

PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE GESTÃO PATRIMONIAL DE UM *CAMPUS* EM UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO

RESUMO

No cenário atual da administração pública brasileira os gestores precisam programar ações que melhorem a atuação de seus processos internos, contornando as disfunções da burocracia e do paradigma da estrutura funcional que dificultam a visualização dos processos organizacionais num contexto mais amplo. Nesse contexto, a gestão patrimonial, responsável pelo monitoramento e controle dos bens permanentes, deve ser percebida como atividade estratégica para atingir os objetivos finalísticos da instituição. Assim, este trabalho tem como objetivo geral propor um processo de gestão patrimonial em *campus* de uma autarquia federal de ensino. Para o diagnóstico do problema, fez-se uso de *survey* com aplicação de questionário, e mapeamento do processo atual através de pesquisa documental, observação participante e aplicação de grupo focal. Para proposta de solução realizou-se um estudo de caso com uma instituição de referência por meio de entrevista, e a proposição de um artefato que foi submetido à validação de um grupo focal conforme orientação da abordagem *Design Science*. Dentre os resultados, ficou evidenciado que o setor de patrimônio não executa todas as atividades de controle e monitoramento do acervo permanente, preconizadas por lei, principalmente a conservação e recuperação dos bens móveis assim como a destinação correta dos bens inservíveis do órgão. Assim, como parte da solução, foi elaborada a proposta de um processo ideal de gestão patrimonial para o *campus* estudado, através da reestruturação das atividades, clareando papéis e responsabilidades e passos a seguir para o cumprimento da lei e otimização do ciclo de vida dos bens móveis necessários para o desenvolvimento das atividades meio e fim da instituição.

Palavras-Chave: Gestão Patrimonial; Gestão por Processos; Bens Móveis; Artefato; Autarquia Federal de Ensino.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, a restrição orçamentária sofrida pelos órgãos públicos demanda ações que garantam um bom desempenho e, especificamente, em relação à aquisição de materiais de consumo e bens permanentes, busca-se evitar que a falta dos itens impacte negativamente no desenvolvimento da missão organizacional (FERNANDES et al., 2014). Neste intuito, o processo de gestão patrimonial tem a finalidade de maximizar a utilização dos recursos patrimoniais da organização no desenvolvimento de sua atividade finalística (CARDOZO et al., 2015). Esse processo abrange todas as atividades desenvolvidas durante o ciclo de vida dos bens permanentes de uma organização, desde a aquisição, incorporação, controle, conservação, encerrando-se com a baixa patrimonial (MARTINS; ALT, 2009; POZO, 2010).

Os bens permanentes ou do ativo imobilizado de uma empresa compreende bens e direitos que tem por finalidade a manutenção e conservação das suas atividades e não são destinados à venda ou transformação do seu processo produtivo, como por exemplo, máquinas, equipamentos, veículos e mobiliários. Além disso, sua vida útil ultrapassa mais de um exercício financeiro, período temporal em que ocorrem as operações contábeis e financeiras dos entes públicos (MEDEIROS, DE OLIVEIRA MELO e JEUNON, 2007; POZO, 2010; OLIVEIRA, 2012; GUGELMIN, BASTO e CUNHA, 2013).

Segundo Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), as organizações públicas precisam encontrar maneiras de proporcionar aos gestores públicos informações necessárias para a gestão de processos e tomada de decisão baseada em análise e fatos. Cabe destacar que a administração pública possui uma característica peculiar que é a subordinação à legislação e o

controle exercido pelos órgãos de fiscalização (DE MELO BORGES et al., 2016). Diante desse contexto, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: Como melhorar a gestão patrimonial de um *campus* em uma autarquia federal de ensino?

Assim, o objetivo geral deste estudo é propor um processo de gestão patrimonial de um *campus* em uma autarquia federal de ensino. Por meio dos objetivos específicos pretende-se: a) avaliar a percepção geral dos servidores do *campus* sobre os problemas da gestão patrimonial; b) mapear o processo atual de gestão de patrimonial no *campus* pesquisado; c) desenhar o processo ideal de gestão patrimonial para o *campus* estudado e d) validar o novo processo junto aos gestores da instituição.

A relevância deste estudo consiste na busca de melhores práticas administrativas e otimização dos recursos patrimoniais da instituição onde será desenvolvida a pesquisa. Pretende-se também enriquecer o tema de gestão patrimonial, principalmente com os conceitos aplicados para a esfera pública. Ademais, a melhoria da gestão patrimonial ensejará num controle mais acurado dos bens permanentes da instituição durante todo o seu ciclo de vida, permitindo ações para desfazer dos bens inservíveis; maior segurança para as questões de responsabilidade patrimonial e aperfeiçoamento da comunicação interna referente aos fluxos de patrimônio.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A unidade de análise deste estudo é um *campus* de uma autarquia federal criada pela Lei 11.892, de 29/12/2008, voltada para a oferta de educação de nível superior, básica e profissional. Atualmente conta com 10 unidades acadêmicas, sendo sete *campi* e três *campi* avançados, localizados em municípios que pertencem à Zona da Mata Mineira e Campo das Vertentes.

Considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional do período 2014-2019 são elencados como pontos fracos: falta de sistema integrado de gestão; falta de padronização na estrutura do site institucional; falta de gestão eletrônica de documentos; política deficiente de capacitação e qualificação de servidores; comunicação interna e externa deficiente; desconhecimento/ descumprimento dos procedimentos legais necessários para o encaminhamento de processos em tempo hábil, e deficiência na padronização e na regulamentação de procedimentos e processos institucionais.

