestar uma informação com muito mais transparência, vamos dizer assim, com velocidade também, pra que a gente pudesse responder a um órgão de controle ou mesmo um órgão de controle se abastecesse a partir de um relatório que a gente emitisse...”*

Quanto ao problema identificado a partir da categoria **‘ausência de capacitação para melhor atuação na gestão patrimonial imóvel’**, conforme resposta da pergunta 3, este faz

parte do entendimento de Coutinho (2015) que destacou tal dificuldade aos agentes públicos incumbidos da gestão do patrimônio imobiliário. Abaixo destaca-se o respectivo trecho.

**[Pergunta 3]** *“historicamente eu desconheço se há curso... a gente realmente tem tido uma parceria com a Secretaria do Patrimônio da União... sempre que tem dúvida pode recorrer a eles... a grande transferência do conhecimento que acontece é de funcionários mais antigos para os mais novos na função... a gente realmente não tem feito cursos, mas tem acompanhado tanto a evolução da legislação, participando aí de reuniões promovidas pela CGU, pela SPU...”*

Em referência ao óbice identificado a partir da **‘necessidade de maior controle dos imóveis sob a responsabilidade da instituição em regime de locação de terceiros’** conforme relatado nas respostas das perguntas 4 e 5, constata-se como imperioso mitigar esse problema, haja vista as diligências de acompanhamento da situação desses imóveis por meio dos órgãos de controle, bem como para uma adequada atualização cadastral no Spiunet, das informações referentes à ocupação dos ‘imóveis de uso especial’, próprios **ou de terceiros**, conforme disposto na Portaria Conjunta nº 38/2020. Abaixo destaca-se os trechos que tratam do tema.

**[Pergunta 4]** *“...os locados demandam mais atenção porque os contratos têm prazo de validade, então a gente avalia isso semestralmente, através da Unidade XX (nome fictício), quais são os contratos vigentes...”*

**[Pergunta 5]** *“As informações são solicitadas a Unidade XX (nome fictício)... é importante que seja prestado realmente pela Unidade XX (nome fictício) que [...] está gerenciando ativamente esses contratos e pode dar a informação mais fiel possível pra gente.”*

Face o exposto entende-se que, diante de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos e deveres, bem como em virtude da redução nos recursos sob a qual as Universidades estão passando, obrigatório se faz um eficiente controle dos imóveis locados de terceiros, de forma que favoreça não apenas uma atualização tempestiva no Spiunet, mas também uma transparência na utilização dos recursos públicos destinados a locação de imóveis cuja finalidade é a prestação de serviços a sociedade.

Ao problema identificado como **‘retrabalho (Sistemas Spiunet e SIPAC não se conversam)’**, conforme resposta à pergunta 4, constata-se que este corrobora com os resultados obtidos na fase de imersão preliminar e em profundidade - etapa I (item 3 do Quadro 10). Abaixo destaca-se o respectivo trecho.

[Pergunta 4] “... a partir daí atualiza essa informação, tanto no Spiunet quanto no SIPAC... não são sistemas que conversam, e aí demandam um duplo lançamento, mas, é uma forma que a Universidade encontrou pra ter uma maior controle, já que a partir daí estando em nosso sistema interno é possível trazer outras informações, inserir outras informações.”

Aqui cabe ratificar o entendimento já exposto anteriormente (subitem 4.3.) que em tempos de otimização de recursos, o retrabalho reflete a falta de eficiência e o dispêndio dos recursos públicos, os quais poderiam ser alocados em outras atividades.

Sobre a ‘**necessidade de fortalecimento das rotinas de segurança patrimonial para os imóveis fechados/vagos**’, conforme resposta à pergunta 8, esta reflete a imprescindibilidade do aperfeiçoamento das rotinas de segurança para esses imóveis. Abaixo o respectivo trecho.

[Pergunta 8] “...esse monitoramento... não é ativo, até porque... representaria um custo muito alto... pra instituição... ter um segurança em cada edificação, mas ele é feito de forma passiva... a manutenção... fecha os acessos ao prédio... a partir daí... a segurança patrimonial dá uma ronda nesses imóveis... mas alguns prédios realmente a gente não tem como ter a segurança lá presente 24 horas em razão do custo.”

Oportuno destacar que o zelo e a proteção dos bens públicos é dever do Agente Público, no presente contexto, um dever incumbido a UFRN. Para tanto, conforme já exposto anteriormente (subitem 2.2.3) a constatação da ocupação irregular de imóveis deverá ser rejeitada ainda no âmbito administrativo, independente dos recursos judiciais disponíveis (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016). Dessa forma, conclui-se imprescindível a busca de ações regulares para um adequado monitoramento da segurança nos imóveis que se encontram fechado/vagos.

Na mesma lógica de *controle dos imóveis locados de terceiros* está o controle dos imóveis de propriedade da instituição, mas que se encontram ocupado por terceiros. Dessa forma, o problema identificado a partir da ‘**necessidade de maior controle dos imóveis de propriedade da UFRN, em posse de terceiros**’, conforme resposta à pergunta 9, acende um alerta a instituição quanto a essencialidade da verificação periódica acerca da validade dos instrumentos que balizam a ocupação nos imóveis de sua propriedade, se estes estão vigentes ou expirados e, dessa forma, refletindo numa ocupação regular ou irregular. Abaixo destaca-se o respectivo trecho que trata do tema.

[Pergunta 9] “... não acontece através de um sistema... uma planilha... anualmente fazer uma revisão sobre o estado daquele ou quando é demandado pra prestar informações



*sobre o uso de determinado prédio... não é um controle no sistema nem um procedimento que a gente faça isso, é bem na memória do funcionário que está lá no controle disso, é uma coisa que a gente precisa realmente melhorar... anualmente rever todos... esses imóveis... cobrar novamente a quem é de direito sobre a realização de novo contrato, e aí no outro ano se nada mudar, cobrar novamente, reiterar a cobrança, e assim por diante.”*

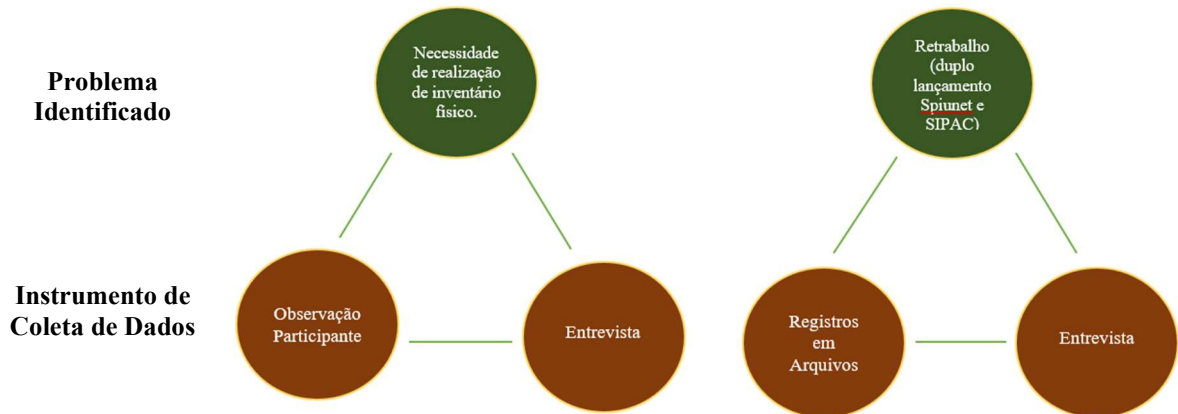
Por fim, o problema categorizado como **‘ausência de planejamento para uma eficiente destinação aos imóveis não utilizados / vagos / fechados’**, reflete a necessidade de uma adequada destinação e utilização dos imóveis da instituição, de forma a evitar a ocorrência de subutilização dos espaços físicos ou mesmo a existência de imóveis sem utilização, a exemplo dos imóveis fechados. Abaixo o respectivo trecho respondido a pergunta 10.

**[Pergunta 10]** *“... de forma proativa propor logo os usos praqueles imóveis, que por acaso estejam sendo subutilizados, isso porque um imóvel a mais é sempre um controle a mais, uma despesa a mais pra instituição... se aquele imóvel está fora do planejamento da gestão, ele possa ser encaminhado para alienação e a gente reduz possível risco que a gente tem de invasão, de apropriação indébita do imóvel, o risco ambiental, por exemplo...”*

Dado o exposto, pode-se afirmar que um planejamento para destinação apropriada aos imóveis possibilitará uma eficiente aplicação dos recursos públicos, a exemplo da redução de custos com imóveis locados de terceiros. Tal planejamento tem como subsídio a constatação da disponibilidade de espaço físico ou mesmo imóveis desocupados no âmbito da instituição. Ressalta-se que a necessidade desse planejamento pode ser compreendida na análise do conteúdo da Portaria Conjunta nº 38/2020.

Correlacionando os resultados obtidos por meio das análises da coleta de dados nas fases de imersão preliminar e em profundidade (etapas I e II) constatou-se problemas similares: necessidade de realização de inventário físico e retrabalho. Na Figura 4 buscou-se demonstrar a referida correlação:

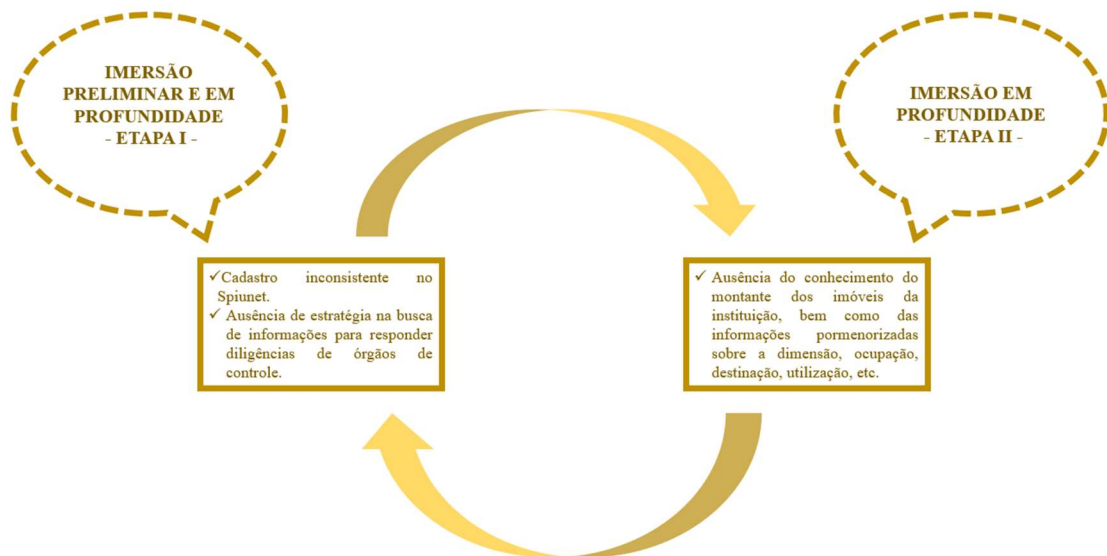
Figura 4 - Imersão Preliminar e em Profundidade: Correlação de Resultados



Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Ainda em processo de correlação de resultados, ante as análises dos resultados obtidos a partir da imersão em profundidade - etapa II (entrevista semiestruturada) constatou-se a origem de problemas identificados por meio da imersão preliminar e em profundidade - etapa I (pesquisa documental e observação participante), conforme pretende-se demonstrar por meio da Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Imersão Preliminar e em Profundidade: Origem de Problemas



Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Face as análises e discussões apresentadas, quando correlacionados os resultados dos instrumentos de coleta de dados com a revisão da literatura, bem como verificada sua conexão entre os resultados obtidos por diferentes instrumentos de coleta, infere-se que, em essência, para uma eficiente gestão, cadastro e atualização das informações constantes nos registros dos

imóveis no Spiunet, bem como a disponibilização dessas informações de forma segura e tempestivas, seja aos interessados internos no âmbito da instituição para utilização na tomada de decisão; seja junto ao cidadão por meio do controle social ou mesmo para prestar esclarecimento aos órgãos de controle, imprescindível se faz que o gestor público detenha o conhecimento acurado do patrimônio imobiliário da instituição sob sua responsabilidade, de modo a acompanhar a destinação e a ocupação de cada imóvel e se este vem cumprindo sua missão social ou mesmo se estão disponíveis para possíveis alienações.

#### 4.5 PROPOSTA DE MODELO PARA GESTÃO PATRIMONIAL IMÓVEL

Idealizando a construção de um modelo para a gestão patrimonial imobiliária na instituição, inicialmente buscou-se identificar uma ferramenta que permita, além da gestão e o controle físico dos imóveis, o preenchimento das lacunas por informações acerca da real situação desse patrimônio, conforme análises dos resultados da coleta de dados sintetizadas a seguir:

- a) identificação dos imóveis ociosos/subutilizado, bem como em situação irregular ou de risco;
- b) promoção do conhecimento amplo do patrimônio imobiliário;
- c) produção de informações necessárias ao adequado cadastramento e atualização dos imóveis no Spiunet;
- d) assegurar o atendimento das demandas por informações, resultante de acompanhamento ou fiscalização dos órgãos de controle, acerca da gestão patrimonial imobiliária;
- e) identificação do gestor responsável pela guarda do imóvel;
- f) favorecimento a transparência em relação ao patrimônio imóvel;
- g) facilitar o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados;
- h) oferecer ao gestor, periodicamente, uma visão holística acerca da situação patrimonial imobiliária.

Para tanto, conforme já detalhado na fundamentação teórica (subitem 2.2.3.1) como ferramenta de controle do patrimônio imobiliário tem-se o inventário físico (VIECELLI;

MARKOSKI, 2013), o qual tem a possibilidade de ser realizado sob a perspectiva das demandas do inventariante (GERIBELLO, 2011) e, nesse contexto, poderá ser adequado ao atendimento das necessidades da UFRN, conforme elencadas acima, de modo que tal procedimento não se resume apenas a conferência física e a realização de ajustes na contabilidade, análogo ao disposto na Instrução Normativa nº 205/1988.

