



**JOYCE VANUELE SILVA**

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO  
EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL LOCALIZADA NO SUL DE  
MINAS GERAIS.**

**LAVRAS-MG**

**2018**

**JOYCE VANUELE SILVA**

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA  
MUNICIPAL LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade

Orientadora

**LAVRAS-MG  
2018**

**JOYCE VANUELE SILVA**

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA  
MUNICIPAL LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS.  
PUBLIC HERITAGE MANAGEMENT: CASE STUDY IN A MUNICIPAL CITY HALL  
LOCATED IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 21 /11 /2018.  
Dra. Daniela Meirelles Andrade UFLA  
Dr. Janderson Martins Vaz UFLA

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS-MG  
2018**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e à Nossa Senhora Aparecida, pelo Dom da Vida! Estão sempre comigo e não me deixaram desistir. E também por colocar pessoas em meu caminho que me auxiliaram, me guiaram e me deram muita força em minha caminhada durante esses cinco anos de faculdade.

Minha gratidão à Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) pela oportunidade concedida para a realização da graduação.

Meus agradecimentos sinceros à minha orientadora Daniela de Andrade Meirelles, a qual me orientou, acreditou e confiou no meu trabalho, me guiou nessa trajetória, apontando sempre com precisão, cuidado e compreensão a uma direção a seguir.

Aos meus sogros Ângela e Geraldinho, meu profundo apreço por todo o apoio durante os momentos mais difíceis, e também por suprirem minhas ausências, sem vocês a realização desse sonho não seria possível.

Agradeço ao meu esposo Aarão, companheiro de todas as horas que sempre me apoiou desde o início de forma incondicional, e também às minhas filhas Dyovanna e Ananda, que tiveram que suportar minhas ausências em diversos momentos, para que eu pudesse realizar este trabalho.

Aos meus amigos conquistados ao longo da graduação, especialmente Edison Henrique, hoje sou uma pessoa realizada e feliz porque não estive só nesta longa caminhada. Vocês foram meu apoio.

Aos professores do Departamento de Direito (UFLA), em especial aos professores Gustavo Ribeiro e Isabela Dias Neves, agradeço a todos que me incentivaram, apoiaram e me deram forças durante minha vida na academia. Aos meus amigos de trabalho Aline, Mateus e Paulo pelos incentivos e pelos apoios constantes.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me apoiaram e me deram forças, fazendo com que eu pudesse me tornar alguém melhor, com mais conhecimento. Muito obrigada!

## RESUMO

O setor de patrimônio público vem se tornando uma das áreas de grande relevância dentro das organizações públicas, visando à busca por um controle eficaz, zelando por sua preservação e pela manutenção dos bens públicos. A importância da gestão patrimonial eficiente dentro de qualquer setor público traz consigo melhorias e sucesso na prestação de serviços ofertados aos usuários do setor de patrimônio público. A organização em estudo é uma prefeitura localizada em uma cidade na região sul do estado de Minas Gerais. Os assuntos abordados neste trabalho referem-se ao processo de funcionamento e administração patrimonial, com perspectiva de analisar o controle dos bens públicos. Assim, objetivou-se descrever o funcionamento do setor de patrimônio e propor alternativas para o melhoramento da gestão patrimonial da instituição pesquisada. Especificamente, pretende-se identificar possíveis gargalos e apresentar soluções para os mesmos. Para sustentar este trabalho, construiu-se um referencial teórico que abordou as seguintes temáticas: Bens Patrimoniais Públicos, Administração de Patrimônio Público, Registro de Bens Públicos, Inventário e Bens Inservíveis. Para tal, a pesquisa utilizou-se do método do estudo de caso, a fim de retratar o processo de funcionamento da gestão de patrimônio público. Os dados foram coletados por meio de entrevistas guiadas com os funcionários do setor de patrimônio e com servidores que utilizam dos servidores prestados pelo setor, norteada por um roteiro de entrevista fazendo com que o diálogo não ficasse preso às perguntas predefinidas, nem se perdesse em conversas distantes do instrumento de estudo (RICHARDSON, 2012). Avalia-se que o estudo possibilitou uma melhor compreensão do processo de funcionamento do setor de patrimônio público da prefeitura pesquisada. Por meio da pesquisa, foi possível perceber as dificuldades enfrentadas, quais sejam: a falta de comunicação entre os setores envolvidos, a rotatividade de funcionários, a inexistência de treinamento e a ausência de controle e acompanhamento dos bens existentes no município. Dessa forma, foram propostas possibilidades de melhorias para ter uma gestão patrimonial mais eficiente, mediante criação de um regulamento interno, nomeação de um agente patrimonial para cada setor, constituição de uma comissão para organizar inventário e implementar um treinamento aos servidores para utilizarem o sistema operacional de maneira correta. Por fim, espera-se que a pesquisa possa prover subsídios à proposição de novos estudos nessa área, tanto na própria prefeitura estudada, quanto em outras prefeituras em relação à compreensão e relevância de se manter um controle eficiente sobre os bens públicos.

