

**ANÁLISE DA GESTÃO PATRIMONIAL DE IMÓVEIS: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

ROSANA MARIA GARCIA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ROSANEIDE MARIA GARCIA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANDRÉ MORAIS GURGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

TEREZA RAQUEL DA SILVA DANTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANÁLISE DA GESTÃO PATRIMONIAL DE IMÓVEIS: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

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).

No que tange a administração no âmbito patrimonial público, neste 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).

Com relação a situação dos imóveis citada acima é vista no âmbito da União através do 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).

Nessa conjuntura, para que o gestor público atue de forma adequada em processo decisório na área patrimonial imobiliária é imprescindível se fazer 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.

Para tal é objetivo geral trabalho responder a seguinte pergunta: **como é realizada a gestão e o controle patrimonial de imóveis de forma a atender as normativas inerentes a essa matéria no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?**

Em termos de publicações pouco é explorado na literatura nacional sobre Gestão Patrimonial e, especialmente, a Gestão Patrimonial de Imóveis, o que é refletido em uma busca geral em bases de dados como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com o parâmetro de tempo de 2015 à 2020, e o Portal *Scielo*, sem a utilização de filtros e com a pesquisa realizada com trabalhos publicados até março de 2021, ambas com pesquisas relacionadas a palavra-chave “Gestão Patrimonial”. O que resultou, após a leitura e identificação da abordagem geral sobre a Gestão Patrimonial, em torno de 09 trabalhos juntando as duas bases, quando realizada a leitura prévia para identificação a Gestão Patrimonial de Imóveis esse número cai para 06 trabalhos. 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.

Alguns estudos abordam a Gestão Patrimonial de Imóveis em IFES e reportam dentro os objetivos a análise de os critérios adotados nos processos de aquisição e de descarte de materiais permanentes (FIGUEREDO, 2015); também estudos com foco em análise de políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao

reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos (SANTOS, 2019); por outro lado, estudo que se propõem a contribuir de maneira didática sobre o processo de incorporação, movimentação e desincorporação de todos os bens patrimoniais pertencentes à instituição (SOUSA, 2017); e, por fim, o objetivo de construir conhecimento para solucionar ou minimizar os conflitos existentes entre o agente e o principal e consequentemente, melhorar a gestão patrimonial da Universidade (NUNES, 2015).

Para atingir o objetivo do presente estudo é adotada como estratégia de pesquisa um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Para tal, as técnicas de coleta de dados foram provenientes de: pesquisas bibliográfica e documental, análise de registros em arquivos eletrônicos, observação participante e entrevista semiestruturada junto ao gestor responsável da instituição.

O trabalho é estruturado em introdução, referencial teórico, aspectos metodológicos, resultados e discussões provenientes das fontes utilizadas e embasamento teórico e, por fim, considerações finais com as contribuições decorrentes do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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). 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 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 Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (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.

2.1.1 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 – como inalienabilidade, impenhorabilidade, imprescritibilidade e impossibilidade de oneração -, o que implica uma série de procedimentos burocráticos e carentes de iniciativas inovadoras de gestão (BRASIL, 2002; CARVALHO FILHO 2015; DI PIETRO, 2020). 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).

Em um breve diagnóstico, Coutinho (2015) 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 e 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 (COUTINHO, 2015)

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 cadastramento 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 cadastramento 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.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e de natureza descritiva, cujo propósito é descrever as características do processo de gestão patrimonial imóvel e os fenômenos ocorridos no ambiente estudado, no caso a UFRN (GIL, 2017).

Necessitando-se de esclarecimento acerca dos acontecimentos atuais nesse processo de gestão, a estratégia adotada para pesquisa foi Estudo de Caso (YIN, 2001), que possibilitou compreender o processo de gestão do patrimônio imobiliário da UFRN por meio de uma investigação aprofundada (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Em relação à coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de: (i) pesquisas bibliográfica e documental sobre todo normativo que rege o tema; (ii) análise de registros em arquivos eletrônicos disponíveis por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC, através dos sistemas SIPAC e Spiunet; (iii) observação participante, visto que um dos pesquisadores integra o grupo que realiza a gestão do patrimônio; (i) e entrevista semiestruturada junto ao gestor responsável, apoiada em um roteiro-orientação, construído a partir de informações coletadas durante a observação participante e sobre aporte da fundamentação teórica.

Os dados coletados por meio da entrevista semiestruturada passaram pelas transcrições de suas gravações, buscando a verificação detalhada da linguagem (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; BARDIN, 2016). 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.