Posto isso, esboçando uma ferramenta para o controle patrimonial imóvel, efetuou-se uma pesquisa em outras Instituições Federais de Ensino Superior - IFES<sup>16</sup>, conforme amostra sintetizada no Quadro 5 (subitem 2.2.3.1), buscando modelos de controle patrimonial já implementados nessas instituições e que indicassem em seu processo de gestão o procedimento de inventário físico, de modo que essas experiências oferecessem subsídios para a construção, ou adequação, de uma ferramenta para realização do controle patrimonial imóvel no âmbito da UFRN.

Observou-se que, apesar dessas instituições evidenciarem uma gestão patrimonial padronizada, algumas com a disponibilização de normativos internos que trazem orientações acerca de como conduzir essa gestão, com manuais balizados por normativos inerentes a matéria, em especial, a Instrução Normativa nº 205/1988 e a Lei 4.320/1964, o controle patrimonial direcionado aos bens imóveis ainda se apresenta de forma tímida, o que depreende-se da necessidade de maiores ações que promovam uma melhor gestão patrimonial imobiliária.

Entretanto, observou ainda que o procedimento de inventário físico, já consolidado no âmbito dessas IFES para controle dos bens de consumo e permanente, quando correlacionada as ações descritas nos respectivos modelos de gestão patrimonial com a fundamentação teórica (subitem 2.2.3.1), constatou-se que o referido procedimento poderá ser adaptado para, além de apresentar o controle físico dos bens imóveis, proporcionar o preenchimento de lacunas por informações para um eficiente controle patrimonial direcionado aos imóveis da instituição, conforme os elementos mencionados anteriormente (itens a, b, c, d, e, f, g e h) e sintetizados na Figura 6 abaixo.

---

<sup>16</sup> UFOP; UFCG; UFPI; UFC; UFPE; UNIFAP; UFES; FUB; UFSC; UFPEL; UFFS e USP.

Figura 6 - Elementos do Inventário Físico



Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Nesse contexto, ante a análise dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados (imersão preliminar e em profundidade) e dos manuais sintetizados no Quadro 5 (subitem 2.2.3.1), juntamente à compreensão da fundamentação teórica, foi possível organizar uma sequência de ações suscetíveis de aplicabilidade ao procedimento de inventário físico direcionado aos imóveis, de modo a buscar respostas aos elementos expostos na Figura 6 acima.

Para tanto, o Apêndice E apresenta, de forma objetiva, uma proposta de modelo para a gestão e controle do patrimônio imobiliária no âmbito da UFRN, construída a partir da adequação do procedimento de inventário físico, direcionando-o ao atendimento das necessidades de controle do patrimônio imobiliário da instituição. Tal proposta foi balizada pelos elementos extraídos das análises dos resultados da coleta de dados; pelo estabelecido na Portaria Conjunta nº 38/2020; pelos normativos inerentes a matéria (com destaque: Instrução Normativa nº 205/1988 e Lei nº 4.320/1964); pelos Princípios Administrativos que norteiam a atuação da Administração Pública (em especial: Legalidade, Publicidade e Eficiência); pela análise dos manuais de outras IFES, bem como pela compreensão da literatura basilar que trata o tema.

Importante mencionar que dentre a sequência de ações constantes na referida proposta (Apêndice E), tem-se o preenchimento do formulário de 'Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos' conforme Figura 7 abaixo, a ser realizado durante as atividades de campo

(verificação in loco), o qual tem a finalidade de coletar as informações complementares para responder os elementos relacionados na Figura 6.

Figura 7 - Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos

1. INFORMAÇÕES GERAIS	
Denominação do imóvel: _____	
Logradouro: _____ nº _____	Bairro: _____
Complemento: _____	
Município/UF: _____	CEP: _____
2. INFORMAÇÕES DO SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO IMÓVEL	
Nome: _____	
Função: _____	Matrícula SIAPE: _____
3. INFORMAÇÕES SOBRE A OCUPAÇÃO DO IMÓVEL	
Totalmente ocupado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Parcialmente ocupado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Subutilizado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Vago	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Invasido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
De terceiros	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Locado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>Em caso de imóvel locado</b>	
Número do contrato de locação: _____	
Vigência: _____	
Valor mensal do aluguel: _____	
Imóvel da UFRN	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Imóvel da União	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>Em caso de imóvel da União</b>	
Número da matrícula do imóvel, expedido pelo cartório competente: _____	
4. INFORMAÇÕES SOBRE A ÁREA OCUPADA	
Área construída m <sup>2</sup> : _____	
Área útil da edificação m <sup>2</sup> : _____	
<b>Área de escritórios</b>	
Área para trabalho individual m <sup>2</sup> : _____	
Área para trabalho coletivo m <sup>2</sup> : _____	
Área privativa m <sup>2</sup> : _____	
Área comum m <sup>2</sup> : _____	
<b>Área de apoio</b>	
Área privativa m <sup>2</sup> : _____	
Área comum m <sup>2</sup> : _____	
<b>Área não computável</b>	
Área técnica	
Estacionamento m <sup>2</sup> : _____	
Vagas comuns (quantidade): _____	
Vagas privativas (quantidade): _____	
<b>Outros</b>	
Área m <sup>2</sup> : _____	
Descrição: _____	
<b>Área específica</b>	
Área m <sup>2</sup> : _____	
Descrição: _____	
5. INFORMAÇÕES SOBRE A POPULAÇÃO DO IMÓVEL	
População total do imóvel: _____	
População principal: _____	
Postos de trabalho: _____	
Integral: _____	
*Número de colaboradores: _____	
Reduzido: _____	
*Número de colaboradores: _____	
População de apoio: _____	
População em áreas específicas: _____	
6. MANUTENÇÃO URGENTE, SEGURANÇA, SITUAÇÃO DE RISCOS, OUTROS	
_____	
_____	
_____	
_____	

Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

O item 1 tem como objetivo a coleta de informações básicas que identificam o imóvel a ser inventariado. Em relação ao item 2, este pretende indicar o Gestor responsável pela guarda do imóvel<sup>17</sup>. O item 3 concentra a essência das informações fundamentais à tomada de decisão, tais como: situação da ocupação dos imóveis (ociosos, irregular ou em iminente de risco), bem como levantar informações que favoreçam o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis. No que tange aos itens 4 e 5, estes subsidiarão a atualização das informações cadastrais dos imóveis no Spiunet, trazendo informações necessárias ao cumprimento do disposto na Portaria Conjunta nº 38/2020. Por fim, o item 6 abre espaço para apresentação, sob a perspectiva da equipe inventariante, de detalhes relevantes identificados durante a verificação in loco, os quais não se enquadram nos demais itens, a exemplo das necessidades iminentes de: manutenção, reparos ou segurança.

<sup>17</sup> Art. 94. “Haverá registros analíticos de todos os bens de caráter permanente [...] e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração”.

Buscando uma maior eficiência para realização do procedimento de inventário físico, considerando que o patrimônio imobiliário da instituição é composto por 39<sup>18</sup> imóveis, localizados entre Natal, Região Metropolitana e Municípios vizinhos, sugere-se:

- ✓ separação desse patrimônio em blocos, sendo alocado no mesmo grupo os imóveis com destinação e/ou ocupação similares e com a mesma titularidade (imóveis de propriedade da UFRN, da União e de terceiros);
- ✓ iniciar as atividades pelo bloco com menor volume de imóveis, cuja experiência adquirida nesse grupo possibilitará a realização de ajustes ou readequação nos procedimentos a serem realizados nos blocos seguintes, facilitando o desenvolvimento das próximas atividades;
- ✓ instituir reuniões periódicas (semanal ou quinzenal) para acompanhamento e interação entre Gestor e equipe inventariante.

Tais recomendações ocorrem em virtude do volume de imóveis sob a responsabilidade da instituição, os quais possuem características e destinações heterogêneas, mesmo aqueles imóveis com finalidade similares. O Quadro 12 abaixo elenca os imóveis cadastrados no Spiunet sob a responsabilidade da UFRN, separados por titularidade.

Quadro 12 - Imóveis Cadastrados no Spiunet sob a Responsabilidade da UFRN

Titularidade: UFRN				
RIP <sup>19</sup>	Imóvel	Município	Situação da ocupação no Spiunet e data	
9701.22173.500-5	Escritório	Brasília/DF	Uso em serviço público	04/07/1991
1639.00236.500-5	CERES	Caicó/RN	Uso em serviço público	03/08/1978
1639.00237.500-0	Museu do Seridó	Caicó/RN	Uso em serviço público	06/07/2001
1639.00246.500-0	Estação Sismográfica	Caicó/RN	Uso em serviço público	30/04/1981
1671.00002.500-6	Fazenda Santa Mônica	Extremoz/RN	Uso em serviço público	28/11/1978
1741.00016.500-7	Escola Agrícola de Jundiá - EAJ	Macaíba/RN	Uso em serviço público	24/09/1973
1743.00010.500-0	Núcleo de Ensino Superior de Macau	Macau/RN	Uso em serviço público	08/09/1981
1743.00011.500-6	Terreno - Macauzinho	Macau/RN	Vago para uso	08/01/1982
1761.00303.500-1	Residência Universitária	Natal/RN	Uso em serviço público	05/04/1971
1761.00304.500-7	Antiga Escola de Serviço Social	Natal/RN	Cessão onerosa	01/08/2009
1761.00309.500-4	Museu Câmara Cascudo	Natal/RN	Uso em serviço público	03/11/1964
1761.00310.500-0	Núcleo de Hematologia e Hemoterapia	Natal/RN	Uso em serviço público	23/07/1964
1761.00311.500-5	Faculdade de Odontologia	Natal/RN	Uso em serviço público	20/01/1961
1761.00352.500-9	Antiga Faculdade de Direito	Natal/RN	Vago para uso	19/12/2002

<sup>18</sup> Conforme consulta realizada no Spiunet em, 02/04/2021.

<sup>19</sup> Aos imóveis cadastrados no SPIUnet tem-se gerado um Registro Imobiliário Patrimonial - RIP, subdividido em RIP imóvel, com informações inerentes ao imóvel, e RIP utilização, com s informações relativas às benfeitorias do imóvel (SPIUNET, 2019).

1761.00359.500-7	Residência Universitária	Natal/RN	Uso em serviço público	26/02/1965
1761.00395.500-3	Antiga Secretaria Municipal de Tributação	Natal/RN	Vago para uso	02/08/2013
1761.00446.500-0	Antiga Escola Industrial	Natal/RN	Cessão gratuita	20/12/2007
1761.00463.500-2	Campus Central - Área I	Natal/RN	Uso em serviço público	04/12/1961
1761.00464.500-8	Campus Central - Área II	Natal/RN	Uso em serviço público	24/09/1973
1761.00465.500-3	DOL - Área I	Natal/RN	Uso em serviço público	20/08/1965
1761.00553.500-1	SINFO	Natal/RN	Uso em serviço público	14/06/2012
1761.00581.500-4	Terreno IMT	Natal/RN	Uso em serviço público	13/03/2013
1761.00655.500-6	Terreno San Vale	Natal/RN	Vago para uso	20/09/2011
1823.00029.500-6	HUAB	Santa Cruz/RN	Uso em serviço público	02/06/1970
1823.00034.500-3	FACISA	Santa Cruz/RN	Uso em serviço público	11/11/1976
1823.00046.500-9	Residência Universitária	Santa Cruz/RN	Uso em serviço público	08/12/2010
1829.00004.500-9	HURA	Santo Antônio/RN	Uso em serviço público	18/06/1978
1829.00006.500-0	Residência Universitária	Santo Antônio/RN	Uso em serviço público	30/10/2015
1877.00017.500-0	Maternidade Santa Terezinha	Tangará/RN	Uso em serviço público	02/07/1969
<b>Titularidade: União</b>				
<b>RIP</b>	<b>Denominação do Imóvel</b>	<b>Município</b>	<b>Situação da ocupação no Spiunet e data</b>	
1639.00277.500-9	Terreno	Caicó/RN	Cessão	10/03/2021
1661.00038.500-5	CERES	Currais Novos/RN	Uso em serviço público	30/11/1992
1761.00307.500-3	MEJC	Natal/RN	Em regularização	19/01/1961
1761.00360.500-2	DOL - Área II	Natal/RN	Entrega	20/08/1965
1761.00378.500-0	Resid. Universitária	Natal/RN	Doação	-
1761.00394.500-8	HUOL	Natal/RN	Em regularização	19/01/1961
1823.00035.500-9	-	Santa Cruz/RN	Cessão	26/06/2018
<b>Titularidade: Imóveis de terceiros</b>				
<b>RIP</b>	<b>Denominação do Imóvel</b>	<b>Município</b>	<b>Situação da ocupação no Spiunet e data</b>	
1761.00569.500-9	Instituto Internacional de Física	Natal/RN	Locação de Terceiros	04/01/2013
1761.00575.500-1	Instituto de Neurociências	Natal/RN	Locação de Terceiros	29/04/2019
1761.00597.500-1	Instituto do Cérebro	Natal/RN	Locação de Terceiros	10/03/2014

Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa<sup>20</sup>.

Ressalta-se que a informação constante na coluna denominada ‘**Situação da ocupação no Spiunet e data**’ diz respeito a data a partir da qual a ocupação do imóvel foi oficializada no sistema, sendo essencial a confirmação dessa situação durante a verificação in loco, cuja comprovação poderá (ou não) definir novo destino para o respectivo imóvel.