Desde a sua criação, em 2008, a unidade analisada já destinou cerca de R\$ 3,5 milhões do seu orçamento para aquisição dos mais variados bens permanentes. Nesses dez anos de existência, o número de servidores foi duplicado e assim como foi ampliado o número de salas de aula e ambientes administrativos, culminando em 2017, com a inauguração de mais um prédio. Gradativamente houve um crescimento de bens permanentes a serem monitorados, e a gestão patrimonial não conseguiu avançar além das etapas iniciais dos controles determinados legalmente para órgãos públicos, atendendo apenas às questões do recebimento dos materiais, tombamento e distribuição. Além disso, o órgão está com o balanço desatualizado no que diz respeito às contas de Imobilizado e Depreciação dos bens imóveis.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

O diagnóstico do problema foi feito por meio dos seguintes procedimentos metodológicos: a) *Survey* com aplicação de questionário junto aos servidores do *campus* estudado; b) mapeamento do processo atual por meio de pesquisa documental, observação participante e realização de grupo focal em três *campi* do órgão.

3.1 Survey com aplicação de questionário

O questionário foi enviado para 103 servidores, obtendo 50 respostas, o que perfaz uma taxa de retorno de 48%. O primeiro grupo de respostas foi elaborado para identificação do perfil dos respondentes, tempo de serviço público federal e cargo que ocupa, conforme pode ser visto nos Gráficos 1 e 2.

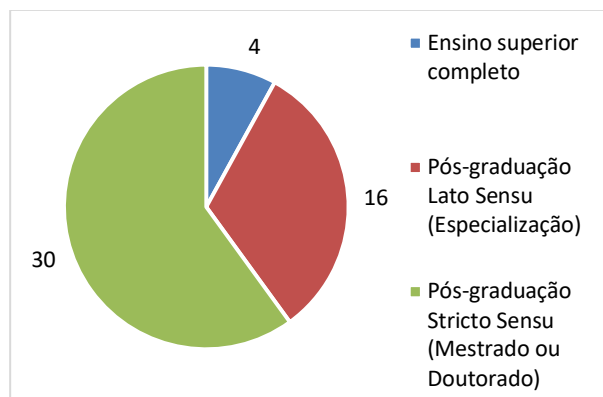
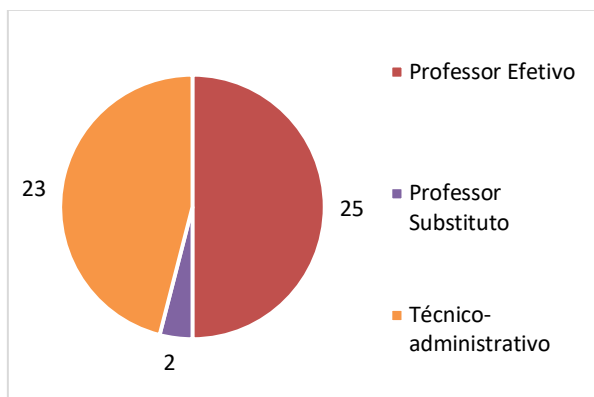


Gráfico 1 – Categoria dos respondentes

Gráfico 2 – Nível de escolaridade

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A segunda parte do questionário trata da percepção dos servidores sobre o processo de gestão patrimonial. Os atores envolvidos no processo precisam ter conhecimento das informações que nortearão as atividades, entender qual o fluxo a ser seguido, quem são os responsáveis por cada atividade e qual o resultado esperado (FAYER, 2013; KIPPER et al., 2011). Neste ponto, percebe-se que os níveis de conhecimento sobre as informações sobre gestão patrimonial e sobre os trâmites e procedimentos do processo são baixos, conforme demonstrado pela Tabela 1. Desta forma, percebe-se que o fluxo de informações sobre o processo de gestão patrimonial é ponto passível de melhoria, para clarear as questões sobre o processo, tais como: os objetivos da gestão patrimonial; os papéis a serem desempenhados; as regras e sequências a serem seguidas no processo, além do grau de dependência entre as atividades.

Tabela 1 - Perguntas relacionadas ao conhecimento do respondente sobre gestão patrimonial

Perguntas	Questionamento	Sabe Totalmente	Sabe Parcialmente	Não Sabe
1	Sabe onde procurar informações sobre movimentações de bens móveis?	32%	60%	8%
2	O conteúdo disponibilizado no site institucional/boletins informativos são suficientes para sanar dúvidas sobre o processo de gestão patrimonial?	6%	44%	50%
3	Sabe o trâmite para solicitar a transferência patrimonial de um bem?	14%	50%	36%
4	Sabe o trâmite para solicitar materiais permanentes disponíveis?	20%	38%	42%
5	Sabe o trâmite para solicitar o recolhimento daqueles bens que não estão sendo usados no setor de lotação?	14%	40%	46%
6	Sabe qual o trâmite a ser desencadeado quando um bem apresentar defeito?	18%	40%	42%
7	Sabe qual o procedimento a ser desencadeado em caso de extravio/furto/desaparecimento de bem que esteja sob sua responsabilidade?	16%	30%	54%

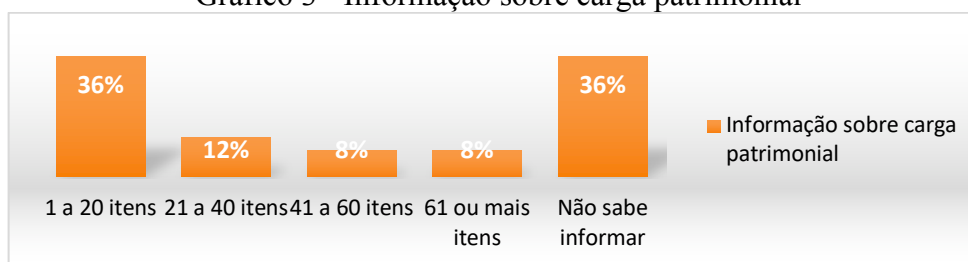
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018)

O desconhecimento sobre os trâmites do processo pode ocasionar problemas para a instituição em relação ao controle do seu acervo, inclusive para os próprios servidores, no

caso de extravio ou danos a bem público que lhes for confiado para guarda ou uso. (FERNANDES, 2014).