**Palavras-chave:** Gestão Patrimonial. Controle Patrimonial. Bens Públicos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Operacionalização da pesquisa .....</b>	<b>244</b>
<b>Figura 1 – Fluxograma de processo de recebimento no almoxarifado.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 – Fluxograma de processo de atividades de controle de bens permanentes .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2 – Falhas e alternativas propostas.....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
<b>2.1 Bens Patrimoniais Públicos</b> .....	9
<b>2.2 Administração de Patrimônio Público</b> .....	11
<b>2.3 Registro de Bens Públicos</b> .....	13
<b>2.3.1 Inventário</b> .....	15
<b>2.3.2 Bens Inservíveis</b> .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	25
<b>4.1 Funcionamento do setor de patrimônio</b> .....	26
<b>4.2. Identificação de falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados</b> .....	30
<b>4.2.1 Administração do Patrimônio Público</b> .....	30
<b>4.2.2 Registro de Bens Públicos</b> .....	32
<b>4.2.3 Inventário</b> .....	34
<b>4.2.4 Bens Inservíveis</b> .....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>APÊNDICE A</b> .....	46
<b>APÊNDICE B</b> .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

A existência do zelo pelos bens públicos surgiu a partir da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, na qual já previa o levantamento e controle patrimonial dos bens públicos, como constata o artigo 95: “a contabilidade tem a responsabilidade de zelar pelos registros dos bens públicos móveis e imóveis” (BRASIL, 1964). No entanto, a gestão patrimonial eficiente dos bens públicos, não apresentava um papel importante dentro de uma organização pública. Esse cenário só mudou depois da criação da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Durante muito tempo, a Administração Pública esteve voltada apenas para os aspectos orçamentários e financeiros. Porém, a partir da publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 passou-se a ter um maior controle sobre o patrimônio público, por meio do incentivo à participação popular nas tomadas de decisões que envolvessem recursos públicos, possibilitando que os interessados pudessem fiscalizar seus atos, conferindo publicidade inerente à prestação de serviços públicos e suas obrigações com os gastos públicos, possibilitando desta forma que a administração pública realizasse uma maior transparência de seus atos.

Ao longo dos últimos anos, a sociedade tem se tornando mais exigente em relação à gestão dos bens públicos, cobrando dos seus governantes mais responsabilidade na administração dos recursos públicos. Conforme Andrade (2015), a Administração Pública deve ser defensora dos bens públicos, protegendo sua preservação e conservação. Portanto, é de suma importância a realização da gestão patrimonial dentro de qualquer organização pública para a melhoria do seu desempenho. Além do mais, os recursos investidos de forma correta poderão trazer melhorias para a população.

No panorama atual, os municípios já apresentam uma maior atenção em relação ao controle e preservação dos bens públicos, buscando sempre a eficiência na gestão dos bens. Com base nisso, o presente trabalho consiste em analisar a administração do patrimônio de uma cidade localizada na região Sul de Minas Gerais.

O setor de patrimônio da Prefeitura localizada no Sul de Minas Gerais está subordinado à Secretaria de Administração e possui como finalidade principal administrar os bens do ente público o qual é vinculado.



A estrutura organizacional do setor de patrimônio da Prefeitura Municipal do Sul-MG, atualmente, conta com o apoio de 03 servidores, a equipe é composta por um gerente e dois assistentes administrativos com o intuito de garantir os serviços prestados ao município.

Os funcionários do setor de patrimônio operam a todo tempo e diante de diversas situações em seu cotidiano - verificação da chegada e registro no sistema dos bens adquiridos, confecção da placa de identificação com o número de tombamento, encaminhamento dos bens para os setores solicitantes, transferência de bens, realização de inventário e separação de bens para leilões. Como também o setor de patrimônio tem a responsabilidade de gerenciar os bens públicos das 10 secretarias existentes no município. Deste modo, aborda-se a seguinte questão: Como melhor os serviços prestados pela gestão patrimonial da prefeitura municipal do Sul-MG?

Diante do problema apresentado, objetivou-se descrever o funcionamento do setor de patrimônio e propor alternativas para o melhoramento da gestão patrimonial da instituição pesquisada. Especificamente, pretende-se identificar possíveis gargalos e apresentar soluções para os mesmos. A importância do estudo consiste nos benefícios que poderão ser executados na administração patrimonial, bem como no valor que elas irão acrescentar à qualidade e transparência dos serviços prestados aos usuários. Deste modo, Sacramento (2007) simplifica que a transparência é um mecanismo apto para auxiliar e reduzir a corrupção no setor público e também melhorar e ampliar a qualidade dos serviços prestados.

Por meio da análise da administração dos bens públicos, é possível a comparação dos pontos a serem aperfeiçoados na prestação de serviço, no processo de funcionamento e acompanhamento das atividades de controle dos bens públicos. Deste modo, identificadas as falhas e pontos sujeitos à melhorias, torna-se possível a busca por aprimoramento da gestão do patrimônio público da prefeitura municipal do Sul-MG e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria da execução dos serviços prestados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico está organizado e estruturado em três tópicos. Cada tópico aborda um tema propício para a elaboração deste trabalho. O primeiro tópico irá abordar o conceito e a importância de bens patrimoniais públicos. O segundo contempla a administração de patrimônio público. Já o terceiro tópico irá abordar sobre o registro de bens públicos e suas peculiaridades.