Ainda em busca da eficiência para realização do procedimento de inventário físico, considerando a extensão do patrimônio imobiliário e da relevante quantidade de informações que deverão ser extraídas desse inventário, sugere-se a fragmentação do procedimento em

<sup>20</sup> Consulta realizada ao Spiunet, em 05/04/2021.



ciclos quadrimestrais, de modo que no decorrer dos três ciclos serão colhidas e apresentadas as informações para respostas aos elementos sintetizados na Figura 6. Ademais, essa divisão disponibilizará ao Gestor Patrimonial, durante todo o exercício, informações acerca da situação dos imóveis, mesmo que em caráter parcial e sujeita a confirmação por meio da verificação in loco, a qual ocorrerá somente no último ciclo.

A seguir o Quadro 13 demonstra o modelo proposto para fragmentação do procedimento de inventário físico direcionado ao patrimônio imóvel.

**Quadro 13 - Proposta para Fragmentação do Procedimento de Inventário Físico**

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
<p>a) identificação dos imóveis ociosos/subutilizado, bem como em situação irregular ou de risco;</p> <p>g) facilitar o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados;</p>	I	jan. a abr.	<p>1. Abertura de processo administrativo.</p> <p>2. Designação da equipe inventariante.</p>	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>
<p>3. Identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN (próprios ou de terceiros).</p> <p>4. Revisão documental (conhecimento prévio das informações burocráticas dos imóveis).</p> <p>5. Levantamento da situação de ocupação dos imóveis.</p>			Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiunet</li> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ SIAFI</li> <li>▪ Arquivo Físico</li> <li>▪ Planilha de Excel</li> </ul>	
<p>b) promoção do conhecimento amplo do patrimônio imobiliário;</p> <p>d) assegurar o atendimento das demandas por informações, resultante de acompanhamento ou fiscalização dos órgãos de controle, acerca da gestão patrimonial imobiliária;</p>	II	maio a ago.	<p>1. Apresentação das informações preliminares acerca da situação dos imóveis (relatório e preenchimento de planilhas).</p>	Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento de Word</li> <li>▪ Planilha de Excel</li> </ul>
<p>c) produção de informações necessárias ao adequado cadastramento e atualização dos imóveis no Spiunet;</p> <p>e) identificação do gestor responsável pela guarda do imóvel;</p> <p>f) favorecimento a transparência em relação ao patrimônio imóvel;</p> <p>h) oferecer ao gestor, periodicamente, uma visão</p>	III	set. a dez.	<p>1. Atividades de campo (verificação in loco), com as respectivas anotações acerca da situação do imóvel.</p> <p>2. Preenchimento do formulário com a realização de anotações extras, em campo próprio do referido documento.</p> <p>3. Elaboração do relatório consolidado</p>	Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portaria Conjunta nº 38/2020 (destaque aos arts. 3º, 6º, 7º, 8º, 9º e 10º).</li> <li>▪ Proposta (Apêndice E)</li> <li>▪ Kanban</li> <li>▪ Trello</li> <li>▪ Documento de Word</li> </ul>

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
holística acerca da situação patrimonial imobiliária.			com as informações levantadas no ciclo atual e nos anteriores, inclusive com a elaboração de quadro detalhando a destinação dos imóveis (atividades de conclusão). 4. Inserção de toda documentação no processo administrativo da formalização do inventário (ciclo I).		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planilha de Excel</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> </ul>
			5. Elaboração de quadro atualizado com as informações dos imóveis desocupados ou ociosos. 6. Submeter a informação a autoridade competente, para ciência e divulgação na página oficial da instituição na internet.	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planilha de Excel</li> <li>▪ Documento de Word</li> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Ressalta-se que na coluna 6, ‘**Ferramentas de Apoio**’, estão nominadas algumas ferramentas a título de sugestão e não necessariamente serão utilizadas de forma excludente, podendo ser empregadas de maneira complementar.

Dando prosseguimento, com o propósito de facilitar o acompanhamento da execução das etapas inerentes a realização das atividades, recomenda-se o lançamento dessas informações no software Trello<sup>21</sup>, ferramenta composta por modelos visuais (quadros, listas e cartões), desenvolvida sob lógica kanban, que permite o acompanhamento e a interação da equipe acerca do fluxo do trabalho a ser realizado e o seu progresso, ou seja, disponibiliza o conhecimento prévio das demandas, bem como sua execução (ANDERSON, 2011). A escolha da ferramenta se deu em virtude da conformidade dessa aos objetivos do presente trabalho, bem como pela sua disponibilidade em versão gratuita, já conhecida e utilizada nos processos de trabalho da instituição objeto de estudo.

A Figura 8 a seguir apresenta o modelo proposto para a construção do ‘Quadro Visual’ no referido software.

<sup>21</sup>Software com versão gratuita, utilizado para planejamento diário das atividades, dispondo de quadros visuais e dinâmicos. Disponível em <https://trello.com>

Figura 8 - Quadro Visual: Inventário Físico de Imóveis



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Acima temos o recorte de um quadro visual denominado ‘**Inventário Físico de Imóveis**’, construído no software Trello e cujo modelo inicial foi composto por dez listas denominadas: 1) Planejadas; 2) Em Execução; 3) Entrega Ciclo I - jan. a mar.; 4) Entrega Ciclo II - maio a ago.; 5) Entrega Ciclo III - set. a dez.; 6) Impedimentos; 7) Sprint<sup>22</sup> (semanal ou quinzenal); 8) Ferramentas de Apoio; 9) Artefatos e 10) Lições Aprendidas<sup>23</sup>.

No tocante as entregas e os prazos (Listas - Ciclos I, II e II) Finocchio Júnior (2013), a partir dos seus estudos sobre gerenciamento de projetos destaca que, quando as entregas são visualizadas pelos membros da equipe, os envolvidos se sentem responsáveis pelo seu rendimento e orgulhosos da sua produtividade, sendo a ‘linha do tempo’ uma conexão entre o compromisso (planejado) e as atividades (realizadas).

A lista inicial (Planejadas) foi composta por cartões com a denominação dos Ciclos I, II e III, seguida da identificação do respectivo grupo dos imóveis. Oportuno esclarecer que, para fins de contextualização do Quadro Visual exposto na Figura 8, foi utilizado para alimentação interna dos referidos cartões, a formação de grupos de imóveis de titularidade da União e de Terceiros, somente a título de exemplo.

A organização sob a forma de listas favorece o controle e o acompanhamento das atividades: planejadas; em execução; entregas (finalizadas); impedimentos (demandas pendentes ou bloqueadas); registro de reuniões; ferramentas de apoio (material para consulta e

<sup>22</sup> Reuniões entre os envolvidos com objetivo de buscar um melhor direcionamento à execução das atividades (DANTAS, 2020).

<sup>23</sup> Informações de experiências relevantes, resultantes de erros ou acertos, sendo passíveis de reaplicação para resolução de problemas concretos (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

templates); artefatos (inserção de documentos produzidos, tais como relatórios e planilhas) e, por fim, uma lista para compartilhamento de lições aprendidas, ou seja, experiências adquiridas durante a execução das atividades.

Os cartões serão movidos para as demais listas sempre que houver o avanço (ou bloqueio) da atividade atual. No interior desses cartões estarão presentes as informações básicas do imóvel; as relacionadas a execução das atividades, tais como: identificação dos responsáveis, data de entrega, checklist com o resumo das atividades (conforme estabelecida no Quadro 13), inclusive o compartilhamento de arquivos. Tais informações auxiliarão a equipe durante a realização do inventário, favorecendo a interação entre os membros, facilitando o compartilhamento de detalhes identificados durante as atividades e, principalmente, trazendo a possibilidade do acompanhamento do Gestor patrimonial durante a execução das atividades.

O quadro visual proposto consiste em um local onde poderão ser agrupadas e organizadas as informações inerentes à realização do inventário, de modo que o Gestor patrimonial poderá identificar, tempestivamente, falhas que provoquem atraso ou desvio no cronograma de entrega dessas atividades, a partir da visualização da data de entrega inserida nas capas dos cartões, a qual será sinalizada pelo sistema sempre na iminência do prazo expirar, bem como da constatação da pendência de transferência do cartão para as respectivas listas 'Entregas - Ciclos I, II e III' (LIKER, 2005).

A Figura 9 abaixo apresenta o modelo proposto para a construção do cartão denominado 'CICLO I - BLOCO XX IMÓVEIS DA UNIÃO'. Oportunamente destaca-se que, para fins de demonstração da construção do Trello, conforme mencionado, utilizou-se como exemplo específico o Ciclo I, com recorte para os imóveis de titularidade da União. Assim, importante esclarecer que todo o patrimônio imobiliário, após separados por grupo, passará pelos três ciclos propostos no Quadro 13.

Figura 9 - Construção do Cartão: Ciclo I

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
a) identificação dos imóveis ociosos/subutilizado, bem como em situação irregular ou de risco;	I	jan. a abr.	1. Abertura de processo administrativo.	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>
g) facilitar o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados;			3. Identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN (próprios ou de terceiros).		
	4. Revisão documental (conhecimento prévio das informações burocráticas dos imóveis).				
			5. Levantamento da situação de ocupação dos imóveis.		



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nas informações inseridas no interior do referido cartão, pode-se identificar a correlação entre essas e as constantes na respectiva proposta de fragmentação do procedimento de inventário físico, tais como: identificação do ciclo, indicação dos membros da equipe responsáveis pela realização da atividade, data estabelecida para entrega, resumo das atividades para realização durante o período do ciclo e suas ferramentas de apoio, sendo acrescentadas as informações de identificação dos imóveis que compõe o respectivo grupo.

Após preenchimento das informações e iniciada as atividades, o cartão será movido para a lista seguinte (Em Execução). Finalizado o procedimento de inventário do respectivo grupo de imóveis, o cartão será movido para a lista seguinte (Entregas) ou, na identificação de situações cuja resolução necessite da atuação direta do Gestor patrimonial ou de instância superior, o cartão será movido para a lista denominada 'Impedimentos', permanecendo nessa até sanada sua respectiva pendência, a qual sinalizará ao Gestor a necessidade de envidar esforços para resolução do problema ali identificado.

Finalizada as atividades definidas para os três ciclos, a equipe inventariante está apta a produção do relatório final consolidado, podendo este ser disponibilizado na lista 'Artefatos', além de sua inserção no processo administrativo de formalização do inventário físico, com posterior envio ao Gestor responsável pela gestão patrimonial imóvel.

Dessa forma, espera-se que a instituição tenha ao seu dispor informações suficientes que demonstrem a real e atual situação dos seus imóveis, ou seja, o conhecimento amplo e detalhado do patrimônio imobiliário sob sua responsabilidade, estando o setor competente apto a realização de eventuais ajustes decorrentes das constatações advindas do inventário físico. Espera-se, ainda, que tais informações possam ser aplicadas e utilizada para um melhor

planejamento e tomada de decisões e, ainda, promovendo a transparência na gestão dos imóveis com a ampla divulgação da situação desse patrimônio junto a sociedade.

#### **4.5.1 Validação da Proposta junto aos Sujeitos da Pesquisa**

Finalizado o produto da pesquisa, foi agendado um grupo focal para 27/04/2021, às 10h, por meio de reunião virtual via google meet, com a participação da pesquisadora e dos sujeitos da pesquisa. O objetivo da reunião foi apresentar a proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário da instituição, buscando analisar a percepção dos sujeitos acerca da apresentação do produto e a interação desses participantes frente a proposta (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A oportunidade também projetava abrir espaço para escuta dos participantes, analisando o entendimento da equipe acerca da necessidade de realização de novos ajustes, readequação ou melhoria com objetivo de incrementar o modelo proposto, de modo a adequá-lo às necessidades e realidade da instituição.

Como parte do processo de validação do produto da pesquisa, inicialmente foi encaminhada aos sujeitos uma cópia da proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário, quatro dias úteis anteriores à realização do grupo focal e por meio de aplicativo de mensagens, para que esses dispusessem do conteúdo ali apresentado, construíssem sugestões e manifestassem críticas e questionamentos, de modo a tornar a reunião mais proveitosa e interativa.

O grupo focal foi realizado no dia e horário agendado, com duração de 29 (vinte e nove) minutos. Importante frisar que em virtude de demandas internas, com atividades cuja participação dos demais servidores da equipe foi imprescindível, a presença dos sujeitos da pesquisa ficou restrita ao Gestor responsável pela condução do processo de gestão patrimonial e um servidor que atua na parte da execução desse processo. Em que pese tal restrição, observou-se que a ausência de um terceiro servidor não foi prejudicial em virtude de os participantes ali presentes atuarem diretamente junto a esse processo de gestão.

Em relação a análise das informações coletadas durante o grupo focal, inicialmente foi realizada a transcrição do áudio da gravação (parcialmente no que diz respeito a apresentação realizada pela pesquisadora e, na íntegra, no que concerne a fala dos sujeitos da pesquisa) totalizando 4 páginas. Na sequência, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, perfazendo

suas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2016).

O grupo focal foi conduzido pela própria pesquisadora. Preliminarmente, foi realizada a apresentação da proposta (Apêndice E), com o auxílio do software Microsoft Power Point, detalhando os elementos do inventário físico, conforme exposto na Figura 6. Em seguida, sintetizadas as sugestões apresentadas na referida proposta (item 3), explanando que estas foram previstas em virtude da dimensão do patrimônio da instituição e das informações que se almeja buscar por meio do inventário físico. Na sequência foi esclarecida a sugestão de fragmentação do inventário físico, conforme exposto no Quadro 13, correlacionando-o com os elementos do inventário apresentados inicialmente, apontando o resumo das atividades e indicando seu detalhamento na proposta (subitens 3.1 ao 3.6), finalizando com a explanação do Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos, conforme exibido na Figura 7 e das planilhas, similares ao Quadro 12, sugeridas como modelo para agrupar as informações de ocupação dos imóveis.