Considerando o fato de que 64% dos respondentes informaram que são detentores de carga patrimonial, conforme a Gráfico 3, a falta de conhecimento sobre os trâmites do processo podem interferir no desempenho da gestão patrimonial e na segurança dos envolvidos, uma vez que, segundo BRASIL (1988), todo servidor deverá zelar pela boa conservação do bem que lhe foi confiado para guarda e uso, devendo tomar iniciativas no sentido da recuperação daqueles que sofrer danos, extravio, furto ou desaparecimento, podendo ser chamado à responsabilidade e reposição ao erário.

Gráfico 3 - Informação sobre carga patrimonial



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Ainda sobre o conhecimento dos trâmites do processo de gestão patrimonial, há um consenso em reconhecer o setor de Patrimônio como responsável pelos procedimentos, porém, a situação atual do processo indica que, muitas vezes, os detentores de carga patrimonial não notificam o setor sobre as movimentações dos bens ou sobre a necessidade de recolhimento dos bens inservíveis.

3.2 Mapeamento do processo atual

O mapeamento do processo atual foi realizado com intuito de atender o segundo objetivo específico deste trabalho que é o de mapear o processo atual de gestão de patrimonial no *campus* estudado. Para tanto, para construção do processo atual, utilizou-se uma planilha desenvolvida pela empresa Stracta Consultoria (2018) específica para Mapeamento de Processo.

Tal documento é estruturado de forma que cada seção ofereça subsídios para o mapeamento e proposta de melhoria, conforme segue: 1) descrição do Processo atual: com intuito de relacionar o fluxo das atividades desenvolvidas; 2) detalhamento do processo: tem a finalidade de registrar informações sobre as características do processo, como objetivo, entradas e saídas, participantes, donos do processo, recursos, regras, controles, frequência, complexidade e indicadores de desempenho; 3) análise geral: para verificação se o processo gera valor para a organização, *handoffs*, gargalos, retrabalho; 4) análise de riscos: para o levantamento dos riscos que podem impactar o processo, relacionando os tipos; a probabilidade de se concretizar; o impacto e a situação atual de proteção; 5) proposta de melhoria: para o registro das sugestões dos pontos de melhoria identificados; e 6) desenho do novo processo, para apresentação do fluxograma do novo processo já com as propostas de melhoria incorporadas.

Para tanto, o entendimento do processo atual assim como a obtenção de sugestões para o processo ideal, foi feito a partir da realização dos grupos focais com servidores envolvidos na gestão patrimonial em três campi distintos. Os servidores selecionados foram escolhidos pela experiência e atuação comprovada na área de almoxarifado e patrimônio. A observação participante também contribuiu para o levantamento das informações sobre o funcionamento do processo, uma vez que a pesquisadora trabalha no setor de patrimônio.

Cabe ressaltar que a pesquisa bibliográfica sobre o tema gestão patrimonial e a busca sobre os dispositivos legais aplicados à Administração Pública referente ao controle de seus bens móveis evidenciaram que o processo de gestão patrimonial envolve várias atividades que devem ser desenvolvidas durante toda a vida útil do bem permanente dentro da organização. Essas atividades foram reunidas em seis subprocessos: 1) Recebimento de bens; 2) Distribuição de bens; 3) Transferências e movimentações; 4) Inventário Geral; 5) Conservação e recuperação e 6) Desfazimento de bens, ilustrados pela Figura 1.

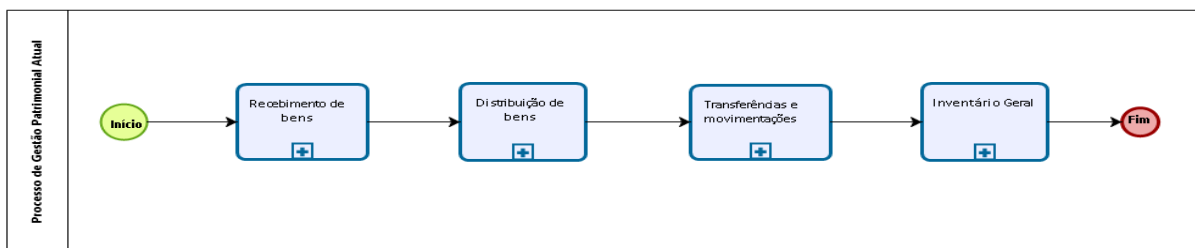
Figura 1 - Subprocessos do Processo de Gestão Patrimonial



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Em função da limitação de espaço, apresenta-se aqui o processo atual, mas deixa-se para o capítulo seguinte a apresentação dos pontos de melhoria e do novo processo. Pela Figura 2, fica claro que o processo atual não desenvolve todas as atividades necessárias para a gestão patrimonial de bens móveis durante todo o seu ciclo de vida, em especial os subprocessos de inventário anual, conservação e recuperação, e desfazimento de bens.

Figura 2 - Fluxograma do processo atual de gestão patrimonial



Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

4. PROPOSTA DE MUDANÇA/ INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO

A construção de artefatos voltados para a solução de problemas específicos dentro de um determinado contexto organizacional, que possa ser replicado por profissionais em seus campos de atuação é utilizada pelo método *Design Science* (DE SORDI; CARVALHO DE AZEVEDO, MEIRELES, 2015). Dessa forma, para construção do artefato, foram considerados os pontos de melhoria identificados durante a realização dos grupos focais, mas também realizado um estudo de caso.

Um estudo de caso com uma instituição de referência na administração de bens móveis, de maneira a verificar as melhores práticas sobre o tema, foi um dos procedimentos desenvolvidos para construção da proposta de solução do problema identificado.