### **2.1 Bens Patrimoniais Públicos**

Conforme o Código Civil, Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002, artigo 98, bens públicos são considerados dominação nacionais alusivos, e os demais podem ser caracterizados como bens particulares. Meirelles (1996) descreve que, conforme o Código Civil brasileiro, os bens públicos são dessemelhantes dos bens particulares pela sua destinação e dominação. Os bens particulares podem ser assinalados como bens individuais, já os públicos pertencem à coletividade. Deste modo, os bens pertinentes às entidades públicas são identificados como patrimônio público. Assim, os bens públicos são aqueles que abrangem o patrimônio da Administração Pública, seja ela direta ou indireta.

Carvalho Filho (2015) afirma que bens públicos podem ser empregues tanto para definir os bens que estão sob o acolhimento do Estado, que por esse motivo realiza um domínio de forma mais vasta, quanto para denominar o conjunto de bens atribuídos à coletividade, o qual a população faz uso em geral.

Botelho (2013) também destaca que os bens públicos contemplam todas as coisas, que pertencem a qualquer ente federativo, sejam entidades estatais, autarquias e empresas governamentais. Meirelles (2011, p. 477), complementa o conceito de bens público de modo mais amplo “bens públicos estão relacionados com o domínio público, no sentido de que o Estado exerce o poder de dominação sobre os bens de seu patrimônio”.

Diante do exposto, o artigo 99 do Código Civil (BRASIL, 2002) aborda que os bens públicos podem ser classificados em três especificações. O primeiro, os de uso comum do povo, designado ao uso de toda a população, e responsabilidade do poder público, como, por exemplo, praças, ruas e estradas; o segundo, os de uso especial, são aqueles com objetivos específicos e utilizados para a prestação dos serviços públicos, como os terrenos e

universidades, sendo tanto na esfera federal, estadual ou municipal e o último, os dominicais, que são aqueles que integram o patrimônio da União, dos Estados e dos Municípios.

Alexandrino (2011) elucida que os bens de uso comum, como o próprio nome se refere, são os bens manuseados ou usufruídos pelo povo, manuseados por pessoas jurídicas de direitos públicos, independentemente de serem considerados de uso comum, uso especial ou dominicais.

Carvalho Filho (2011, p. 1.069) relata que “o uso comum é a utilização de um bem público pelos membros da coletividade sem que haja diferenciação entre os usufruidores, nem permissão estatal específica para esse fim”. Vale ressaltar que os bens de uso comum do povo, sendo usufruídos pela coletividade, encontram-se sob a responsabilidade da Administração e a vigor do poder público e com a incumbência de mantê-los em normais circunstâncias de uso pelo público.

Já os bens de uso especial, Marçal Justen Filho (2005) afirma que são os bens que conduzem o desempenho das funções estatais, desempenhando-as ou não um serviço público.

Para melhor esclarecimento, “os bens de uso especial são aqueles onde estão instalados órgãos que prestam serviço público, podendo fazer uso deles as pessoas as quais correspondam o serviço ali prestado” (MEIRELLES, 2004, p. 495).

Alexandrino (2011) define bens dominicais da seguinte forma: são todos aqueles que não têm um destino público definido, e podem ser operados pelo Estado para gerar renda, ou seja, o Estado acaba assumindo o papel como seu próprio proprietário. Deste modo e segundo o autor Carvalho Filho (2014, p. 1157), pode-se definir que “o patrimônio público são todos aqueles que, de qualquer natureza e a qualquer título, pertençam às pessoas jurídicas de direito público, sejam elas federativas, ou administração descentralizada”.

Segundo o Manual de Administração Patrimonial da Universidade de São Paulo - USP, “o patrimônio público é o conjunto de bens e direitos, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos com recursos públicos, integrantes do patrimônio de qualquer entidade pública ou de uso comum, voltados à prestação de serviços públicos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2016, p. 5).

No cenário contábil administrativo, os bens patrimoniais podem ser nomeados como tangíveis e intangíveis. Os bens tangíveis são os equipamentos, como, por exemplo, mesa e impressora, já os bens intangíveis não possuem forma física, como patentes, marcas, direitos autorais, entre outros (MOTA, 2009). Para o Conselho Federal de Contabilidade (2012), o

patrimônio público retrata o conjunto de direitos e bens, constituídos, gerados, recebidos, preservados ou utilizados pelos setores públicos.

Segundo Di Pietro (2004), o uso do patrimônio público deve ser controlado pelo poder público por meio de leis. Deve, dessa forma, fazer isso por meio do interesse público, de forma a compreender se deve restringir ou ampliar o uso desse patrimônio diante das circunstâncias que se apresentarem. Nesse caso, pode consentir a utilização do patrimônio público por parte de particulares, desde que isso gere benefícios à população e respeite o interesse público. No entanto, Meirelles (2012) salienta que toda avaria e à falta de cuidados que envolvam esses bens, é de responsabilidade do Estado, desde que a pessoa não tenha exercido o ato com culpa.

Diante de todas as características mencionadas acima, não se pode deixar de constatar como as organizações públicas se organizam para administrar seus bens, proteger e verificar da melhor maneira possível à utilização dos mesmos.

## **2.2 Administração de Patrimônio Público**

Santos (2010) explica que a administração patrimonial é constituída por um segmento de atos administrativos que engloba vários procedimentos, desde a aquisição, normalmente solicitado pelo setor de compras, até a sua supressão do patrimônio da organização.