Finalizada a apresentação da proposta, foram levantadas por parte da pesquisadora dúvidas acerca da pertinência (ou não) de determinadas informações. Sendo assim, inicialmente foi indagado aos participantes quanto a adequação e permanência do termo “edificação, arquitetura ou engenharia” (subitem 3.1 da proposta) para indicar a participação de um servidor com conhecimento na área técnica, para a qual os sujeitos da pesquisa ratificaram a referida informação, conforme demonstra o trecho abaixo:

**[Participantes]** *“Eu acredito que esteja adequado mesmo.”*

Em seguida foi comunicado aos participantes que, como resultado da consulta aos modelos de gestão patrimonial existentes em outras instituições, constatou-se a presença da segregação de função nos procedimentos de inventário físico, sendo vedada a participação de servidores que atuam na gestão patrimonial. Os participantes apresentaram seu entendimento a respeito do tema, conforme trecho transcrito a seguir:

**[Participantes]** *“[...] é muito sutil isso [...] se a gente está na parte de controle é natural que a gente participasse do inventário [...] talvez a questão [...] quer dizer que, por exemplo, eu como Chefia da minha unidade não posso fazer o inventário dos bens móveis da minha unidade, tenho que selecionar uma comissão isenta pra que ela venha realizar o inventário [...]. Não é quem trabalha com a gestão patrimonial imóvel, mas sim quem é o responsável pelo imóvel.”*

Desse modo, a informação acerca do tema se mantém (subitem 3.1), entretanto será adequada ao entendimento exposto pelos sujeitos da pesquisa.

Em sequência também foi informado aos sujeitos da pesquisa que, ainda como resultado da consulta em modelos de gestão patrimonial em outras instituições, constatou-se a unanimidade na quantidade de membros que compõem a ‘comissão inventariante’ sendo esta constituída por três servidores. Assim, confirmado em consenso da viabilidade da permanência da informação acerca da quantidade de membros para formação da equipe inventariante, conforme subitem 3.1 da proposta.

Dando continuidade, foi provocado os sujeitos da pesquisa a se posicionarem acerca da inclusão no inventário físico, do levantamento documental e verificação in loco das obras em andamento e/ou concluídas nos imóveis da instituição, onde os participantes confirmaram a importância da inclusão desses imóveis em andamento no procedimento de inventário, conforme trecho exposto abaixo:

*[Participantes] “[...] deve ser levantado sim, é preciso primeiramente a gente fazer um censo [...] juntar todos os prédios que a gente tem na Universidade [...] o Campus Central [...] tem umas trezentas edificações [...] então a gente precisa fazer um catálogo [...] começar a buscar documentação de cada uma [...] saber o ano de construção, se tem alguma documentação mais recente ou se não tem [...]. No Spiunet tem a questão da utilização [...] você tem o imóvel [...] terreno e utilizações, e lá na utilização tem a fração ideal [...] onde você vai estimar qual é a fração ideal ocupada pelo imóvel.”*

Nessa conjuntura importante mencionar que o MCASP (2018) enquadra como categoria de bens os imóveis em andamento, ou seja, aqueles ainda não concluídos, como as obras em andamentos. Desse modo, tal informação permaneceu inalterada, conforme subitem 3.3 da proposta, a qual será subsidiada por relatórios extraídos do SIAFI.

Dando prosseguimento, foi estimulado os sujeitos da pesquisa para que esses apresentassem dúvidas, sugestões ou críticas em relação a proposta de modelo de gestão e controle apresentada, sendo inicialmente solicitada pelos participantes a unificação dos modelos de planilhas que se destinam ao agrupamento das informações de ocupação dos imóveis, permanecendo na proposta o modelo similar ao Quadro 12.

Na ordem, os participantes solicitaram que fosse demonstrado, por meio do próprio software, o quadro visual construído no Trello (Figura 8). Conseqüentemente, foi acessado o



referido sistema e exposta a linha de raciocínio seguida para criação dos cartões e das respectivas listas, sendo destacada as que tratam de impedimentos, artefatos e lições aprendidas, bem como esclarecendo que para construção preliminar do modelo do quadro visual foram utilizados, a título de exemplo, a formação dos grupos de imóveis sob a titularidade da União e de Terceiros, enfatizando que todos os imóveis da UFRN (próprios ou de terceiros) passarão pelos três ciclos de atividades, conforme já demonstrado no Quadro 13, ficando evidente a compreensão da equipe, conforme trecho abaixo:

*[Participantes] “[...] a gente tem os ciclos que são ciclos de atividades [...] temos os blocos que são os blocos de imóveis trabalhados em conjunto [...] esforços trilhados praquêle bloco daquele momento e assim por diante.”*

Nesse momento foi realizado o convite para inclusão no ‘time’ do Trello (membros com acesso ao quadro), por meio do compartilhamento do link no chat da reunião virtual. Por consequência, o *participante 1* simulou a construção de um novo cartão para os imóveis da UFRN, demonstrando domínio na compreensão do modelo proposto para o quadro visual de acompanhamento das atividades.

Dando seguimento as provocações, foi instigada a equipe para que verificasse a necessidade de adequação do Quadro Visual à realidade ou às demandas do serviço e da instituição e que oferecessem sugestões de melhoria. Como consequência, foi indicada a periodicidade de reuniões quinzenais para atualização da lista de ‘Sprint’; bem como a unificação das listas de entregas, passando de três listas (Entrega Ciclo I, Entrega Ciclo II e Entrega Ciclo III) para apenas uma (Entregas), apontando que na capa de cada cartão já vai constar o prazo de entrega da respectiva tarefa, e que será sinalizado, pelo próprio sistema, quando este for se aproximando. Posto isso, o Quadro Visual foi atualizado com as respectivas sugestões, conforme apresentado na Figura 10 a seguir.

Figura 10 - Quadro Visual: Inventário Físico de Imóveis (Validado)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quando incentivados para expor a opinião dos sujeitos da pesquisa quanto a viabilidade de implementação da proposta, bem como a perspectiva da equipe, os participantes demonstraram satisfação e confiança, conforme trecho transcrito abaixo:

*[Participantes] “[...] a viabilidade da implantação está em realmente a gente ter os servidores necessários [...] corpo técnico pra gente levantar essas avaliações [...] um passo importante que a gente já tem uma equipe lá da Unidade X (nome fictício) [...] realmente a gente tá bastante animado que vá conseguir largar [...].”*

A reunião foi finalizada com a pesquisadora informando que após concluída as adequações propostas pelos sujeitos da pesquisa, posteriormente seria realizado o encaminhamento da versão final para o e-mail dos servidores participantes, bem como colocando-se à disposição de futuras sugestões para melhoria da proposta (Apêndice E), de forma a adequá-la às necessidades da instituição e as especificidades do objeto. Na oportunidade foi estimulado o acesso ao quadro visual (modelo atualizado) construído no software Trello, com a realização de simulações e, também, apresentação de novas sugestões de melhoria.

Por fim, face ao exposto acima, restou demonstrada a aderência da implantação do procedimento de inventário físico como ferramenta para o modelo de gestão e controle do patrimônio imobiliário da instituição, sendo o referido procedimento adaptado às especificidades dos bens imóveis, bem como ajustado para coletar as informações que

respondam aos elementos do inventário, conforme já sintetizados na Figura 6, trazendo como benefício subsídios para o controle e a gestão desse patrimônio, estando, portanto, aprovada a proposta de modelo de gestão no âmbito da equipe que atua no processo de gestão patrimonial imóvel (sujeitos da pesquisa) na instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O patrimônio público, como objeto de zelo e preservação do agente público (MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016), requer ações de controle de modo a solucionar eventuais problemas de gestão, sob pena da responsabilização do respectivo agente público incumbido por sua salvaguarda (COUTINHO, 2015).

Em se tratando de ações para gestão e controle do patrimônio imobiliário público no âmbito das Universidades, apesar dessa gestão ainda se apresentar de forma incipiente, depreende-se que a atuação realizada pelos órgãos de controle aos quais a Administração Pública está sujeita em ações de fiscalização, impulsionou o incremento da gestão imobiliária:

- ✓ auditoria realizada pela Controladoria Geral da União - CGU<sup>24</sup>, a qual trouxe constatações acerca de obras inacabadas, subutilização dos espaços físicos e ausência de planejamento e estudos que sustentem decisões entre construir ou locar imóveis nessas instituições, resultando no aumento de custos aos cofres públicos;
- ✓ diligência do Tribunal de Contas da União - TCU<sup>25</sup>, com a finalidade de acompanhar o controle dos imóveis ociosos/subutilizados no âmbito das Universidades, incentivando a implantação de mecanismos e ferramentas para disponibilização de informações adequadas e atualizadas acerca do controle patrimonial imóvel nessas instituições.

Desse modo, em se tratando da instituição objeto de estudo compor a Administração Pública Federal no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, pode-se afirmar que não há como se desviar do acompanhamento dos órgãos de controle, sendo imprescindível, nesse contexto, que o gestor público busque ações que viabilizem o progresso da gestão do patrimônio imóvel sob sua responsabilidade, de modo que tais ações atendam as demandas internas da instituição, em especial as informações necessárias ao adequado cadastramento e atualização dos imóveis no Spiunet; que auxiliem numa eficiente tomadas de decisão em relação a locação ou aproveitamento de espaços físicos, por exemplo, bem como a identificação de elementos que possibilitem o tempestivo e oportuno atendimento às diligências desses órgãos de controle.

---

<sup>24</sup> Relatório de Avaliação de Gestão e Uso de Espaços Físicos pelas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, Ordem de Serviço 201802111 (CGU, 2019).

<sup>25</sup> Ofício 1125/2020-TCU/SecexEducação, de 03/12/2020.

Nessa conjuntura, o presente trabalho buscou responder à questão/problema indicada na pesquisa: *Como realizar a gestão e o controle patrimonial imóvel da UFRN, de modo que atenda aos normativos e as demandas da instituição?*

Em resposta a referida questão de pesquisa foi proposto um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN, indicando o procedimento de inventário físico como ferramenta de controle, para o qual foi proposta uma readequação com objetivo de direcioná-lo ao patrimônio imobiliário (Apêndice E), de modo que tal procedimento proporcione, além do controle físico dos imóveis, conforme preconiza a Instrução Normativa nº 205/1988 (especificamente no que tange a realização do inventário físico), também promova o preenchimento das lacunas de informações para um eficiente controle direcionado ao patrimônio imobiliário da instituição, a exemplo da identificação dos espaços ociosos/subutilizado e dos imóveis desocupado, subsidiando o processo decisório entre locar imóveis de terceiros, realização de obras ou reaproveitamento de espaços físicos.

Buscando demonstrar o caminho percorrido para se chegar à solução supra, importante retomar os objetivos específicos - **OE** propostos para o presente trabalho, os quais foram: **1.** analisar os normativos inerentes a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal, com enfoque naqueles que regulamentam a gestão dos imóveis no Spiunet; **2.** analisar as políticas e práticas propostas para o processo de gestão patrimonial imóvel da UFRN, com destaque aos documentos institucionais e estratégicos; **3.** validar, junto a equipe responsável pela gestão imobiliária, a proposta de modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN. O Quadro 14 a seguir demonstra o resumo dos resultados e o alcance dos respectivos Objetivos Específicos - **OE**.

Quadro 14 - Demonstração do Alcance dos Objetivos Específicos - OE

Título		
Desenvolvimento de um modelo para a gestão imobiliária de uma Universidade Federal.		
Objetivo Geral		
Desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.		
Objetivos Específicos - OE	Procedimentos para coleta de dados	Localização do Resultado
1. analisar os normativos inerentes a gestão patrimonial imóvel no âmbito da Administração Pública Federal, com enfoque naqueles que regulamentam a gestão dos imóveis no Spiunet;	Pesquisa documental	Subitem 4.2 Quadro 7 Quadro 8
2. analisar as políticas e práticas propostas para o processo de gestão patrimonial imóvel da UFRN, com destaque aos documentos institucionais e estratégicos;	Pesquisa documental Análise de registros em arquivos Observação participante Entrevista semiestruturada	Quadro 9 Figura 2 Figura 3 Subitem 4.3 Quadro 10 Subitem 4.4 Quadro 11

<b>Título</b>	Desenvolvimento de um modelo para a gestão imobiliária de uma Universidade Federal.	
<b>Objetivo Geral</b>		
Desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.		
<b>Objetivos Específicos - OE</b>	<b>Procedimentos para coleta de dados</b>	<b>Localização do Resultado</b>
3. validar, junto a equipe responsável pela gestão imobiliária, a proposta de modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN.	Grupo focal	Subitem 4.5 Subitem 4.5.1

Fonte: Adaptado de Dantas (2020)

Conforme resumido no Quadro 14 acima, apoiada nas análises dos resultados obtidos no atendimento ao **OE 1** observou-se que os normativos que instruem a gestão dos ‘bens de uso especial’ da União no Spiunet traz, em sua essência, esclarecimentos e orientações acerca de como deve ser realizado o cadastro e/ou atualização desse patrimônio no referido sistema, de modo que as informações constantes no Spiunet proporcionem o conhecimento amplo e detalhado de todo o patrimônio imobiliário da Administração Pública Federal e, conseqüentemente, a possibilidade de administrar, por meio da União, uma eficiente ocupação e destinação dos imóveis de uso especial, otimizando, assim, a aplicação dos recursos públicos.

Em relação às análises dos resultados alcançados no atendimento ao **OE 2**, especificamente no que diz respeito aos documentos institucionais e estratégicos da UFRN, observou-se a disposição de órgãos internos deliberativos, normativos e consultivos sobre a matéria patrimonial, bem como evidenciou-se iniciativas estratégicas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão patrimonial. Entretanto não foi possível identificar a presença de material ou normativo interno específico para nortear a gestão patrimonial imóvel na instituição. No que tange aos resultados oriundos dos procedimentos de coleta de dados por meio da observação participante e entrevista semiestruturada, esses desenvolveram na pesquisadora a percepção da demanda institucional por um modelo de gestão que proporcionasse uma ampla percepção do patrimônio imobiliário sob a responsabilidade da instituição, de modo que a indicação de uma ferramenta assegurasse a coleta das informações pormenorizada dos imóveis, a exemplo da ocupação, destinação e utilização desses bens.