Para a escolha da instituição, buscou-se nos sites de algumas instituições federais de ensino, informações sobre a gestão patrimonial. Nesse ponto, a instituição escolhida destacou-se porque o conteúdo disponibilizado em sua página da internet vai além da divulgação de procedimentos gerais do setor de patrimônio (manual), abordando também outras atividades da gestão patrimonial, a saber: recebimento de doações/ incorporações; inventário; desfazimento; baixa/ alienação de bens; campanha de reutilização de bens no órgão, apuração de responsabilidade através de Termo Circunstanciado Administrativo, além de oferecer vídeos tutoriais para uso do sistema de gestão.

Para obtenção das informações relacionadas ao estudo de caso proposto, foi efetuada entrevista com o gestor da área de patrimônio da instituição selecionada. A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado, com questões abertas de forma que o entrevistado pôde se expressar livremente (VIEIRA, 2009; VERGARA, 2012).

4.1. Estudo de caso com a instituição de referência

A instituição de referência é um órgão federal de ensino, localizada na mesma região da instituição pesquisada, porém fruto da federalização de duas instituições. Possui 6 unidades educacionais e, no ano de 2002, foi transformada em Universidade.

Apurou-se neste estudo que os gestores da instituição de referência têm buscado soluções para a melhoria dos problemas relacionados à gestão patrimonial. Nesse ponto pode-se destacar a reestruturação da infraestrutura do setor com a alocação de mais servidores e funcionários terceirizados; disponibilização de maior espaço para as suas salas administrativas e recebimento provisório dos bens adquiridos.

A implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) também contribuiu para melhorar o trabalho da equipe referente ao controle do acervo e emissão de documentos e relatórios. Para melhor compreensão e utilização do sistema, foram produzidos vídeos com tutoriais, disponíveis para todo o público interno e externo à instituição.

Tomando como ponto de partida os problemas da gestão patrimonial elencados por Bernardes (2009); Nascimento (2013); Silva (2013); Fijor (2014); Figueredo (2015); Matias (2015); Nunes (2015) e Paes (2015), percebe-se que os gestores da instituição de referência têm dado atenção a área patrimonial com intuito de minimizá-los, conforme destacado no Quadro 1:

Quadro 1 - Considerações sobre as práticas de gestão patrimonial da Instituição de referência

Problema	Ação desenvolvida
Poucos funcionários lotados no setor	Para esse problema, os dirigentes investiram na renovação do setor de patrimônio da sede onde é desenvolvida a maioria das atividades, disponibilizando mais servidores técnicos administrativos além de funcionários terceirizados. Além disso, cada <i>campi</i> possui um representante do setor.
Falta de padronização nos procedimentos	Nesse quesito, pode-se observar na página institucional uma preocupação em elucidar quais são os procedimentos gerais da gestão patrimonial através do manual de Patrimônio. Além disso, fica claro o apoio dado pela autoridade superior do órgão ao trabalho da equipe de patrimônio, com a emissão de ordens de serviço que regulamentam os procedimentos fundamentais para a realização das atividades de doações e incorporações; desfazimento; inventário e nos casos de dano ou desaparecimento de bens.
Falta de espaço físico para o setor de patrimônio desenvolver suas atividades	Com a reestruturação do setor de patrimônio, este foi contemplado com espaço adequado para o trabalho dos colaboradores, além de ter um local específico para o recebimento provisório de materiais. Apenas em relação ao desfazimento de bens é que não há espaço próprio para a atividade, porém a atividade é desenvolvida num espaço compartilhado com a prefeitura de <i>campus</i> . Apesar de ser “improvisado”, o local possibilitou a organização dos processos de desfazimento concluídos e o que está em andamento.
Falta de conhecimento das normas	Neste ponto, para os usuários, estão disponíveis no site as principais orientações legais para o desenvolvimento das atividades. Em relação aos servidores que atuam na área, há a disponibilização de cursos de capacitação na área.
Falta de apoio da administração	As melhorias implementadas na gestão patrimonial têm o aval e suporte da direção a que está vinculada assim como da alta direção do órgão, como o exemplo a disponibilização de mais servidores e de novo espaço para o setor; a emissão das ordens de serviços para regulamentar os procedimentos e a liberação de cursos de capacitação.
Informações desatualizadas	Em relação a esse problema, as informações referentes à administração patrimonial estão disponíveis no site da UFSJ estão atualizadas conforme as atividades são implementadas pelo setor.
Subutilização dos bens	Para minimizar esse problema foi lançada a campanha reutilização de bens ociosos que tem a finalidade de conferir melhor aproveitamento dos bens já adquiridos pelo órgão e que estão subutilizados e/ou ociosos e assim reduzir os gastos com aquisição de equipamentos.
Desaparecimento de bens	A instituição adota o procedimento para apuração simplificada para casos de dano ou desaparecimento de bem público que implicar em prejuízo de pequeno valor através do Termo Circunstanciado Administrativo e para os de maior valor adota a sindicância
Acúmulo das funções de almoxarifado e patrimônio	Na estrutura organizacional do órgão, estes setores estão vinculados à mesma diretoria, porém são setores independentes, cada um com uma chefia e com colaboradores próprios.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2019)