Desta maneira, pode-se entender a administração patrimonial como o conjunto de parâmetros que contribuem para a manutenção da integridade e exatidão dos registros de bens alusivos aos órgãos públicos (COUTINHO, 2005).

Para Bernardes (2008, p. 67) “Administrar o patrimônio público significa ter controle sobre os bens protegendo a sua usabilidade”, ou seja, administrar com a finalidade de controlar e proteger os bens utilizados pelos setores públicos. A gestão patrimonial tem se tornado uma das áreas de suma importância para uma organização que busca verificar e registrar seus bens patrimoniais. Já para o IBAP (2002), os recursos patrimoniais formam os elementos iniciais para uma organização poder operar e produzir, mas é importante que haja adequação e preservação dos bens patrimoniais para o êxito da organização.

Essa necessidade de proteger o patrimônio público torna-se objeto de inquietação somente na segunda metade do século XX (PEREIRA, 1998). Mas só a partir da implementação da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade

Fiscal - LRF, essa proteção vem se tornando mais eficiente, justamente porque a LRF tem como principais objetivos estimular a participação popular e apresentar meios que possam fiscalizar a utilização do orçamento público. Além de dar publicidade aos gastos públicos, tem o intuito de proporcionar uma maior transparência por parte da Administração Pública em relação aos seus atos e aos bens públicos adquiridos (BRASIL, 2000).

Para Kronberg (2002), a administração patrimonial é primordial na identificação do patrimônio, como também essencial para o sucesso de uma organização. Para que ocorra esse sucesso, a administração de patrimônio deve manter uma equipe consolidada, composta pelo menos por um servidor efetivo para que não haja perda de informações e rotatividade. Os problemas ocasionados pela rotatividade e a falta de servidor efetivo acaba acarretando outro fator muito importante nas organizações, a falta de funcionários não capacitados, principalmente nas atribuições que carece de treinamento específico aos seus profissionais (ALMEIDA; PEREIRA, 2017).

O setor de patrimônio exerce as seguintes atribuições: registros dos bens do município, emplacamento, emissão de termo de responsabilidade, vistoria de todos os bens, verificação do estado de conservação, atualização do cadastro dos bens móveis, execução do inventário anual, realização da baixa dos bens móveis inservíveis, obsoletos, antieconômicos ou danificados, fiscalização periódica do patrimônio público, controle da movimentação e da alocação dos bens. Uma atribuição de extrema importância desempenhada pelo setor de patrimônio é o controle da transferência interna dos bens móveis que deverá ocorrer somente por meio de autorização do setor de patrimônio em função das diversas tarefas que são ofertadas pelo setor de patrimônio (BOTELHO, 2013). Como também se sugere a utilização de sistema informatizado para o controle patrimonial, o processo de comunicação virtual através de programas e plataformas institucionais atualmente, é o principal veículo de transporte da comunicação (FIGUEIREDO, 2011).

Para executar uma gestão patrimonial eficaz e participativa em cada organização é indispensável atender às condições exigidas pelos órgãos de controle da Administração Pública, visto que os mesmos atuam como fiscais e efetivam verificações periódicas pretendendo impedir e corrigir eventuais desvios. Para Coutinho (2005), manter a exatidão do registro patrimonial é essencial realizar periodicamente baixas dos bens para que não ocorra o agrupamento dos bens com más condições de uso e tornando essa atividade como rotineira no setor de gestão patrimonial.

Os demais setores organizacionais são responsáveis por providenciar todas as informações solicitadas pelo setor de patrimônio, proteger os bens que estiverem sob a sua responsabilidade, manter a conservação dos bens e mantê-los em locais visíveis para facilitar o trabalho da equipe que irá realizar o inventário, disponibilizar o termo de responsabilidade com a relação de todos os itens e comunicar os contratemplos ocorridos com os bens sobre a sua responsabilidade (BOTELHO, 2013).

Assim, além da necessidade de proteção dos bens públicos, a administração patrimonial aprecia um segmento de atividades que se inicia com o registro de bens públicos e finaliza com a baixa dos bens no sistema das organizações. Portanto, o setor de patrimônio das instituições públicas é o local onde o gestor público consegue identificar fatores que podem auxiliar em suas tomadas de decisões com o passar do tempo. Entretanto, o papel do gestor público é de total importância para se alcançar êxito na gestão patrimonial. O gerenciamento patrimonial envolve ações programadas, sendo importante controlar o ingresso, registro, movimentação e a baixa dos bens permanentes, os quais são dirigidos pela área de patrimônio (BOTELHO, 2013).

### **2.3 Registro de Bens Públicos**

O registro de bens é o processo de inclusão de um bem no sistema de controle da administração patrimonial. Botelho (2013) resume pontuando que toda aquisição de bens é realizada mediante despesa orçamentária e empenho. A nota fiscal da compra não é o único documento a ser analisado no momento do tombamento do bem. É necessário, assim, considerar fatores de custo indiretos, como as condições de uso dos bens.

Botelho (2013) explica que o tombamento deverá ser realizado no momento em que os bens entrarem na organização, iniciando pelo seu lançamento no sistema até a chancela do arquivamento do termo de responsabilidade. Melhor dizendo, o setor de patrimônio realiza o registro, faz a identificação e emite o termo de responsabilidade, que deve ser assinado pelo setor que está adquirindo o bem.