Quanto ao alcance do **OE 3**, este partiu da análise dos resultados obtidos pelos procedimentos de coleta de dados utilizados para o alcance dos **OE 1 e 2**, os quais subsidiaram a elaboração da proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário da instituição (Apêndice E), sendo essa adequadamente aprovada pelos sujeitos da pesquisa para implementação nos procedimentos de gestão patrimonial imóvel da Universidade.

Desse modo, entende-se que a contribuição apresentada por meio da proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário atuará como mola propulsora na busca do

incremento nesse atual processo de gestão e, dessa forma, atendendo ao objetivo geral da pesquisa que foi *‘desenvolver um modelo para a gestão patrimonial imóvel na UFRN*.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS

O presente estudo apontou algumas limitações, as quais são identificadas e sintetizadas a seguir: **1.** tendo a pesquisadora integrado a equipe que iniciou formalmente a gestão do patrimônio imobiliário na instituição, bem como atuado diretamente junto aos sujeitos da pesquisa na coleta de dados e no tratamento e análise desses, é possível que as informações tenham sofrido influência na sua interpretação; **2.** dada as limitações provocadas pelo atual cenário pandêmico em virtude da COVID-19, todo o processo de imersão no ambiente foi apoiado pelos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, por meio de reuniões virtuais via google meet, o qual impossibilitou, inclusive, uma possível realização de um processo piloto para execução dos procedimentos de inventário físico em determinado grupo de imóveis, considerando que uma das fases desse processo é a verificação *in loco*; **3.** tendo em vista que a elaboração da proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário foi balizada em três ciclos de atividades, com a apresentação de resultados em períodos quadrimestrais para cada ciclo, para validação prática de pelo menos um ciclo da proposta seria necessário o período de quatro meses, o que não foi possível dada as condições de tempo para finalização da pesquisa.

Em relação a esta última limitação, como continuidade do presente trabalho pretende-se acompanhar a implementação da proposta de modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário (Apêndice E), realizar um piloto para os grupos de menor volume de imóveis, onde serão avaliados os resultados e iniciado o processo de melhoria contínua do modelo de gestão proposto.

Como proposta para realização de futuros estudos sugere-se: **1.** realização de estudos que atuem no campo prático do procedimento de inventário físico direcionado ao patrimônio imobiliário das Universidades, de modo a oportunizar a validação prática das ações propostas nessas respectivas pesquisas; **2.** realização de estudos buscando como produto a maior publicidade do patrimônio imobiliário das Universidades, trazendo a possibilidade de disponibilização, na página oficial da instituição, de um ‘portal dos imóveis’ onde poderão ser alocadas as informações normativas inerentes a matéria patrimonial imóvel, a relação dos

imóveis da instituição com seus respectivos registros fotográficos, a indicação dos agentes responsáveis por sua guarda, os resultados extraídos por meio do inventário físico, bem como a divulgação dos imóveis disponíveis para alienação (quando houver) haja vista a importância de se promover a publicidade junto ao cidadão dos aspectos inerentes a gestão, ocupação, destinação, utilização e alienação dos imóveis públicos.



## CRONOGRAMA

<b>MÊS/2020</b>	<b>AÇÕES DE PESQUISA</b>
Maio - Julho	Delineamento inicial com a elaboração preliminar da estrutura da pesquisa (resumo, introdução, metodologia, levantamento bibliográfico, documental e identificação dos procedimentos para coleta e análise de dados).
Agosto	Apropriação das informações inerentes a revisão da literatura, com a realização dos fichamentos das pesquisas bibliográfica e documental.
Setembro	Construção preliminar da revisão da literatura.
Outubro	Continuidade da construção da revisão da literatura.
Novembro	Finalização e ajustes na revisão da literatura e início da construção dos procedimentos metodológicos.
Dezembro	Continuidade da construção dos procedimentos metodológicos.
<b>MÊS/2021</b>	<b>AÇÕES DE PESQUISA</b>
Janeiro	Finalização das informações inerentes aos procedimentos metodológicos e revisão integral do trabalho. Envio para emissão de parecer do Orientador acerca do agendamento da banca de qualificação.
Fevereiro	Qualificação.
Março	Coleta de dados.
Abril	Análise da coleta de dados, produção de relatórios, revisão, ajustes, construção e validação do produto da pesquisa. Envio para emissão de parecer do Orientador acerca do agendamento da banca de defesa.
Maio	Defesa.

## REFERÊNCIAS

AJUDARTE, Tiago Espeschit. RAMOS, Marcos de Paula. DUARTE, Jean Mattos. V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília/DF. **Módulo de gestão de imóveis**: uma experiência do Governo de Minas na inovação, simplificação, governança e transparência na gestão do patrimônio imobiliário do Estado. Brasília/DF, jun. 2012. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-03/modelo-de-gestao-de-imoveis-inovacao-simplificacao-governanca-e-transparencia-na-gestao-do-patrimonio-imobiliario-do-estado.pdf>. Acesso em: 11 out. 2020.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Resumo de Direito Administrativo Descomplicado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010. 366p. Disponível em: <https://sigaa.ufrn.br/sigaa/portais/discente/turmas.jsf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

ANDERSON, David J. **Kanban**: Mudança Evolucionária de Sucesso para Seu Negócio de Tecnologia. Sequim, Washington. 2011. 290p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2016. 141p. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nxn1s08>. Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acesso 12 fev. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília-DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 99.672 de 6 de novembro de 1990**. Dispõe sobre o Cadastro Nacional de Bens Imóveis de propriedade da União e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D99672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99672.htm). Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 08 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960**. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1950-1969/L3849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L3849.htm). Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e

dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 maio 20.

BRASIL. **Lei 9.636 de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a regularização, administração, aforamento e alienação de bens imóveis de domínio da União, altera dispositivos dos Decretos-Leis nos 9.760, de 5 de setembro de 1946, e 2.398, de 21 de dezembro de 1987, regulamenta o § 2º do art. 49 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9636.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9636.htm). Acesso em: 11 de jan. 21.

BRASIL. **Lei 9.784 de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 11 de jan. 21.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. **Orientação Normativa GEAPN-007, de 24 de dezembro de 2002**. Brasília/DF. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/legislacao/orientacoes-normativas>. Acesso em: 28 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020**. Estabelece prazos para a atualização cadastral das informações referentes a ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, próprios ou de terceiros, no Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União - Spiunet. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-38-de-31-de-julho-de-2020-269968297>. Acesso em: 11 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. **Portaria nº 206, de 8 de dezembro de 2000**. Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/legislacao/portarias/portarias-da-spu/arquivos/2016/portaria-206-2000-recadastramento-spiu-spn2000.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. **Portaria Interministerial nº 322 de 23 de agosto de 2001**. Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/legislacao/arquivos/2016/portaria-interm-322-2001-stn-spu-recadastramento-proprios-nacionais.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. **Portaria Conjunta nº 703 de 10 de dezembro de 2014**. Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/portaria-conjunta-spu-stn-703-2014-atualizacao-de-bens-imoveis-da-uniao.pdf/view>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União - SCGPU. **Manual do Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União - SPIUnet**. Disponível em:

<http://www2.planejamento.gov.br/planejamento/arquivos-e->

imagens/secretarias/Arquivos/spu/sistemas/manual-geral-do-spiunet-ultima-versao-nov2019.pdf/view. Acesso em: 11 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Instrução Normativa 12, de 26 de novembro de 1991**. Determina a complementação dos dados cadastrais dos imóveis da União e estipula a compatibilização entre os valores informados no SPIU e no SIAFI. Disponível em:

[https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1680&catid=768&Itemid=376](https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1680&catid=768&Itemid=376). Acesso em: 06 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Anexo à Portaria STN nº 548, de 24 de setembro de 2015**. Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/plano-de-implantacao-dos-procedimentos-contabeis-patrimoniais/2015/26>. Acesso em: 06 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual SIAFI. **Macrofunção 020343 - BENS MÓVEIS**.

Disponível em:

[https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1578:020343-bens-moveis&catid=749&Itemid=700](https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1578:020343-bens-moveis&catid=749&Itemid=700). Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. 8ª Edição. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em: 11 jan. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Administração Pública. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Objetiva racionalizar o uso de materiais através de técnicas modernas que enriqueça a gestão. Disponível em:

[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205\\_88.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm). Acesso em: 08 out. 2020.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28ª Edição. SÃO PAULO EDITORA ATLAS S.A. – 2015. Disponível em:

<https://morumbidireito.files.wordpress.com/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Secretaria Federal de Controle Interno. **Relatório de Avaliação. Gestão e Uso de Espaços pelas Instituições Federais de Ensino Superior**. Disponível em:

<https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/?colunaOrdenacao=dataPublicacao&direcaoOrdenacao=DESC&tamanhoPagina=15&offset=0&titulo=O+Relat%C3%B3rio+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+e+palavraChave=Gest%C3%A3o+e+Uso+de+Espa%C3%A7os+pelas+Institui%C3%A7%C3%B5es+Federais+de+Ensino+Superior&fixos=#lista>. Acesso em: 22 jan. 2021.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Considerações sobre a medida provisória 691/2015 e a gestão do patrimônio imobiliário da União** – Audiência pública realizada em 07/10/2015. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/comissoes/audiencias?1&codcol=1959>. Acesso em: 05 out. 2020.

DANTAS, Adson Araceli Alves. **Proposta de modelo de monitoramento ágil no gerenciamento de riscos corporativos**. 2020. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33ª Ed. Rio de Janeiro. Forense, 2020.

FERNANDES GERIBELLO, D. **Habitar el patrimonio cultural: el caso del ferrocarril de Anhumas- Jaguariúna. Apuntes**. Revista de estudios sobre patrimonio cultural, [S.l.], v. 24, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revApuntesArq/article/view/8889>. Acesso em: 20 mar. 2021.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes**. Porto Alegre. Penso, 2013. Disponível em: <https://formacademicospe.wordpress.com/2017/03/27/6-livros-de-metodologia-para-download/>. Acesso em: 07 jul. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p. Disponível em: <https://formacademicospe.wordpress.com/2017/03/27/6-livros-de-metodologia-para-download/>. Acesso em: 07 jul. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nc0cesv>. Acesso em 01 nov. 2020.

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=12](https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12). Acesso em: 18 jul. 2020.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. 414p.

LIKER, Jeffrey K. **O Modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

MACHADO JR., José Teixeira. REIS, Haroldo da Costa. **A Lei 4.320 comentada e a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 32 ed. Rio de Janeiro. IBAM, 2008.

MAYER, Ana Paula da Costa. BACHMANN, Cristiane de Paula. HARTMANN, Laura Beatriz. PEREIRA, Breno Augusto Diniz. PINTO, Nelson Guilherme Machado. **Controle Patrimonial de Bens Imóveis com Base nas Dimensões de Governança Pública Estabelecidos Pela Organização International Federation Of Accountants (IFAC): Um estudo de caso na UFSM**. Santa Maria/RS. Revista Práticas de Administração Pública. Vol. 1. N.2. Mai/Ago 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/26006>. Acesso em: 13 out. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. BURLE FILHO, José Emmanuel. BURLE, Carla Rosado. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª ed. São Paulo. Malheiros, 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/38952326/HELY\\_LOPES\\_MEIRELLES](https://www.academia.edu/38952326/HELY_LOPES_MEIRELLES). Acesso em: 25 jun. 2020.

MOREIRA, Jasmine Cardozo. **Geoturismo e interpretação ambiental** [online]. 1. ed. rev. atual. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014. 157 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/v4ddr>. Acesso em 20mar2020.

PALUDO, Agostinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608p. Disponível em: [https://www.academia.edu/36120814/Administracao\\_publica\\_agostinho\\_paludo](https://www.academia.edu/36120814/Administracao_publica_agostinho_paludo). Acesso em: 03 abr. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. PDF. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; BAPTISTA LUCIO, Maria del Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU N° 307, de 11 de novembro de 2014**. Dispõe sobre a política de gestão dos bens móveis pertencentes ao patrimônio do Tribunal de Contas da União (TCU). Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/resultado/ato-normativo/Manual%2520de%2520Patrim%25C3%25B4nio%2520do%2520Tribunal%2520de%2520Contas%2520da%2520Uni%25C3%25A3o/%2520/%2520>  
Acesso em: 07 out. 2020