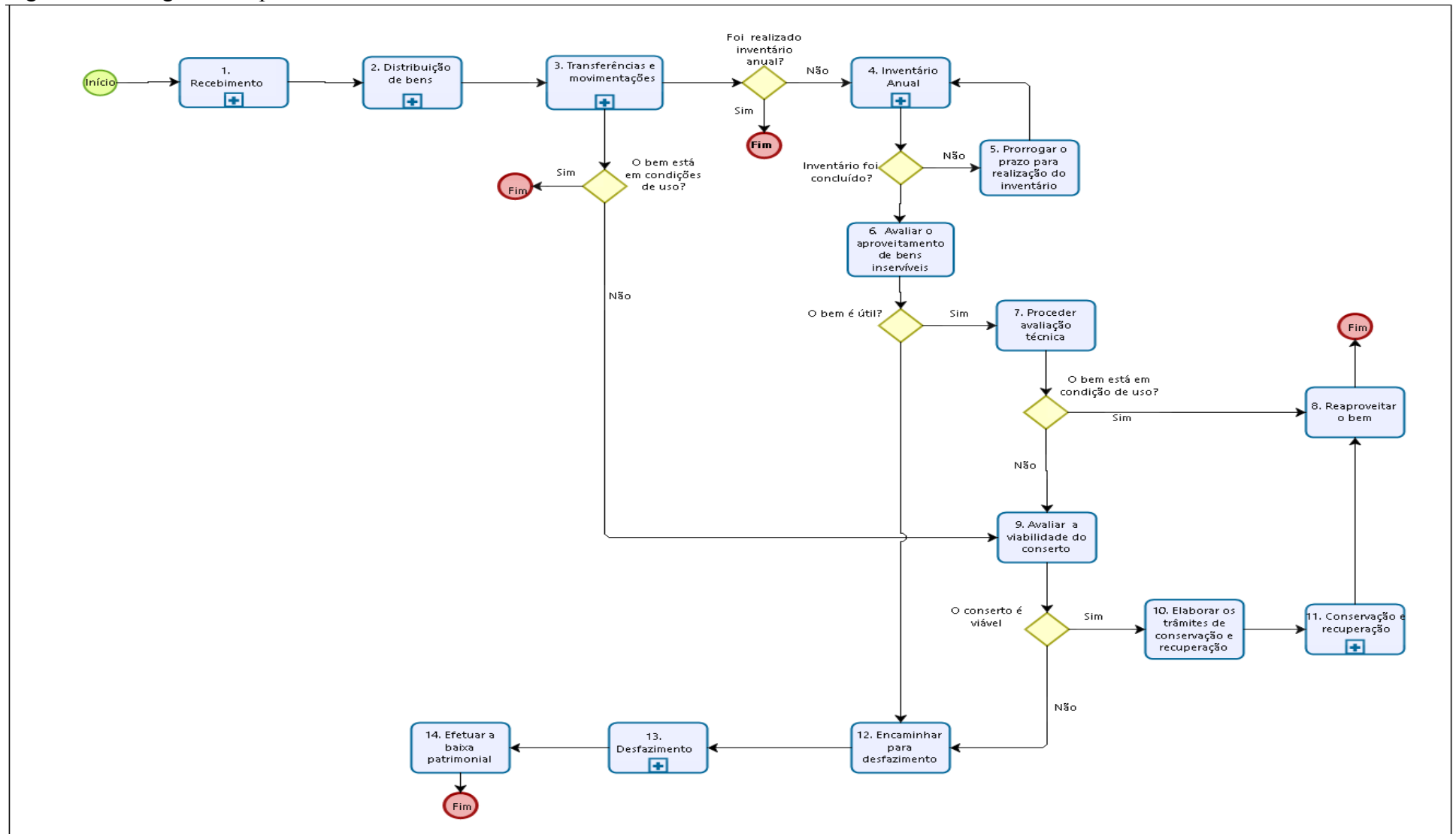
4.2 O processo ideal

Considerando que o terceiro objetivo específico deste trabalho é desenhar o processo ideal de gestão patrimonial para o *campus* estudado, foi incorporado ao processo atual, os pontos de melhoria identificados via a pesquisa documental, os grupos focais e o estudo de caso de referência, resultando na proposta de processo ideal voltado à instituição estudada.

Na etapa de desenho do processo ideal, foi identificado que dentro de um mesmo subprocesso há diversas situações específicas, variando os participantes, as atividades, os trâmites, formas de controle, dentre outras coisas e que podem influenciar no seu desempenho.

Portanto, nesta seção é apresentado o fluxograma referente ao processo ideal, conforme Figura 3, indicando as etapas envolvidas no processo desde a entrada do bem na instituição até a sua retirada do acervo.

Figura 3 - Fluxograma do processo de ideal de Gestão Patrimonial



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Para melhor compreensão do processo ideal proposto, foi elaborado o Quadro 2 com maiores informações sobre o fluxo da gestão patrimonial e o efetivo controle do material permanente da organização estudada.