Para Bernardes (2008), o recebimento de bens móveis nas organizações se inicia pela conferência das especificações ou características físicas do bem. Todo bem que compõe o patrimônio público deve ser identificado separadamente no momento do seu registro. Essa

identificação se constitui na atribuição de um número patrimonial exclusivo de cada bem com o intuito de auxiliar os agentes públicos a realizarem o controle patrimonial.

Para Santos (2010), a inserção de um bem gera o número de identificação, melhor dizendo, número de patrimônio. Tal número deverá ser contínuo, ou seja, sequencial, independentemente de sua natureza, como por exemplo: impressora - 0001; caminhonete - 0002; cadeira giratória - 0003. Estes números não poderão ser reutilizados em caso de baixa dos bens, pois é necessário que os históricos dos bens sejam mantidos.

O autor Diogo Duarte Barbosa (2013) também recomenda cautela no momento em que for realizar a afixação de plaquetas. Ele orienta colocá-las em local acessível para facilitar a visualização, e evitar locais que possam agilizar o processo de deterioração da plaqueta, como em áreas externas expostas à intervenção do clima.

Após o registro, o bem deve ser encaminhado imediatamente e passa a compor a carga patrimonial do setor que realizou a sua solicitação. Esse processo logístico de deslocamento do bem dentro de uma organização deve ser realizado pelo setor de patrimônio com o intuito de atingir com qualidade o objetivo de entrega com menor espaço de tempo, assim, vencendo o tempo e a distância na entrega de bens de maneira eficaz e eficiente (LAURINHO; TEIXEIRA, 2014).

Junto com a entrega, o bem chega ao destino com o termo de responsabilidade, que é um documento em que o agente patrimonial do setor assume formalmente o dever de proteger e zelar pelo uso dos bens obtidos. Prescrito no art. 87, do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no qual, diz que os bens permanecerão sob a responsabilidade do chefe de cada setor da organização, procedendo-se constantemente as verificações pelo setor de administração de patrimônio (BRASIL, 1967). Portanto, o setor de patrimônio tem a incumbência de garantir o controle e acompanhamento dos bens (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

Vale ressaltar que há uma diferença entre o responsável e o detentor do bem. Conforme Santos (2010, p. 34), “o responsável é quem assina o termo de responsabilidade, normalmente é o chefe ou o gerente da organização onde o bem foi alocado. Já o detentor é aquele que detém sob sua guarda direta o bem patrimonial”. Santos (2010) também conclui que o detentor do bem tem a obrigação de avisar prontamente ao setor de patrimônio seja qual for a variação que afete a sua caracterização, extravios, danificações, perda da plaqueta de identificação e o envio de um bem para outro setor. É de suma importância que todos os

usuários tenham a responsabilidade de zelar, guardar, conservar e informar qualquer movimentação ou irregularidade com o bem ao setor responsável (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

Outra alternativa para controlar os registros dos bens é a execução de inventários, que consiste na discriminação organizada minuciosa de cada bem dentro das organizações e se o detentor está cumprindo realmente com o seu papel e suas finalidades (DIAS, 2006).

### **2.3.1 Inventário**

O inventário patrimonial é um dos principais instrumentos utilizadas pelos gestores públicos para averiguar de maneira minuciosa a composição do patrimônio de uma organização e, também, fundamentar a utilização dos bens pelo reaproveitamento daqueles que se encontram em desuso. Destaca-se, ainda, que a realização dos inventários anuais é uma exigência legal atribuída à prestação de contas sobre a utilização dos bens públicos. Segundo Peinado e Graeml (2007), o inventário físico, conhecido como “balanço”, consiste na apuração física dos itens que compõem o patrimônio das organizações.

De acordo Zanon (2008), a administração patrimonial possui como função o controle dos bens, para isso, ela precisa executar atividades relacionadas à verificação dos bens, tais como o inventário. Neste sentido, inventário é um “procedimento administrativo realizado por meio de levantamento físico, que consiste no arrolamento físico-contábil de todos os bens existentes” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2016, p. 5). Já o autor Zandavalli (2004) compreende inventário como mecanismo que consiste em afrontar o estoque de armazenamento dos bens com os dados cadastrados nos sistemas para confirmar a exatidão na informação de estoque.

O inventário patrimonial engloba todas as informações de bens patrimoniais das organizações, viabilizando um controle sobre seus bens e também a definição de quantos bens existem e onde estão localizados (NARCISO, 2008). O inventário além de possibilitar a conferência e existência dos bens patrimoniais na organização, ainda permite atestar realmente quais os bens ainda estão presentes mediante levantamento físico da quantidade existente e, em seguida, acarear os dados obtidos com os registros (CHIAVENATO, 2005; SANTOS, 2014). Em concordância, Rosa (2011) afirma que o inventário objetiva realizar o levantamento de todos os materiais presentes na organização.



A realização do inventário ocorre mediante levantamento físico do número de materiais de modo que seja possível comparar o valor obtido com aquele registrado. A contagem é realizada em períodos e etapas bem definidas. Ademais, o autor ressalta que o processo de execução do inventário deve ser pautado nas exigências do Conselho Federal de Contabilidade por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade (ROSA, 2011).