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Ofício 1125/2020-TCU/SecexEducação, de 03/12/2020**. Processo TC 045.848/2020-3. Natureza: Diligência. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/Of%25C3%25ADcio%25201125%252F2020-TCU/%2520DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 07 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Demonstrações Contábeis 2019**. Disponível em: <https://proad.ufrn.br/documentos/demonstracoes-contabeis>. Acesso em: 11 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2020-2029)**. Disponível em: <https://ufrn.br/institucional/documentos#documentosPlanos>. Acesso em: 08 maio 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Estatuto da UFRN**. 2011. Natal/RN. Disponível em: <https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/estatuto.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Plano de Gestão 2019-2023**. Natal, RN: EDUFRN, [2019]. PDF. Disponível em: <https://ufrn.br/institucional/documentos>. Acesso em: 02 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Plano de Gestão de Logística Sustentável da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PLS UFRN)**. Natal, RN: UFRN, [2017]. PDF. Disponível em: Disponível em: <https://ufrn.br/institucional/documentos>. Acesso em: 29 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Regimento Geral da UFRN**. 2019. Natal/RN. Disponível em: [https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento\\_geral.pdf](https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_geral.pdf). Acesso em: 28 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). Conselho Universitário. **Regimento Interno da Reitoria**. Resolução nº 017/2019-CONSUNI, de 19 de junho de 2019. Natal/RN. Disponível em: [https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento\\_interno\\_reitoria.pdf](https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf). Acesso em: 28 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). Conselho Universitário. **Resolução nº 006/2020 – CONSUNI, de 27 de novembro de 2020**. Aprova a criação da Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó – FELCS – Unidade Acadêmica Especializada vinculada à Reitoria, por desmembramento do CERES, bem como a extinção do DCSH e do DLC do CERES/Currais Novos. Natal, RN: Conselho Universitário, 2020. Disponível em: [https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf). Acesso em 05 fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). **Métodos de pesquisa**. [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. PDF. P 31-38. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP). Pró-Reitoria de Administração. Coordenadoria de Assuntos Patrimoniais. **Manual de Procedimentos para Controle Patrimonial**. Disponível em: [https://proad.ufop.br/sites/default/files/proad/files/manual\\_de\\_procedimentos\\_para\\_controle\\_patrimonial\\_da\\_ufop.pdf?m=1535036724](https://proad.ufop.br/sites/default/files/proad/files/manual_de_procedimentos_para_controle_patrimonial_da_ufop.pdf?m=1535036724)  
[p.br/sites/default/files/proad/files/manual\\_de\\_procedimentos\\_para\\_controle\\_patrimonial\\_da\\_ufop.pdf?m=1535036724](https://proad.ufop.br/sites/default/files/proad/files/manual_de_procedimentos_para_controle_patrimonial_da_ufop.pdf?m=1535036724). Acesso em: 21 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG). Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira. **Manual Patrimônio UFCG**. Disponível em: [https://pra.ufcg.edu.br/phocadownload/documentos/patrimonio\\_geral/Manual\\_de\\_Patrimonio\\_Agosto\\_2019.pdf](https://pra.ufcg.edu.br/phocadownload/documentos/patrimonio_geral/Manual_de_Patrimonio_Agosto_2019.pdf). Acesso em: 21 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI) - Campus Parnaíba. **Manual Controle Patrimonial**. Disponível em:

[https://ufpi.br/arquivos\\_download/arquivos/Parnaiba/fluxogramasemanuais/Manual\\_de\\_Patrim%C3%B4nio.pdf](https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/fluxogramasemanuais/Manual_de_Patrim%C3%B4nio.pdf). Acesso em 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. **Manual de Gestão Patrimonial**. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2017/04/manual-gestao-patrimonial-16-03-31.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Pró-Reitoria de Gestão Administrativa. **Manual de Gestão Patrimonial**. Disponível em: [https://www.ufpe.br/documents/38958/1976672/manual\\_gestao\\_patrimonial\\_2019\\_v3.pdf/f5deb9f4-cd4f-4338-9312-7b17ee013efb](https://www.ufpe.br/documents/38958/1976672/manual_gestao_patrimonial_2019_v3.pdf/f5deb9f4-cd4f-4338-9312-7b17ee013efb). Acesso em: 22 mar. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP). Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio. **Manual de Orientações e Procedimentos para Inventário Patrimonial**. Disponível em: <https://www2.unifap.br/depag/coord-de-almox-e-patrimonio/patrimonio/inventario-patrimonial-2018/>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). Patrimônio. **Manual do Inventário Físico Geral de Bens Permanentes da UFES**. Disponível em: <https://compras.ufes.br/patrimonio>. Acesso em: 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB). Decanato de Administração. Coordenadoria de Patrimônio Móvel - PAT. **Manual do Inventário Físico de Bens Móveis**. Disponível em: [http://daf.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44&Itemid=715](http://daf.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=715). Acesso em: 22 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). Departamento de Gestão Patrimonial. **Manuais de Apoio**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/198046/2019.07.08%20-%20Manual%20%20Invent%20%20UFSC%202019%20-%20Procedimentos%20Gerais.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 mar 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL). Pró-Reitoria de Administração. Núcleo de Patrimônio. **Manual de Gestão Patrimonial de Bens Móveis da UFPEL**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/nupat/manual/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA DO SUL (UFFS). Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura. **Manual de Procedimentos para Gestão Patrimonial e de Materiais**. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/UFFS/atos-normativos/manual/proad/2016-0007>. Acesso em: 24 mar. 2021.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Coordenadoria de Administração Geral. Departamento de Administração. **Manual de Administração Patrimonial**. Disponível em: <http://da.reitoria.usp.br/divisao-de-material/servico-de-patrimonio/manuais-e-legislacao-de-administracao-patrimonial/>. Acesso em: 23 mar. 2021.

VIANNA E SILVA, Maurício et. al. **Design Thinking - Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2ª edição eletrônica: outubro 2018. Disponível em: <https://sigaa.ufrn.br/sigaa/portais/discente/turmas.jsf>. Acesso em: 27 jul. 2020.



VIECELLI, Mateus Eduardo. MARKOSKI, Adelar. **A Importância do Controle Patrimonial para as Entidades Públicas**: Um estudo de caso no Centro de Educação Superior do Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS). Revista de Administração. V. 11, N. 20 dez. 2013. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/issue/view/96/showToc>. Acesso em: 07 out. 2020

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://formacademicospe.wordpress.com/2017/03/27/6-livros-de-metodologia-para-download/>. Acesso em: 07 jul. 2020.

**APENDICE A - CARTA DE ANUÊNCIA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS

**CARTA DE ANUÊNCIA**

Por ter sido informada sobre os objetivos e metodologia da pesquisa intitulada “Desenvolvimento de uma ferramenta para a gestão patrimonial imóvel: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES”, coordenada pelo Prof. Dr. André Moraes Gurgel, a ser realizada pela mestrandia Rosana Maria Garcia Silva, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, autorizo a realização de coleta e utilização de dados junto à Diretoria de Logística - DLOG/PROAD/UFRN, para os fins da investigação, na forma de observação direta, entrevistas, consultas e informações documentais que se fizerem necessárias, a que represento.

Natal/RN, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Maria do Carmo Araújo de Medeiros Fernandes de Oliveira  
Pró-Reitora de Administração da UFRN

**APENDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Pelo presente documento, o signatário, Rosana Maria Garcia Silva, matrícula 20191021460, aluna do Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGPI/UFRN), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Tais informações serão coletadas por meio de entrevista e grupo focal. A entrevista seguirá um modelo semiestruturado e serão formuladas algumas questões relacionadas ao tema da pesquisa. Ambos os instrumentos serão aplicados via google meet e gravados. A gravação poderá ser objeto de transcrição e análise de conteúdo, sob o mais absoluto sigilo. O conteúdo da gravação não será utilizado para fins estranhos à pesquisa. A transcrição não será publicada na íntegra; a análise se dará sobre trechos da entrevista e do grupo focal. Não será feita a identificação dos participantes na redação final dos relatórios e publicação final desta dissertação e futuros artigos.

Natal/RN, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Rosana Maria Garcia Silva

Mestranda em Gestão de Processos pelo PPGPI/UFRN

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, sendo conhecedor do tema e metodologia utilizados pelo aluno do programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGPI/UFRN), consinto em participar da pesquisa conduzida pelo mesmo. Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) e grupo focal pode ser utilizada na elaboração e escrita de relatórios referentes à pesquisa. Também sei e consinto que as entrevistas possam ser gravadas. É acordado entre o pesquisador e o signatário deste termo que todas as possibilidades de identificação pessoais minhas enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Natal/RN, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

---

Assinatura

## APENDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Como “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso [...]” (YIN, 2001, p.112), para conclusão do alcance do **objetivo específico 2**, foi realizada uma entrevista semiestruturada junto ao Gestor responsável pela condução da atividade de gestão patrimonial imóvel da instituição, de forma espontânea e com maior interação entre o respondente e a pesquisadora, onde foi explorado, além das respostas às perguntas, a opinião do respondente sobre dado episódio (YIN, 2001), sendo realizada apoiada em um roteiro-orientação, construído a partir de informações coletadas durante a observação participante (fase de imersão em profundidade - etapa I), da fundamentação teórica, bem como dos normativos que regulamentam o controle do patrimônio da União no Spiunet, onde a pesquisadora desviou-se, em alguns momentos, das respectivas perguntas para obter maiores informações sobre determinado tópico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e, por meio desse diálogo, a sondagem foi aprofundada a cada pergunta cuja resposta não foi considerada suficientemente proveitosa (FLICK, 2013). O objetivo da entrevista foi a obtenção de informações aprofundadas, sob a percepção do Gestor, acerca das práticas de gestão do patrimônio imóvel na instituição.

Objetivo Específico - OE 2	
Referência	Questão
<p>Segundo Coutinho (2015) dentre as dificuldades encontradas pelos agentes públicos incumbidos da função administrativa de gestão do patrimônio imobiliário tem-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a ausência de informações suficientes ao adequado cadastramento dos imóveis nos sistemas de controle, bem como sua regularização documental.</li> <li>✓ a ausência de capacitação dos servidores responsáveis pela função de gerir o patrimônio imobiliário sob a responsabilidade do ente público.</li> <li>✓ ausência de conhecimento da plenitude do patrimônio imobiliário sob sua responsabilidade.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durante a observação participante, realizada na fase de imersão inicial, foram observadas algumas dificuldades ao atendimento da Portaria Conjunta nº 38/2020. Fale um pouco mais sobre essas dificuldades.</li> <li>2. Como ocorre a promoção do desenvolvimento de habilidades para atuação na área de controle patrimonial imóvel?</li> <li>3. Como ocorre o conhecimento da totalidade dos bens imóveis que integram o patrimônio da instituição?</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No âmbito das Universidades o tema tem sido objeto de diligência do TCU, em especial, os imóveis ociosos/subutilizados.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durante a observação participante, realizada na fase de imersão inicial, foram observadas algumas dificuldades na coleta das informações para responder a diligência realizada pelo TCU em relação a situação dos imóveis</li> </ol>

<p>✓ O TCU incentiva a implantação de mecanismos e ferramentas cujo objetivo seja disponibilizar informações adequadas e atualizadas acerca do controle patrimonial imóvel da instituição, de alcance ao acesso público, proporcionando a transparência da gestão junto a sociedade (controle social).</p> <p>✓ Ainda conforme o trabalho realizado pelo TCU (acompanhamento do controle dos imóveis ociosos nas Universidades), o órgão destaca que imóveis em situação irregular tem o iminente aumento de custos para os cofres públicos, bem como provoca danos à imagem dessas Universidades.</p>	<p>ociosos/subutilizados. Fale um pouco mais sobre essas dificuldades.</p> <p>2. A instituição dispõe da divulgação ampla (para a sociedade) da situação do seu patrimônio imobiliário? Se sim, em que periodicidade tais informações são atualizadas para essa divulgação?</p> <p>3. Como ocorre o monitoramento dos imóveis vagos, de forma a evitar a ocupação irregular e/ou invasão?</p>
<p>✓ O artigo 2º da Portaria nº 206/2000 estabelece a realização do cadastro dos imóveis sob a jurisdição ou propriedade dos órgãos públicos federais, bem como suas Autarquias e Fundações. O artigo 1º da Portaria Conjunta nº 38/2020 inclui no rol do patrimônio imobiliário objeto de controle aqueles sob a responsabilidade da Administração Pública Federal, porém perante a titularidade de terceiros.</p>	<p>1. Em relação aos imóveis locados de terceiros, os necessariamente devem constar no Spiunet, como é realizado o controle desses imóveis em relação ao acompanhamento de início e final de contrato?</p> <p>2. Como é realizado o controle dos imóveis de propriedade da UFRN que se encontram ocupados por terceiros?</p>

**APÊNDICE E - PROPOSTA DE AÇÕES PARA REALIZAÇÃO DO  
PROCEDIMENTO DE INVENTÁRIO FÍSICO DIRECIONADO AO PATRIMÔNIO  
IMOBILIÁRIO DA UFRN**

Este Apêndice apresenta a proposta de ações para realização do procedimento de inventário físico, sendo esse utilizado como ferramenta de controle, adaptado para ir além do controle físico dos bens e preencher lacunas de informações dos imóveis da UFRN. Durante sua elaboração o documento foi sintetizado no capítulo 4, sendo exposto aqui o conteúdo integral, o qual foi disponibilizado aos sujeitos da pesquisa.

A referida proposta foi apresentada a equipe responsável pela condução do processo de gestão patrimonial da instituição, em 27/04/2021, sendo aprovada com sugestões de adequações, as quais foram inteiramente realizadas.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente proposta para adaptação do procedimento de inventário físico voltado ao patrimônio imobiliário tem por objetivo nortear as atividades necessárias a realização do inventário dos imóveis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, de modo a dispor, além de elementos acerca do controle físico desses bens, o preenchimento de lacunas de informações para um eficiente controle patrimonial dos imóveis da instituição.

Para tanto, as recomendações aqui propostas foram balizadas nos princípios administrativos da Legalidade, Publicidade e Eficiência, da base normativa inerente a matéria, em especial a Instrução Normativa nº 205/1988 e da Lei nº 4.320/1964, da literatura basilar que trata o tema, da análise de manuais sobre gestão patrimonial em outras instituições<sup>26</sup>, bem como da Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020, a qual estabelece prazos para atualização cadastral das informações referentes a ocupação dos imóveis de uso especial<sup>27</sup> da União (administração pública federal direta, autárquica e fundacional) no Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União - Spiunet.

A seguir será apresentada uma breve contextualização em relação a gestão dos bens imóveis públicos e suas especificidades, bem como do procedimento de inventário físico, de modo trazer informações gerais aos servidores que constituirão a equipe inventariante, em seguida, será indicada a metodologia para realização do respectivo procedimento.

## 2. GESTÃO DOS BENS PÚBLICOS

No âmbito da União a gestão patrimonial imobiliária dos bens classificados como ‘imóveis de uso especial’ ocorre por meio do Spiunet, um sistema informatizado que gerencia os imóveis de uso especial da União, interligado com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, ou seja, os lançamentos realizados no Spiunet são automaticamente enviados ao SIAFI, conforme disposto na Orientação Normativa ON-GEAPN-007/2002.