Quadro 2 - Etapas do Processo Ideal de Gestão Patrimonial

Etapa	Descrição
1. Recebimento de bens	Envolve os trâmites da etapa inicial do processo, que vão desde o envio da nota de empenho ao fornecedor; monitoramento da entrega; recebimentos provisório e definitivo; incorporação no acervo e emplaquetamento do bem. Devido à complexidade desta etapa, essas atividades foram agrupadas no Subprocesso 1 e denominado Recebimento de bens.
2. Distribuição de bens	Essa etapa compõe o Subprocesso 2 que diz respeito aos procedimentos necessários para a distribuição dos bens novos.
3. Transferências e movimentações	Durante o ciclo de vida do material permanente e conforme o interesse do órgão, o bem poderá sofrer alterações de localização e do agente responsável pela sua guarda e conservação. O Subprocesso 3 trata das transferências e movimentações de acordo com as seguintes situações: 1) Redistribuição de bens permanentes usados; 2) Recolhimento de bens; 3) Demanda de bens de informática usados; 4) Alterações referentes a desvinculação do cargo, função ou emprego; 5) Saída externa de material permanente e 6) Entrada e saída de bem particular no órgão.
<i>Foi realizado o inventário anual?</i>	O inventário anual é uma atividade obrigatória para os órgãos da Administração Pública pois permite verificar o desempenho do setor de patrimônio referente ao controle do acervo patrimonial
<i>O bem está em condições de uso?</i>	Conforme sua utilização o bem pode sofrer avarias ou desgastes. A manutenção preventiva tem a finalidade de otimizar sua vida útil.
4. Inventário	Devido à sua complexidade, o fluxo das atividades do inventário é agrupado no Subprocesso 4.
<i>O inventário foi concluído?</i>	A realização do inventário resulta na produção de informações que servirão de base para outras atividades do processo como a manutenção de bens e desfazimento.
5. Prorrogar o prazo para realização do inventário	Caso a comissão de inventário não conclua os trabalhos dentro do prazo estabelecido é necessária a dilatação do mesmo
6. Avaliar o aproveitamento de bens inservíveis	Com base na relação dos bens inservíveis, verificar se existem itens que podem ser aproveitados.
<i>O bem é útil?</i>	Os gestores devem verificar se há utilidade para o item no desenvolvimento das atividades de suporte ou finalísticas do órgão.
7. Proceder a avaliação técnica	Além da utilidade do bem, devem-se verificar também questões técnicas que podem impactar na sua manutenção no acervo, como por exemplo, item obsoleto ou sem peças de reposição devido a avanços de tecnológicos.
<i>O bem está em condição de uso?</i>	Verificar se o material está apto para utilização ou se é necessário algum conserto ou manutenção.
8. Reaproveitar o bem	O bem deve ser encaminhado para reaproveitamento de acordo com decisão dos gestores.
9. Avaliar a viabilidade do conserto	Proceder a análise da viabilidade (valor e oportunidade) referente ao conserto do bem permanente.
<i>O conserto é viável?</i>	Considera-se bem recuperável aquele cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação.
10. Elaborar os trâmites de conservação e	Desencadear os trâmites iniciais para a contratação de serviços de manutenção corretiva ou aquisição de peças.

recuperação	
11. Conservação e recuperação	As atividades que são desenvolvidas para manutenção ou conserto de bens compõem o fluxo do Subprocesso 5 - Conservação e recuperação.
12. Encaminhar para o desfazimento	Os bens permanentes que não têm utilidade para a instituição, assim como os classificados como antieconômicos ou irrecuperáveis deverão ser encaminhados para composição do processo de desfazimento.
13. Desfazimento	As atividades que deverão ser desenvolvidas para a destinação final dos bens e sua retirada do acervo são tratadas no Subprocesso 6 – Desfazimento de bens.
14. Efetuar a baixa patrimonial	O encerramento do ciclo de vida do bem permanente consiste na sua retirada do acervo patrimonial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4.3 Validação do artefato

A validação do processo ideal ocorreu através de entrevista realizada em 03 de junho de 2019 com o grupo focal pertencente ao campus de atuação da pesquisadora, que reuniu servidores com experiência acumulada no setor de almoxarifado e patrimônio. Para todos foi disponibilizada a Minuta do Manual de Gestão de Bens Móveis, elaborado a partir do processo ideal, para leitura antecipada.

Seguindo o roteiro pré-estabelecido, a pesquisadora repassou todos os pontos do processo, onde foram feitas considerações pelo grupo para validação do artefato. Isso feito, os participantes ratificaram que todo o material desenvolvido nesta pesquisa pode ajudar a instituição no controle e desenvolvimento de ações referentes à gestão de bens permanentes, assim como pode ser consultado por outros órgãos que tenham estruturas semelhantes à do *campus* estudado.

4.4 Plano de implementação

Além do processo ideal e do Manual de Gestão de Bens Móveis, um plano de ação para implementação do processo proposto foi elaborado com base no método 5W2H. Considerando todas as etapas do processo de gestão patrimonial, as ações propostas visam atingir cada subprocesso de forma que possam ser desenvolvidos todos os fluxos de trabalho e assim verificar seu desempenho. Ademais, algumas ações são voltadas para divulgar o conhecimento sobre o tema ou treinar os envolvidos no processo. Dessa forma, é apresentado no Quadro 3, o que a organização deve fazer para que o processo ideal seja colocado em prática.

Quadro 3 - Plano de ação para implementação do processo ideal

O quê	Quem	Como	Onde	Quando	Por quê	Quanto
Revisão de Minuta do Manual de Patrimônio	Equipe da Diretoria de Administração e Planejamento	Leitura do documento e atualização de informações legais.	<i>Campus</i> de estudo	2º semestre 2019	Procedimento necessário para atualização de informações administrativas e legais.	Tempo de trabalho dos envolvidos
Submissão da Minuta do Manual revisado para aprovação no Conselho de <i>campus</i>	Diretoria de Administração e Planejamento	Solicitar ao Conselho de <i>Campus</i> a apreciação e submissão para aprovação dos Conselheiros a Minuta do Manual de Patrimônio	<i>Campus</i> de estudo	Início do 1º semestre de 2020	O Conselho de <i>campus</i> é a instância deliberativa para aprovação de documentos institucionais.	Tempo de trabalho do Diretor
Atualização do site com informações sobre os novos fluxos do processo	Servidores da Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio, com apoio da pesquisadora.	Atualização do site institucional referente às informações sobre o fluxo do processo	<i>Campus</i> de estudo	2º semestre 2019	A divulgação do novo fluxo dos processos no site servirá para sanar dúvidas dos servidores quanto aos trâmites do processo	Tempo de trabalho dos envolvidos
Pesquisa sobre o Sistema Integrado de Administração e serviços - Siads	Servidores da Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio e Direção de Administração e Planejamento, com apoio da pesquisadora.	Buscar informações sobre o sistema Siads junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG)	<i>Campus</i> de estudo	2º semestre 2019	Segundo a Portaria nº 385, de 28 de novembro de 2018, é obrigatória a implantação do Siads a todos os órgãos da Administração Pública federal e por isso a necessidade de verificar as funcionalidades do sistema; forma de aquisição e implantação.	Tempo de trabalho dos envolvidos
Diligência para implantação do Siads	Diretoria de Administração e Planejamento	Elaboração do processo para aquisição do Siads	<i>Campus</i> de estudo	2020	Segundo a Portaria nº 385/2018, no caso de autarquia e fundações, o prazo para adequação é de dois anos a partir da data de sua publicação.	Tempo de trabalho dos envolvidos; Custo de implantação
Designação da Comissão de inventário	Diretor Geral	Emitir portaria designando os servidores que deverão atuar no inventário anual	<i>Campus</i> de estudo	Novembro 2019	Para realização do inventário anual é obrigatória a designação de comissão específica	Tempo de trabalho do Diretor
Capacitação da comissão de inventário	Setor de Patrimônio com apoio da pesquisadora.	Realização de curso de treinamento sobre Inventário: noções básicas sobre os principais conceitos na gestão patrimonial; finalidade do inventário e apresentação do	<i>Campus</i> de estudo	Novembro 2019	A realização do inventário possibilitará a produção de documentos que servirão de base para medir o desempenho do processo.	Tempo de trabalho dos envolvidos