Quanto à **análise dos dados**, esta foi realizada por meio da análise de conteúdo que seguiu as seguintes etapas para sua realização: a **pré-análise**, momento em que foram selecionados e organizados para leitura os livros e demais materiais coletados em bases de dados como artigos, dissertações e manuais de gestão, cujo tema tratava-se da gestão patrimonial; a **exploração do material** que 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 (FLICK, 2013; 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.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa se inicia por meio de um diagnóstico situacional, através imersão preliminar no ambiente, que ocorreu em dois momentos: primeiro a partir da identificação e análise da base normativa do Spiunet e, em seguida, da identificação e análise dos documentos institucionais e estratégicos, cujo tema tratava-se de gestão patrimonial no âmbito da instituição (VIANNA E SILVA et al., 2018; KINGESKI, 2005).

Essa imersão preliminar delimitou-se o estudo aos normativos que disciplinam a gestão dos imóveis no âmbito do Spiunet, subsidiada através do seu Manual na versão atualizada em novembro de 2019, cuja base normativa está sintetizada no Quadro 1.

Quadro 1 - 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
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 11, 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’.

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 também inseridos na Lei nº 10.406/2002, na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.666/93, na Lei 9.636/98, na Lei nº

4.320/64, na Portaria Conjunta 38/2020 – SPU, na Instrução Normativa nº 205/1988, na Portaria - TCU nº 307/2014, os quais foram essenciais a uma melhor compreensão do contexto de gestão patrimonial imobiliária no âmbito da Administração Pública.

O conhecimento dos preceitos legais elencados 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.

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, 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.

Na sequência da 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 a oferta de manual ou regulamentação específica para nortear as práticas da gestão imobiliária, sendo selecionado para leitura os seguintes documentos, tendo em vista que eles norteiam os rumos estratégicos, políticos e normativos no âmbito da instituição: **(i)** O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2029; **(ii)** Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2011; **(iii)** Plano de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN 2019-2023; **(iv)** Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2019; **(v)** Regimento Interno da Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, 2019; **(vi)** Plano de Logística Sustentável – PLS.

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; e 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.

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).

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.

Dando seguimento ao processo de imersão no ambiente, inicia-se a fase de imersão em profundidade (etapa I), que ocorreu nos dias 08, 21 e 29 de dezembro de 2020, através da observação participante realizada em reuniões que possibilitaram as primeiras interações entre os pesquisadores e os servidores responsáveis pela condução da gestão patrimonial imóvel na instituição (sujeitos da pesquisa), momento em que 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 2..

Quadro 2 - Análise de Dados da Pesquisa Documental e Observação Participante durante as fases de Imersão Preliminar e em Profundidade (etapa I)

Item	Categoria de Problemas Encontrados	Unidades de Análises
1	Cadastro inconsistente no Spiunet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 39 imóveis cadastrados de forma inadequada (pendente de atualização), no Spiunet. ✓ 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.
2	Necessidade de realização de inventário físico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de atendimento ao normativo federal - Lei 4.320/64, art. 96: realização do inventário analítico.
3	Retrabalho (Sistemas Spiunet e SIPAC não se conversam)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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.
4	Falta de alinhamento com	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O Plano de Gestão 2019-2023 demonstra a intenção de aperfeiçoar e

Item	Categoria de Problemas Encontrados	Unidades de Análises
	documentos institucionais	regulamentar a gestão patrimonial, bem como articular a realização do inventário físico, entretanto não restou evidenciada a realização de tais ações. ✓ 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.
5	Ausência de regulamentação interna na instituição	✓ 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). ✓ Não foi evidenciada a disponibilidade de manual/modelo para nortear a gestão patrimonial imóvel na instituição.
6	Ausência de estratégia na busca de informações para responder diligências de órgãos de controle	✓ Necessidade de articular, de forma célere, o atendimento a diligência do Tribunal de Contas da União acerca do acompanhamento do controle dos imóveis ociosos/subutilizado.

Elaborado pelos Autores (2021) a partir dos dados da pesquisa

Dando sequência a fase de imersão em profundidade (etapa II), foi realizada entrevista semiestruturada com o Gestor responsável pelo processo de gestão patrimonial imóvel na instituição, em 10 de março de 2021, das 9h às 9h30min, por meio de reunião virtual via google meet.

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 (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e 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, que permitiram a descoberta de dez categorias de problemas identificados (BARDIN, 2016; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Dessas categorias, 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, exemplificado através da resposta a pergunta 1:

[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...”

Nessa circunstância, infere-se que o problema 1, ‘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).

No que diz respeito ao problema 2, ‘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). As informações prestadas pelo Gestor que faz referência a necessidade de realização de inventário físico, conforme resposta da pergunta 10, 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:

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

No tocante a dificuldade verificada a partir do problema 3, **‘ausência de colaboração dos agentes que detêm a competência técnica e a expertise na realização do levantamento das informações detalhada das edificações’**, conforme manifestado na resposta da pergunta 1, 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 o trecho que trata 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.”