Nesse contexto tem-se a UFRN, instituição universitária de caráter público, organizada sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (UFRN, 2011) e, assim, submetendo-se aos normativos inerentes a Administração Pública Federal.

---

<sup>26</sup> UFOP; UFCG; UFPI; UFC; UFPE; UNIFAP; UFES; FUB; UFSC; UFPEL; UFFS e USP.

<sup>27</sup> aqueles utilizados pela própria Administração Pública na realização da atividade administrativa em geral, por meio da prestação de serviço público (CARVALHO FILHO, 2015. KOHAMA, 2016. DI PIETRO, 2020).



Dessa forma, o controle dos bens imóveis mantidos sob sua responsabilidade é realizado por meio do Spiunet, atualmente com 39 imóveis registrados, desse montante, 29 imóveis são de sua titularidade, 7 de propriedade da União e 3 sob sua responsabilidade em regime de locação de terceiros.

Ressalta-se a pertinência da inclusão dos imóveis locados de terceiros nos procedimentos de controle da gestão patrimonial em virtude do constante no artigo 2º da Portaria nº 206/2000, onde ficou estabelecida a realização do cadastro dos imóveis sob a jurisdição ou propriedade dos órgãos públicos federais, bem como suas Autarquias e Fundações, com o preenchimento de todas as informações obrigatórias para a aceitação do registro.

Além disso, o artigo 1º da Portaria Conjunta nº 38/2020 supramencionada inclui no rol do patrimônio imobiliário aqueles sob a responsabilidade da administração pública federal, porém na titularidade de terceiros. Dessa forma, o órgão gestor responsável pelo imóvel objeto de contrato de locação promoverá a respectiva atualização cadastral.

## 2.1. INVENTÁRIO FÍSICO

O inventário físico representa o “[...] registro, descrição e classificação de bens selecionados.” (GERIBELLO, 2011, p. 30). A Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, define inventário físico como uma ferramenta de controle para a conferência dos saldos de estoques nos almoxarifados e depósitos, e dos equipamentos e materiais permanentes, por meio do qual será possível a realização de ajustes, a exemplo da atualização dos saldos na contabilidade, da necessidade de manutenção e reparo, bem como da constatação da imprescindibilidade, ou não, do bem.

Oportuno mencionar que o referido normativo trata dos controles de materiais de consumo e permanente. Entretanto, no que diz respeito aos procedimentos inerentes ao inventário físico, observa-se que este poderá ser adaptado aos controles do patrimônio imobiliário, considerando que as informações extraídas do inventário estão ligadas a perspectiva do inventariante, ou seja, os pontos considerados fundamentais ao atendimento das questões institucionais serão integrados nessa verificação (GERIBELLO, 2011).

A Lei nº 4.320/64 trata o assunto em seus artigos: 94, evidenciando que haverá a caracterização do bem e do responsável pela sua guarda; 95, estabelecendo que haverá o registro por meio de contas gerais que evidenciarão os valores de propriedade da entidade ou de

terceiros; por fim, o 96, instituindo a descrição, física e financeira, dos elementos dos bens, para posterior conferência com as informações contábeis (MACHADO JR; REIS, 2008).

Como importante ferramenta de acompanhamento e controle, o inventário físico produz informações acerca da situação dos bens, possibilitando a constatação tempestiva de eventuais desvios da finalidade propostas para o imóvel. Deve ser realizado não apenas para atendimento aos normativos legais ao qual a administração pública está sujeita, mas também como mecanismo de controle (VIECELLI; MARKOSKI, 2013).

O artigo 2º da Portaria Conjunta nº 38/2020 manifesta a otimização da ocupação nos bens imóveis de uso especial da administração pública federal, próprios ou de terceiros sob a responsabilidade do órgão gestor, considerando a oferta e a necessidade de espaços. Dessa forma, depreende-se que a realização do inventário físico, além de atender aos normativos legais, bem como proporcionar o controle físico do patrimônio imobiliário, também poderá evidenciar a real situação da ocupação de cada imóvel sob a responsabilidade da UFRN.

Ademais, ante o referenciado acima pode-se afirmar que a prática da realização desse procedimento reflete um dos propósitos da Administração Pública, que é proporcionar ao cidadão o acesso à informação por meio da transparência, a partir da divulgação periódica da situação dos bens de propriedade do Estado.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia demonstra quais procedimentos e técnicas devem ser seguidos na busca do conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). No presente contexto, as etapas para identificar a real situação do patrimônio imobiliário da instituição, de modo a trazer informações essenciais ao adequado registro e atualização dos imóveis no Spiunet, bem como buscando elementos que proporcionem uma eficiente gestão patrimonial imobiliária.

Considerando a extensão do patrimônio imobiliário sob a responsabilidade da instituição, o qual é constituído por imóveis com características e destinações heterogêneas, mesmo aqueles com finalidade similares e, ainda, levando em conta a relevante quantidade de informações que deverão ser extraídas do inventário físico, para uma maior eficiência na realização desse inventário sugere-se a fragmentação do procedimento em ciclos quadrimestrais. Essa divisão disponibilizará ao Gestor, durante todo o exercício, informações acerca da situação dos imóveis, mesmo que em caráter parcial e sujeita a confirmação por meio da verificação in loco, a qual ocorrerá somente no último ciclo. A seguir o Quadro 1 resume o modelo proposto para fragmentação do inventário físico.

Quadro 1 - Fragmentação do Procedimento de Inventário Físico

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
a) identificação dos imóveis ociosos/subutilizado, bem como em situação irregular ou de risco;	I	jan. a abr.	1. Abertura de processo administrativo. 2. Designação da equipe inventariante.	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>
g) facilitar o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados;			3. Identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN (próprios ou de terceiros). 4. Revisão documental (conhecimento prévio das informações burocráticas dos imóveis). 5. Levantamento da situação de ocupação dos imóveis.	Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiunet</li> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ SIAFI</li> <li>▪ Arquivo Físico</li> <li>▪ Planilha de Excel</li> <li>▪ Documento de Word</li> </ul>

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
<p><b>b)</b> promoção do conhecimento amplo do patrimônio imobiliário;</p> <p><b>d)</b> assegurar o atendimento das demandas por informações, resultante de acompanhamento ou fiscalização dos órgãos de controle, acerca da gestão patrimonial imobiliária;</p>	<b>II</b>	<b>maio a ago.</b>	<p><b>1.</b> Apresentação das informações preliminares acerca da situação dos imóveis (relatório e preenchimento de planilhas).</p>	Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento de Word</li> <li>▪ Planilha de Excel</li> </ul>
<p><b>c)</b> produção de informações necessárias ao adequado cadastramento e atualização dos imóveis no Spiunet;</p> <p><b>e)</b> identificação do gestor responsável pela guarda do imóvel;</p> <p><b>f)</b> favorecimento a transparência em relação ao patrimônio imóvel;</p> <p><b>h)</b> oferecer ao gestor, periodicamente, uma visão holística acerca da situação patrimonial imobiliária.</p>	<b>III</b>	<b>set. a dez.</b>	<p><b>1.</b> atividades de campo (verificação in loco), com as respectivas anotações acerca da situação do imóvel.</p> <p><b>2.</b> Preenchimento do formulário com a realização de anotações extras, em campo próprio do referido documento.</p> <p><b>3.</b> Elaboração do relatório consolidado com as informações levantadas no ciclo atual e nos anteriores, inclusive com a elaboração de quadro detalhando a destinação dos imóveis (atividades de conclusão).</p> <p><b>4.</b> Inserção de toda documentação no processo administrativo da formalização do inventário (ciclo I).</p>	Equipe Inventariante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portaria Conjunta nº 38/2020 (destaque aos arts. 3º, 6º, 7º, 8º, 9º e 10º).</li> <li>▪ Proposta (Apêndice E)</li> <li>▪ Kanban</li> <li>▪ Trello</li> <li>▪ Documento de Word</li> <li>▪ Planilha de Excel</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> </ul>
			<p><b>5.</b> Elaboração de quadro atualizado com as informações dos imóveis desocupados ou ociosos.</p> <p><b>6.</b> Submeter a informação a autoridade competente, para ciência e divulgação na página oficial da instituição na internet.</p>	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planilha de Excel</li> <li>▪ Documento de Word</li> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>

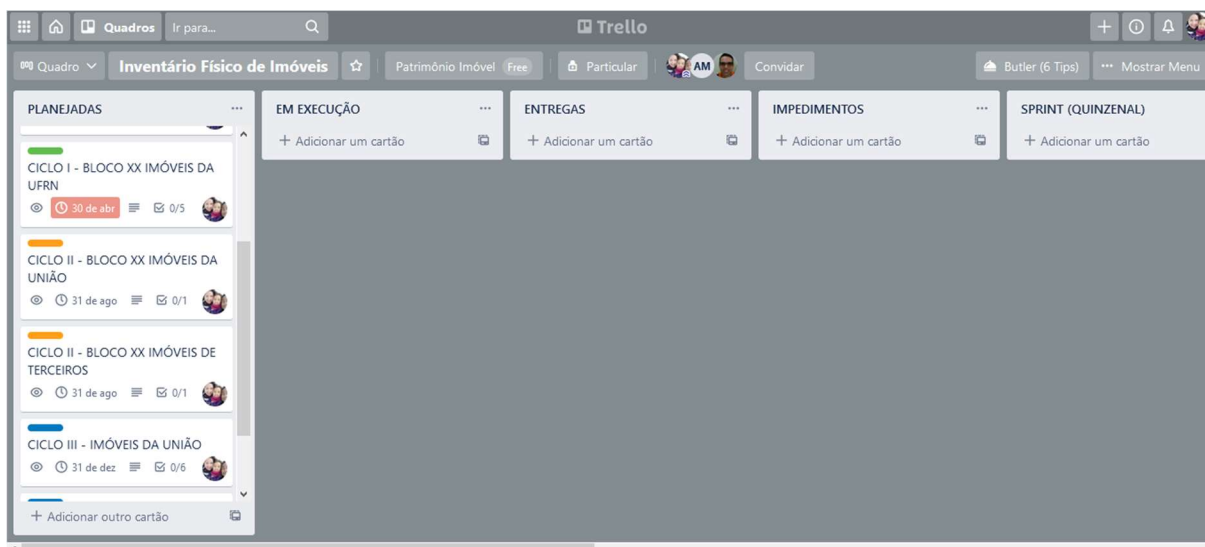
Fonte: Elaborado pela Autora (2021) a partir dos dados da pesquisa

Ainda em relação a eficiência para realização do inventário, sugere-se:

- ✓ separação dos imóveis em blocos, sendo alocado no mesmo grupo os imóveis com destinação e/ou ocupação similares e com a mesma titularidade (imóveis da UFRN, da União ou de terceiros);
- ✓ iniciar as atividades pelo bloco com menor volume de imóveis, cuja experiência adquirida nesse grupo possibilitará a realização de ajustes ou readequação nos procedimentos a serem realizados nos blocos seguintes, facilitando o desempenho das próximas atividades;
- ✓ instituir reuniões periódicas para acompanhamento e interação entre gestor patrimonial e equipe inventariante.

Na sequência, para facilitar o acompanhamento da execução das atividades, recomenda-se o lançamento dessas informações no software trello<sup>28</sup>, ferramenta composta por modelos visuais (quadros, listas e cartões), desenvolvida sob lógica kanban, que permite o acompanhamento e a interação da equipe acerca do fluxo do trabalho a ser realizado e o seu progresso (ANDERSON, 2011), já conhecida e utilizada nos processos de trabalho da instituição. A Figura 1 abaixo expressa o modelo proposto para construção do quadro visual.

Figura 1 - Quadro Visual: Inventário Físico de Imóveis



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

<sup>28</sup>Software com versão gratuita, utilizado para planejamento diário das atividades, dispondo de quadros visuais e dinâmicos. Disponível em <https://trello.com>

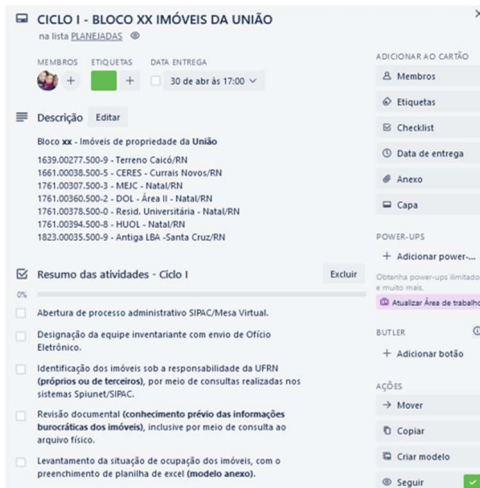
Acima temos o recorte da proposta do quadro visual denominado ‘**Inventário Físico de Imóveis**’. O modelo foi composto por 8 listas nominadas: 1) Planejadas; 2) Em Execução; 3) Entregas; 4) Impedimentos; 5) Sprint<sup>29</sup> (quinzenal); 6) Ferramentas de Apoio; 7) Artefatos e 8) Lições Aprendidas<sup>30</sup>.

A lista inicial (Planejadas) foi composta por cartões com a denominação dos Ciclos I, II e III, seguida da identificação do respectivo grupo dos imóveis. O cartão poderá ser construído a partir das informações básicas do imóvel, bem como às relacionadas a execução das atividades, tais como: identificação dos responsáveis, data de entrega, checklist com o resumo das atividades (conforme proposto no Quadro 1) e, ainda, oferecer o compartilhamento de arquivos.

A Figura 2 abaixo apresenta a construção preliminar do cartão denominado ‘CICLO I - BLOCO XX IMÓVEIS DA UNIÃO’. Oportunamente destaca-se que, para fins de demonstração da construção do Trello utilizou-se como exemplo específico o Ciclo I, com recorte para os imóveis de titularidade da União. Assim, importante esclarecer que todo o patrimônio imobiliário, após separados por grupo, passará pelos três ciclos propostos e demonstrados no Quadro 1.