Os inventários podem ser utilizados com diversas finalidades e realizados em períodos variáveis, como, por exemplo, em situações de mudança de direção em que existe a necessidade de transferência de responsabilidade por determinados bens ou anualmente, por ocasião do encerramento de exercício (NEVES, 2009; SANTOS, 2010). A fim de preservar os registros dos bens patrimoniais atualizados, a “administração pública deve proceder ao inventário mediante verificações físicas pelo menos uma vez por ano” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013, p. 37).

Recomenda-se que o procedimento de inventário seja separado em três etapas, sendo elas: levantamento, arrolamento e avaliação. O levantamento é o momento de identificação dos bens, a fim de agrupá-los conforme suas características; o arrolamento envolve catalogar as características e quantidades de bens levantados; e, por último, a avaliação é o momento em que o bem é avaliado em valor financeiro (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017).

Para a realização do inventário, Botelho (2013) sugere a criação de uma comissão para realizar o levantamento de todos os bens móveis e imóveis da organização, além de efetuar vistorias e auditorias, a fim de certificar que todos os bens adquiridos estão em perfeito estado e em poder da organização que o adquiriu. O setor que adquiriu o bem deverá auxiliar no acompanhamento desse inventário. Esse acompanhamento tem como objetivo “apoiar os servidores do setor de patrimônio na realização de levantamentos, inventários ou na prestação de qualquer informação sobre bem em uso no seu local de trabalho”, (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017, p. 12).

Após constituir uma comissão para organizar o inventário é momento de realizar treinamento para os servidores, a fim de capacitá-los para realizar o inventário de forma correta. É importante que seja designado pelo menos um funcionário efetivo para compor essa comissão para não ocorrer perda de informações (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017).

Para Santos (2002), planejar um inventário físico eficiente deve-se seguir alguns fatores, entre eles, constituir a comissão que irá realizar todo o levantamento; programar o período de realização; preparar os locais; avisar com antecedência os setores a serem inventariados para se organizarem; escolher o tipo de execução, se o levantamento será realizado de portas abertas ou fechadas; emitir relatórios de localidade dos bens.

Rosa (2011) acrescenta que, em organizações de grande porte, com muitos itens, é mais comum que a execução do inventário seja efetuada de portas fechadas. Não é permitida nenhuma movimentação dos bens nesse período, o que facilita sua realização.

Considerando que a realização de inventários permite a certificação das diferenças entre os registros de materiais e a quantidade real existente na organização, além de possibilitar a verificação das condições dos bens patrimoniais da organização, sua relevância como ferramenta para a administração dos bens patrimoniais nas organizações públicas é inquestionável (SANTOS, 2014). Portanto, o inventário patrimonial é uma ferramenta de verificação que permite conhecer a verdadeira realidade patrimonial de uma organização (NEVES, 2009). Assim, a sua realização é primordial, principalmente, para identificar a existência de bens inservíveis na organização.

### **2.3.2 Bens Inservíveis**

Bens inservíveis são bens não utilizados, considerados sem serventia. São todos os bens desativados, defasados, como também aqueles que não atendem mais às necessidades para as quais foram adquiridos. Os bens inservíveis são vistos como “os bens que perderam a serventia para a administração pública, por se tornarem inviáveis na utilização em qualquer atividade relacionada ao serviço prestado” (PREFEITURA MUNICIPAL DE MORRO DA FUMAÇA, 2014, p. 8). Assim, os bens inservíveis, no cenário da Lei n.º 8.666/93, não são considerados bens inaproveitáveis, mas sem necessidade para a Administração Pública (BRASIL, 1993).

Na ocasião que algum bem não mais estiver sendo manuseado nas organizações, deve-se solicitar a baixa patrimonial. Como relatado no Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, os bens considerados inservíveis para uma organização são classificados como ociosos – são os bens que, mesmo em ótimo estado de conservação e em condições de uso, não estão sendo utilizados; antieconômicos – quando o valor da manutenção for maior que o seu valor

de mercado, isso ocorre em virtude de desgaste e uso prolongado; irrecuperáveis – quando não tem condições de serem utilizados para o fim a que se destinam, justamente pela inexistência de suas características ou em razão da incapacidade econômica de sua recuperação (BRASIL, 1990).

A baixa consiste no processo de remoção de um bem do acervo patrimonial da organização, mas só com autorização do agente patrimonial. Após a realização da baixa dos bens nos registros patrimoniais, os números de identificação são descartados, dessa forma outros bens não poderão receber o número de registro dos bens que tiveram baixa no sistema (PREFEITURA MUNICIPAL DE MORRO DA FUMAÇA, 2014). A realização da baixa patrimonial é processo de desagregação e deverá ser efetuado pelo setor responsável pela administração do patrimônio público (COUTINHO, 2005). Desta maneira, compete ao setor de patrimônio nortear todo o procedimento em relação ao recolhimento, transferência e baixa dos bens inservíveis (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

De acordo com Santos (2010), a baixa patrimonial também poderá ocorrer mediante permutas, transferências, leilões, doações, entre outras. É importante ressaltar que a baixa só deverá ocorrer após a concretização de que o bem não tem mais utilidade para a organização.