		fluxo deste subprocesso.				
Capacitação sobre Gestão Patrimonial para servidores do <i>campus</i>	Setor de Patrimônio com apoio da pesquisadora.	Realização de curso de treinamento sobre noções básicas sobre os principais conceitos na gestão patrimonial, apresentação dos fluxogramas de cada subprocesso	<i>Campus</i> de estudo	Novembro 2019	A capacitação dos servidores que são responsáveis pelos bens patrimoniais contribuirá para dirimir dúvidas e contribuirá para o efetivo controle dos bens.	Tempo de trabalho dos envolvidos
Promover ações para desfazimento de bens	Direção geral	Emitir ordem de serviço para realização de ações referentes ao processo de desfazimento de bens	<i>Campus</i> de estudo	1º semestre de 2020	É importante o apoio da autoridade superior em relação ao desencadeamento desse processo, através de ordens de serviço que deverá orquestrar os trabalhos dos participantes (omissão de inventário; setor de patrimônio; comissão de avaliação, setor técnico e detentores de carga patrimonial).	Tempo de trabalho do Diretor
Promover ações de conservação e recuperação	Diretorias sistêmicas	Elaboração de plano integrado de conservação e manutenção dos móveis	<i>Campus</i> de estudo	1º semestre de 2020	A elaboração do plano integrado de conservação e recuperação tem o objetivo de otimizar o ciclo de vida dos bens e reduzir os custos com reposição de bens móveis do acervo. O envolvimento de todas as direções sistêmicas é importante pois abrange bens que atendem tanto as atividades de suporte quanto as finalísticas.	Tempo de trabalho dos envolvidos
Analisar o desempenho do processo	Diretoria de Administração e Planejamento	Analisar o desempenho do processo através dos indicadores de desempenho	<i>Campus</i> de estudo	A cada semestre	No final de cada semestre o desempenho do setor deverá ser avaliado para identificar pontos de melhoria	Tempo de trabalho do Diretor
Promover ações de adequações no processo	Diretoria de Administração e Planejamento	Promover adequações no processo em relação a problemas ou pontos de melhoria	<i>Campus</i> de estudo	A cada semestre	A gestão por processos indica a necessidade de ajustes nos resultados dos processos visando a melhoria contínua e sua otimização.	Tempo de trabalho do Diretor

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Levando em consideração o objetivo geral deste estudo que é a proposição de um processo de gestão patrimonial para um *campus* de uma autarquia federal de ensino, apresenta-se a seguir como foram atendidos os objetivos específicos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, buscou-se avaliar a percepção geral dos servidores do *campus* sobre os problemas da gestão patrimonial através de levantamento de dados (*survey*) com aplicação de questionário. Este procedimento evidenciou que a falta de conhecimento sobre a gestão patrimonial e sobre os trâmites e procedimentos do processo pode comprometer a integridade do acervo assim como desencadear problemas de responsabilização dos gestores ou de servidores, no caso de extravio ou danos a bem público que lhes for confiado para guarda ou uso.

Para atingir o segundo objetivo específico, foi efetuado o mapeamento do processo atual de gestão de patrimonial no *campus* pesquisado. Assim, foram efetuadas reuniões com pessoas que atuam na área em três *campi* do órgão, através da técnica de grupo focal. Ademais, a observação participante permitiu a interação da pesquisadora com envolvidos neste processo assim como possibilitou o acesso à documentação utilizada no processo. Nesta etapa, percebeu-se que não existe padronização de documentação e de procedimentos, sendo que o processo atual não consegue abranger todas as atividades necessárias para otimizar o uso dos bens permanentes da instituição nem atender às exigências legais a que o órgão está subordinado.

Em relação ao terceiro objetivo específico, o desenho do processo ideal de gestão patrimonial foi efetuado com base nos pontos de melhoria destacados no mapeamento do processo atual e também com os resultados obtidos na realização do estudo de caso em uma instituição de referência.

Para atender ao quarto objetivo específico, foi apresentado aos gestores da área patrimonial o processo ideal desenvolvido para o *campus* estudado e submetido para validação dos mesmos. Este procedimento foi realizado utilizando-se novamente a técnica de grupo focal, onde foi exposto o novo modelo, mostrando os pontos de melhoria no processo para apreciação dos participantes. Além disso, foi apresentado também o conteúdo do Manual de Gestão de Bens Móveis, resultante dos trabalhos desenvolvidos nesta pesquisa. Desta forma, após algumas considerações que foram acatadas e atualizadas pela pesquisadora, o trabalho foi validado pelos envolvidos.