No que tange ao incômodo advindo do problema 4, **‘necessidade de um trabalho colaborativo com gestores das demais unidades no levantamento das informações dos imóveis’**, conforme resposta da pergunta 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, conforme estabelecido na Portaria Conjunta nº 38/2020. Abaixo destaca-se os trechos que abordaram o assunto.

[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 5 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 do problema 6, **‘necessidade de maior controle dos imóveis sob a responsabilidade da instituição em regime de locação de terceiros’**, conforme relatado na resposta da perguntas 4, 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 o trecho que trata 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...”

Ao problema 7, 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). 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.”

Sobre o problema 8, **‘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.”

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 9, identificado a partir da **‘necessidade de maior controle dos imóveis de propriedade da UFRN, em posse de terceiros’**, 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.

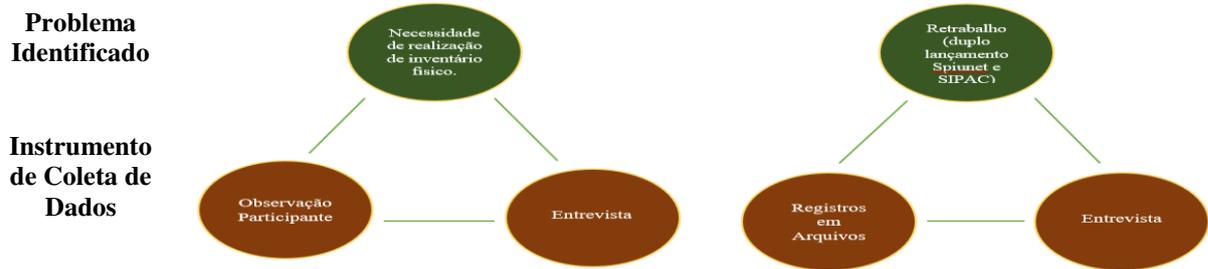
[Pergunta 9] “... não acontece através de um sistema... uma planilha... anualmente fazer uma revisão sobre o estado daquele ou quando é demandado pra prestar informações sobre o uso de determinado prédio... não é um controle no sistema nem um procedimento que a gente faça isso, é bem na memória do funcionário 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 10, 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, conforme exemplificado no trecho:

[Pergunta 10] “... 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... 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...”

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 buscou-se demonstrar a referida correlação:

Figura 1 - Imersão Preliminar e em Profundidade: Correlação de Resultados



Fonte: Elaborado pelos Autores (2021) a partir dos dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

Nessa conjuntura, o presente trabalho buscou responder à questão/problema indicada na pesquisa: *como é realizada a gestão e o controle patrimonial de imóveis de forma a atender as normativas inerentes a essa matéria no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?*

Como resultados, 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.

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 nos pesquisadores 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.

O presente estudo apontou algumas limitações, as quais são identificadas e sintetizadas a seguir: **1.** tendo um dos pesquisadores 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.

Como continuidade do presente trabalho pretende-se apresentar uma proposta de implementação de um modelo para gestão e controle do patrimônio imobiliário 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.

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.

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. 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. 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. 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. Acesso em: 08 maio 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. 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. 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. Acesso em: 11 de jan. 21.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União. **Orientação Normativa, 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 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. Acesso em: 06 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. 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 IFES**. 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+Uso+de+Espa%C3%A7os+pelos+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.

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

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.

FIGUEREDO, F. C. M. **Gestão Patrimonial: um estudo sobre o controle de material permanente na Universidade Federal do Maranhão**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, p. 93. 2015.

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. Acesso em: 18 jul. 2020.

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

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/HELIO_LOPES_MEIRELLES. Acesso em: 25 jun. 2020.

NUNES, L. C. M. O emprego da Teoria Agente/Principal para definição de modelo de gestão de bens móveis na Universidade de Brasília. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) - Faculdade UnB Planaltina. Brasília, p. 151. 2015.

PALUDO, Agostinho. **Administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608p. Disponível em:
https://www.academia.edu/36120814/Administracao_publica_agustinho_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.
SANTOS, F. D. **Gestão ambiental e patrimonial na Universidade Federal de Juiz de Fora: um estudo de caso na Coordenação de Sustentabilidade.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, p. 114. 2019.

SOUSA, F. F. **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.** Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 138. 2017.

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%20de%20Patrim%20C%20B%20nio%20do%20Tribunal%20de%20Contas%20da%20Uni%20C%20A3o/%20/%20>
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/%2520/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 07 maio 2021.

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. 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. Acesso em: 28 nov. 2020.

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.