A baixa patrimonial realizada por permutas consiste na transferência bilateral de um bem em compensação do recebimento de outro. Para que ocorra, é necessário que a equivalência dos valores de acordo com os bens permutados, a troca de bens com valores desiguais somente será aceita com a restituição do valor faltante. Mas, para que isso aconteça é necessário que ocorra uma autorização legal, e seja proferido um parecer favorável dos bens a serem trocados; “o setor de patrimônio tomará as providências quanto à baixa do bem, no que se refere a carga patrimonial do órgão, bem como a incorporação de bens a serem adquiridos” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013, p. 31). Também é possível a realização da baixa por meio de transferência, que constitui na movimentação de bens, e a sua transferência pode ser realizada de um setor para o outro, e dentro da mesma organização (BRASIL, 1990).

Já a baixa patrimonial realizada mediante leilões é a mais utilizada nas organizações públicas. Meirelles (1990 p. 512) elucida da seguinte forma: “o poder público poderá fazer doações de bens móveis ou imóveis não utilizados do uso público, e comumente o faz para incentivar construções e atividades particulares de interesse coletivo”. Essas doações têm que

estar estabelecidas em leis autorizadoras como também deve haver um parecer efetivando a doação.

Para que ocorra a doação é necessário ter uma lei de autorização, elaborada em âmbito municipal. Conforme o Decreto nº 9. 9658/90, alguns bens inservíveis poderão ser doados às instituições ou organizações que participem de projetos de inclusão digital, como no caso computadores, monitores, impressoras, podendo ser quaisquer equipamentos de informática.

Bens móveis inservíveis, no contexto do leilão, para Pereira Junior (2002, p. 246), “deve-se entender que por suas qualidades intrínsecas, o bem não reúne mais condições materiais de servir”. O leilão é a venda de bens públicos inservíveis não utilizados pela Administração Pública, antecedido de avaliação, por meio de lances verbais. (BRASIL, 1993). Refere-se à modalidade de licitação, conforme o art. 22, da Lei 8666/93.

Para o autor Justen Filho (2000, p. 207), o leilão “é definido como uma modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração”. Também podem ser leiloados bens alienados, apreendidos ou hipotecados. Assim, adquire o bem aquela pessoa que oferecer o lance igual ou superior ao valor da avaliação.

Os bens selecionados para o leilão deverão ser avaliados, esse é um trabalho que não pode ser exercido por qualquer pessoa. Gasparini (2004) explica que a avaliação tem que ser realizada por engenheiro, que tenha a competência de elaborar laudos de avaliação. Todavia, na prática, essa execução raramente é possível. Os leiloeiros ofertam seus serviços de avaliação dos bens, na maioria das vezes nem todo leiloeiro é engenheiro, e acaba muitas das vezes não avaliando de forma correta os valores dos bens.

Para a realização do leilão, é necessário respeitar alguns prazos, como o prazo mínimo da publicação do edital até a data de sua realização, que é de 15 dias. Na data estipulada para o acontecimento, os interessados apresentam verbalmente suas propostas. No leilão, o procedimento segue por lances consecutivos dos interessados. “Vale o melhor preço, sendo desnecessária a fase de habilitação destinada a investigar alguma peculiaridade do interessado” (JUSTEN FILHO, 2000, p. 207). É de relevância mencionar que os bens “quando submetidos a leilão por mais de duas vezes e não houver arrematante, em razão do estado de inservibilidade, nessa situação, obrigatoriamente, os bens devem ser incinerados ou completamente destruídos” (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017, p. 32).

Portanto, a gestão patrimonial é uma ferramenta para o controle e preservação dos bens públicos nas organizações. Sua prática envolve atividades como controle e conservação, além de verificar e conscientizar os usuários sobre a importância de preservar os bens públicos. Para o controle dos bens de uma organização, a gestão patrimonial realiza inventários anuais, como instrumento de controle que possibilita checar a real realidade dos bens. Por meio do inventário, é possível ter um maior controle sobre os patrimônios da organização. Enfim, ao zelar pelos bens públicos, a gestão patrimonial traz vários proveitos não só para a organização, mas também para toda a sociedade, já que esses bens pertencem à coletividade.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como propósito de estudo a gestão do setor de patrimônio de uma prefeitura municipal localizada no Sul-MG, a qual foi nomeada por “prefeitura X”. Considerando a relevância do setor de patrimônio como órgão gestor dos bens patrimoniais da prefeitura X, a seleção do objeto de estudo se justifica pelos melhoramentos administrativos que poderão ser realizados na gestão do setor patrimonial, bem como no valor em que elas irão acrescentar à qualidade dos serviços prestados aos outros setores da prefeitura. Destacam-se também como fatores motivadores a escolha da prefeitura como instituição alvo deste estudo devido à disponibilidade e facilidade de acesso ao local para a execução deste estudo.

De acordo com Minayo (2000), a pesquisa é um caminho de ordenação que busca analisar e compreender o tema de estudo, esclarecendo os problemas da vida rotineira, por meio da relação da teoria com a prática. A autora também ilustra que a pesquisa tem a intenção de proporcionar soluções para os problemas que foram apontados. Já para Richardson (2012), a pesquisa é um procedimento que se aplica métodos científicos para atingir os seguintes objetivos, que não são exclusivos: a solução de problemas, a realização de novas teorias e a avaliação de teorias existentes.