5.1 Contribuição Tecnológica-Social

Importante destacar que o artefato proposto neste trabalho buscou atender ao que é regido pela legislação vigente e por isso tem potencial para ser replicado por outras instituições semelhantes. Além disso, destaca-se a importância do processo de gestão patrimonial para otimizar o uso e controle dos bens móveis, uma vez que a disponibilização ou a falta dos bens permanentes podem interferir no desenvolvimento das atividades de suporte ou finalísticas da instituição.

De qualquer forma, conforme destacado no estudo de caso de referência e no plano de ação proposto, além do conhecimento e uso do processo, uma série de ações são necessárias para que a gestão patrimonial ocorra na prática e represente um fator estratégico para a organização.

Nesse sentido, o apoio da alta direção é crucial para que todas as etapas do ciclo de vida da gestão por processos sejam promovidas e também para solucionar questões que impactam no desempenho da gestão de bens móveis da instituição estudada, mas que, pelo caráter discricionário, extrapolam o escopo da gestão dos processos. Pode-se citar como dificuldades: a falta de servidores para atuação na área de patrimônio; o acúmulo das

atividades de almoxarifado e patrimônio; a falta de espaço para o desenvolvimento das atividades assim como a falta de investimento em ferramentas e sistemas que auxiliam na execução das tarefas.

5.2 Limitações da pesquisa

A elaboração de um novo modelo de gestão patrimonial, propósito desta pesquisa, esbarrou em algumas questões limitadoras. A primeira delas é a dificuldade de encontrar mais estudos sobre o tema, sendo esse um consenso entre os trabalhos acadêmicos lidos.

Outro ponto é a subordinação da gestão patrimonial às exigências legais. Principalmente quando relacionados aos bens públicos. Gestores públicos e servidores devem seguir à risca o que é estipulado em lei para não serem responsabilizados. Esse rigor nos procedimentos fortalece a estrutura funcional vertical e a burocratização dos procedimentos. A dificuldade é, portanto, achar o ponto ideal para mudança desse paradigma sem ser ilegal.

Por outro lado, a legislação pertinente também é um entrave tendo em vista que não orienta o que é permitido, como no caso de desfazimento de bens. A falta de uma instrução normativa para complementar a Lei 9.373 de 11 de maio de 2018 (BRASIL, 2018), enseja algumas dúvidas em relação a este procedimento.

Além disso, como a gestão patrimonial trata de todo o ciclo de vida do bem permanente e das atividades desenvolvidas para a otimização do uso e controle dos bens, considera-se como fator limitante da pesquisa a amplitude do processo, englobando muitas ações diferentes e que demandam conhecimentos específicos tanto de legislação quanto de procedimentos.

5.3 Sugestões de estudos futuros

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram anotadas algumas sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros que são apresentadas a seguir:

- Explorar mais as questões sobre desfazimento de bens em relação à legislação aplicada aos órgãos públicos;
- Estudo com foco na classificação contábil dos materiais visando clarear as dúvidas sobre o que deve ser cadastrado como material de consumo e o que deve ser inserido no acervo permanente;
- Verificar os resultados da implementação do novo processo para verificar a ocorrência de falhas ou oportunidades de melhoria;
- Promover um estudo aprofundado sobre o Sistema Integrado de Administração de Serviços – Siads tendo em vista a obrigatoriedade da sua utilização para o controle efetivo dos estoques de materiais, bens patrimoniais e serviços de transporte no âmbito da Administração Pública Federal;
- Investigar indicadores de desempenho que podem ser aplicados à gestão patrimonial.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205 de 08 de abril de 1988**. Dispõe o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do SISG através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm>. Acesso em: 10 mai.2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018**. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99658.htm>. Acesso em: 10 mai.2018.

FERNANDES, Eduardo Francisco; SANTANA, Carla; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques; RISSI, Maurício. **Gestão patrimonial: um estudo de caso no centro socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina**. In: Anais do XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU - 3, 4 e 5 de dezembro de 2014 - Florianópolis – SC, Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131786>>. Acesso em: 02/05/2018.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDEIROS, Nilcéia Lage; DE OLIVEIRA MELO, Alfredo Alves; JEUNON, Ester Eliane. Classificação de acervos bibliográficos em bibliotecas de órgãos do judiciário: bens de consumo ou permanentes? **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 130-157, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. Editora Atlas SA, 2010.

OLIVEIRA, Milene Alexandra Amaral. **Gestão patrimonial na Santa Casa da Misericórdia do Porto**. Dissertação de Mestrado do Programa Integrado em Engenharia Mecânica da Universidade do Porto, 2012.

GUGELMIN, Eloisa Roberta; BASTO, Maria de Lourdes da Silva Leite; CUNHA, Adriano Sergio da Cunha. Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCE)**, v. 11, n. 3, 2013.

DE MELO BORGES, Lorena; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231–252, 2016.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio.; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional - Período 2014/2 a 2019**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/pdi_2014_2019_0.pdf> Acesso em: 15 de mai. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão – Exercício 2017**. Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/sites/default/files/RELAT%C3%93RIO%20DE%20GEST>

[%C3%83O%20-%20EXERC%3%8DCIO%202017%20-%20VERS%3%83O%20FINAL%20-%2028-03-2018.pdf](#)>. Acesso em 15 de mai. 2018

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento**. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, CAEd. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P 172. 2013.

KIPPER, Liane Mahlmann; ELLWANGER, Magali Carolina; JACOBS, Guilherme; NARA, Elpídio Oscar Benitez; FROZZA, R. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89–99, 2011.

STRACTA CONSULTORIA. Modelo de Análise de Processo. São Paulo, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. Editora Atlas SA, 2009. (LIVRO DIGITAL)

DE SORDI, José Osvaldo; CARVALHO DE AZEVEDO, Marcia; MEIRELES, Manuel. A pesquisa design science no brasil segundo as publicações em administração da informação. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 1, 2015.

BERNARDES, José Francisco. **Administração patrimonial nas instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009.