Figura 2 - Construção do card Ciclo I

Elementos do Inventário Físico	Ciclo	Período	Resumo das Atividades	Responsável	Ferramenta de Apoio
a) identificação dos imóveis ociosos/subutilizado, bem como em situação irregular ou de risco;	I	jan. a abr.	1. Abertura de processo administrativo.	Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIPAC</li> <li>▪ Mesa Virtual</li> <li>▪ Painel de Memorando Eletrônico</li> </ul>
g) facilitar o planejamento da ocupação e/ou destinação dos imóveis, a partir da identificação de imóveis desocupados;			3. Identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN (próprios ou de terceiros).		
	4. Revisão documental (conhecimento prévio das informações burocráticas dos imóveis).				
			5. Levantamento da situação de ocupação dos imóveis.		

The screenshot shows a Trello card for 'CICLO I - BLOCO XX IMÓVEIS DA UNIÃO'. It includes a checklist for 'Resumo das atividades - Ciclo I' with items like 'Abertura de processo administrativo SIPAC/Mesa Virtual', 'Designação da equipe inventariante', 'Identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN', 'Revisão documental', and 'Levantamento da situação de ocupação'. It also lists several properties with their addresses and IDs.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

<sup>29</sup> Reuniões entre os envolvidos com objetivo de buscar um melhor direcionamento à execução das atividades (DANTAS, 2020).

<sup>30</sup> Informações de experiências relevantes, resultantes de erros ou acertos, sendo passíveis de reaplicação para resolução de problemas concretos (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

Embora já sintetizada anteriormente no Quadro 1, a seguir será detalhada a sequência de atividades que nortearão a realização do inventário físico.

### **3.1. Atividades iniciais**

Como atividade inicial do inventário físico anual<sup>31</sup> dos bens imóveis será realizada, por meio da Diretoria de Logística da UFRN<sup>32</sup>, os seguintes procedimentos:

- ✓ abertura de processo administrativo, estabelecendo o prazo inicial e final para a realização dos procedimentos propostos nos ciclos I, II e III, conforme ilustrado no Quadro 1;
- ✓ designação da equipe inventariante, a qual deverá ser constituída por, no mínimo, 3 (três) servidores.

Em relação a equipe inventariante recomenda-se que essa seja composta de, pelo menos, um servidor com conhecimento na área de edificação, arquitetura ou engenharia, de modo a garantir o levantamento exato das informações de ordem técnica, a exemplo daquelas referenciadas na Portaria Conjunta nº 38/2020, de forma a viabilizar os elementos necessários ao adequado cadastramento e/ou atualização dos imóveis no Spiunet. Na hipótese de ausência desse profissional, sugere-se a realização de consulta as demais unidades da UFRN, de modo a verificar a disponibilidade de servidor com tal competência para inclusão na equipe inventariante.

Em virtude da segregação de função, orienta-se que os servidores designados para compor a equipe inventariante e a realização do inventário físico não coincidam com os servidores responsáveis pela guarda e conservação dos imóveis que compõem o respectivo patrimônio imobiliário a ser inventariado.

---

<sup>31</sup> Conforme previsto na Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, é aquele destinado a comprovar a quantidade e o valor do bem existente em 31 de dezembro de cada exercício.

<sup>32</sup> Órgão responsável pela execução dos planos de trabalhos inerentes a gestão patrimonial da instituição (UFRN, 2019).

### 3.2. Identificação dos imóveis

Em sequência, o inventário físico compreenderá todo o patrimônio imobiliário sob a responsabilidade da UFRN, tais como:

- ✓ imóveis registrados (e não registrados) no Spiunet;
- ✓ imóveis cedidos a terceiros;
- ✓ imóveis cedidos ou locados de terceiros;
- ✓ imóveis recebidos em doação que ainda estejam em processo de regularização;
- ✓ imóveis em processo judicial, a exemplo daqueles em ação de regularização de titularidade;
- ✓ os bens imóveis em andamento<sup>33</sup>.

Assim, tais imóveis deverão ser inicialmente identificados, sendo seu levantamento realizado e registrado por meio de relatórios elaborados a partir de planilha de Excel ou quadro em documento de Word, com a indicação da respectiva titularidade do imóvel.

### 3.3. Revisão documental

Após identificação dos imóveis sob a responsabilidade da UFRN, imprescindível se faz o conhecimento prévio das respectivas informações burocráticas desse patrimônio. Tal atividade se deve em virtude da importância de se obter uma ampla percepção da situação documental do patrimônio imobiliário da instituição, de modo a identificar imóveis em situação irregular, a exemplo de contratos de cessão e locação expirados.

Nesse sentido, a tarefa poderá ser viabilizada por meio da análise dos relatórios extraídos dos sistemas SIPAC e Spiunet (arquivos digitais), auxiliada, no que couber, das informações constantes no arquivo físico desse patrimônio, conforme orientações detalhadas abaixo:

- ✓ identificar, a partir da análise documental de cada imóvel, a situação atual de ocupação/destinação do imóvel;
- ✓ realizar o levantamento documental inerente as obras em andamento e/ou concluídas nos imóveis da instituição, por meio das informações extraídas dos relatórios do SIAFI;

---

<sup>33</sup> Os bens imóveis ainda não concluídos, a exemplo das obras em andamentos (MCASP, 2018).



- ✓ identificar a existência de imóveis locados de terceiros com registros ativos nos sistemas Spiunet e SIPAC, buscando verificar junto à Diretoria de Contratos a confirmação dessas informações;
- ✓ identificar a existência de imóveis cedidos de terceiros (ou cedido a terceiros), com registro ativos nos sistemas Spiunet e SIPAC, buscando verificar junto à Diretoria de Contratos a confirmação dessas informações;
- ✓ identificar, a partir do arquivo físico (ou digital) do patrimônio imobiliário, a existência de imóveis não registrados no Spiunet, em virtude de eventual processo de incorporação ainda não finalizado.

Concluída as etapas dos itens 3.2 e 3.3, deverá ser complementado o levantamento realizado na fase de identificação dos imóveis, com a inserção da informação da respectiva situação de ocupação verificada no Spiunet na fase seguinte, da revisão documental.

Oportuno esclarecer que toda constatação realizada durante a análise documental deverá ser confirmada, posteriormente, com as informações coletadas por meio da verificação in loco, prevalecendo a real situação constatada nessa averiguação e sendo essa exposta nos respectivos documentos de registros do inventário. Tais documentos deverão subsidiar a elaboração do relatório final consolidado do inventário físico.

#### **3.4. Informações preliminares**

Finalizada as etapas constantes nos itens 3.2 e 3.3, a equipe inventariante deverá elaborar o relatório preliminar, consolidando as informações constatadas durante as etapas de identificação dos imóveis e revisão documental. O referido relatório poderá ser realizado por meio de documento de Word ou planilha de Excel, sendo uma cópia destinada ao gestor responsável pela gestão patrimonial.

O relatório preliminar poderá ser utilizado para subsidiar a realização das atividades de campo.

#### **3.5. Atividades de campo**

A equipe inventariante deverá realizar o planejamento da execução das atividades de campo, de modo a proceder o levantamento dos recursos necessários ao desenvolvimento dos

trabalhos, tais como: deslocamento para realização das visitas para verificação in loco (diárias e/ou disponibilização de veículos), material de expediente, disponibilização de máquinas e equipamentos para realização de anotações e registros fotográficos, entre outros, de modo a viabilizar a adequada realização do inventário físico.

A cada verificação concluída, a equipe inventariante deverá realizar registros e anotações, de forma a concentrar o máximo de informações úteis acerca da situação em que se encontra o imóvel inventariado, destacando a condição da sua ocupação, bem como proceder a identificação do agente público responsável pela sua guarda<sup>34</sup> e conservação.

Durante a atividade de campo deverá ser realizado, para cada imóvel, o preenchimento do ‘Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos’, disponível ao final desta proposta, findo o qual será possível identificar a situação atual do imóvel inventariado, sendo realizada anotações extras, em campo próprio (item 6), acerca de detalhes relevantes identificados durante a verificação in loco, os quais não se enquadram nos demais itens do referido formulário.

Ressalta-se que antes de iniciar o levantamento das informações necessárias ao preenchimento do referido formulário, a equipe inventariante deverá realizar a leitura da Portaria Conjunta nº 38/2020, em especial, os artigos 3º, 6º, 7º, 8º, 9º e 10º.

### **3.6. Atividades de conclusão**

Finalizado os procedimentos do inventário físico a equipe inventariante deverá:

- ✓ elaborar o relatório final, consolidando as informações extraídas durante os Ciclos I e II com as informações provenientes da verificação in loco, detalhando todos os procedimentos realizados durante a execução do inventário, suas ocorrências e intercorrências e, principalmente, destacar a real situação a qual se encontram os imóveis inventariados, conforme elementos extraídos do ‘Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos’, devendo ser anexado ao referido relatório toda a documentação levantada e obtida durante a realização do inventário;

---

<sup>34</sup> Artigo 94 da Lei nº 4.320/64: “Haverá registros analíticos de todos os bens de caráter permanente, com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração”. Nesse sentido, o artigo 198 do Regimento Geral da UFRN estabelece, dentre outros deveres do servidor, “zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio da Universidade” (p.109).

- ✓ com base no relatório final consolidado, realizar o preenchimento do quadro denominado 'Destinação/Ocupação dos Imóveis da UFRN', disponível ao final desta proposta, expondo as informações atualizadas dos imóveis da instituição;
- ✓ inserir os documentos ao processo administrativo de abertura do inventário físico, incluindo seus anexos, com as respectivas assinaturas dos servidores que compuseram a equipe inventariante;
- ✓ caso o processo administrativo esteja em unidade diferente da Diretoria de Logística, os autos deverão ser tramitados para a respectiva unidade competente;

De posse do relatório final consolidado, o gestor responsável pela gestão patrimonial imóvel da instituição deverá:

- ✓ ter ciência do referido documento, procedendo os ajustes, adequações e providências inerentes à sua competência;
- ✓ submeter o processo a autoridade competente para ciência e posterior divulgação, na página oficial da instituição na internet, do quadro geral do patrimônio imobiliário.

Quadro 2 - Formulário de Levantamento da Ocupação dos Espaços Físicos

1. INFORMAÇÕES GERAIS	
Denominação do imóvel:	_____
Logradouro:	_____ nº _____ Bairro: _____
Complemento:	_____
Município/UF:	_____ CEP: _____
2. INFORMAÇÕES DO SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO IMÓVEL	
Nome:	_____
Função:	_____ Matrícula SIAPE: _____
3. INFORMAÇÕES SOBRE A OCUPAÇÃO DO IMÓVEL	
Totalmente ocupado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Parcialmente ocupado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Subutilizado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Vago	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Invadido	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
De terceiros	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Locado	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>Em caso de imóvel locado</b>	
Número do contrato de locação:	_____
Vigência:	_____
Valor mensal do aluguel:	_____
Imóvel da UFRN	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Imóvel da União	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
<b>Em caso de imóvel da União</b>	
Número da matrícula do imóvel, expedido pelo cartório competente:	_____

4. INFORMAÇÕES SOBRE A ÁREA OCUPADA	
Área construída m <sup>2</sup> :	_____
Área útil da edificação m <sup>2</sup> :	_____
<b>Área de escritórios</b>	
Área para trabalho individual m <sup>2</sup> :	_____
Área para trabalho coletivo m <sup>2</sup> :	_____
Área privativa m <sup>2</sup> :	_____
Área comum m <sup>2</sup> :	_____
<b>Área de apoio</b>	
Área privativa m <sup>2</sup> :	_____
Área comum m <sup>2</sup> :	_____
<b>Área não computável</b>	
Área técnica	
Estacionamento m <sup>2</sup> :	_____
Vagas comuns (quantidade):	_____
Vagas privadas (quantidade):	_____
<b>Outros</b>	
Área m <sup>2</sup> :	_____
Descrição:	_____
<b>Área específica</b>	
Área m <sup>2</sup> :	_____
Descrição:	_____
5. INFORMAÇÕES SOBRE A POPULAÇÃO DO IMÓVEL	
População total do imóvel:	_____
População principal:	_____
Postos de trabalho:	_____
Integral:	_____
*Número de colaboradores:	_____
Reduzido:	_____
*Número de colaboradores:	_____
População de apoio:	_____
População em áreas específicas:	_____
6. MANUTENÇÃO URGENTE, SEGURANÇA, SITUAÇÃO DE RISCOS, OUTROS	

\*Servidores / Funcionários Terceirizados / Bolsistas.

Abaixo propõe-se um modelo de quadro para exposição das informações atualizada acerca da ocupação e destinação dos imóveis da instituição, o qual deverá ser preenchido somente após finalizado o inventário físico e constatada sua real situação.

Finalizado o preenchimento sugere-se sua inserção no processo de formalização do inventário, após o relatório final consolidado, para então remetê-lo à ciência da autoridade competente, de modo que esta verifique a viabilidade de sua divulgação na página oficial da instituição na internet.

Quadro 3 - Destinação/Ocupação dos Imóveis da UFRN

<b>Titularidade: Imóveis de propriedade da União</b>				
<b>RIP</b>	<b>Denominação do imóvel</b>	<b>Município</b>	<b>Destinação/Ocupação</b>	<b>Data da verificação</b>

<b>Titularidade: Imóveis de propriedade da UFRN</b>				
<b>RIP</b>	<b>Denominação do imóvel</b>	<b>Município</b>	<b>Destinação/Ocupação</b>	<b>Data da verificação</b>

<b>Titularidade: Imóveis de terceiros sob a responsabilidade da UFRN</b>				
<b>RIP</b>	<b>Denominação do imóvel</b>	<b>Município</b>	<b>Destinação/Ocupação</b>	<b>Data da verificação</b>