Ao se tratar de uma pesquisa, como é o caso deste trabalho, procura-se implementar conhecimentos que possuem aplicações práticas e que podem ser empregados para a resolução de problemas. Dessa forma, o conhecimento concebido mediante esta pesquisa poderá ser conduzido para a solução de possíveis falhas identificadas na gestão de patrimônio público da organização.

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Ela busca entender os acontecimentos e questões, dotados de significados e valores que não podem ser traduzidos em números. A pesquisa qualitativa não busca peculiarizar ou verificar os fatos estudados, nem emprega apetrechos estatísticos na análise dos dados. Ela pretende obter componentes com definições sobre os lugares e pessoas, por meio da relação direta do pesquisador com o contexto estudado, buscando alcançar os acontecimentos rotineiros dos envolvidos da situação em estudo (GODOY, 1995).

A pesquisa envolve vários levantamentos, entre eles, dados secundários, bibliográficos, entrevistas com pessoas envolvidas nos problemas pesquisados e análise de dados que possam contribuir com a pesquisa. Dessa forma, GIL (1999) elucida que este tipo

de estudo tem como objetivo proporcionar um maior entendimento para o pesquisador a respeito do assunto, com o intuito de identificar problemas mais pertinentes ou formar pressupostos que possam ser pesquisados por estudos decorrentes.

Para isso, foi utilizada pesquisa descritiva, na forma de um estudo de caso, a fim de alcançar os objetivos específicos que possibilitam mapear e por fim identificar o processo de funcionamento, acompanhamento e controle de atividades desempenhadas pelo setor de patrimônio, segundo Gil (2002), tem como objetivo a descrição característica ocorrida na prática de determinado fenômeno.

Um dos métodos de coleta de dados utilizado na pesquisa descritiva é a entrevista. Segundo Lakatos e Marconi (2010), consiste em um processo de averiguação social, o qual é realizado por meio de comunicação face a face, com o objetivo de coletar informações a respeito de um assunto. O uso de entrevista nas pesquisas em Ciências Sociais é relevante, pois permite que o pesquisador tenha uma maior relação com os sujeitos pesquisados, o que possibilita ter um melhor entendimento do comportamento dos pesquisados.

Para a realização desse estudo de caso, foi empregue como instrumento de coleta de dados os roteiros de entrevistas nas seguintes etapas: primeira etapa - entrevista com responsável pelo setor de patrimônio (APÊNDICE A) e entrevista com 04 (quatro) funcionários da Secretaria de Administração (APÊNDICE B), aplicados por meio de visitas *in loco*, os períodos de realização das coletas de dados ocorreram entre os meses de janeiro e agosto de 2018. Também foi utilizado o método de observação não participativa, mediante visitas ao setor de patrimônio para analisar as rotinas de trabalho e acompanhar as tomadas de decisões dos servidores responsáveis pela administração dos bens públicos. Segundo Gil (1999), a observação é um elemento de extrema importância para a realização de uma pesquisa, pois a partir dela é possível traçar as etapas de um estudo, como elaborar perguntas, coletar dados, conhecer a verdadeira realidade da organização, etc.

A escolha do setor de patrimônio se deu em razão de sua importância em administrar os bens de todo município, a fim de identificar possíveis gargalos na prestação de serviços pelo setor de patrimônio e apontar possíveis soluções para os problemas apresentados. As entrevistas foram realizadas individualmente com os funcionários utilizando-se o roteiro de entrevista (APÊNDICE B). Dessa forma, o roteiro de entrevista faz com que o diálogo não fique preso às perguntas predefinidas, nem se perca em conversas distantes do instrumento de estudo (RICHARDSON, 2012).

Após a realização das entrevistas, a técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo, visto que ela é uma técnica empregada em pesquisas qualitativas, como também é uma maneira bastante eficaz para examinar os discursos coletados pelas entrevistas.

A realização da análise de conteúdo aconteceu em três etapas baseadas nos argumentos de Bardin (2011), por ser uma referência em estudos qualitativos na área de administração. Sendo assim, foram divididas da seguinte maneira: pré-análise, a análise do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise foi realizada a preparação do material analisado com o intuito de torná-lo atuante e organizar as ideias iniciais.

O material escolhido para análise fez-se através dos áudios gravados no momento das entrevistas. Os áudios das entrevistas foram gravados, com a autorização dos entrevistados, e, posteriormente, transcritos para facilitar a análise do conteúdo coletado. Com o intuito de manter os entrevistados em anonimato e, assim, preservar sua privacidade, eles foram identificados neste trabalho como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 e Entrevistado 5.

Conforme Bardin (2010), a segunda etapa ocorre quando os dados coletados brutos são modificados de maneira organizada, reunidos em categorias para descrever suas peculiaridades pertinentes. Por meio da codificação, realizou-se a identificação do material coletado, como no caso de recortes das entrevistas, que não busca apenas entender o sentido da fala do entrevistado, mas sim compreender o seu significado.

Já a terceira etapa consiste no tratamento e compreensão dos resultados obtidos e, mediante análise comparativa com o conteúdo adquirido, estabelecimento de relações com as categorias em que foram inseridos. Desta maneira, os tópicos estabelecidos nas categorias de análise são pontos fundamentais para a gestão patrimonial. Considera-se que a ligação e enfrentamento do conteúdo analisado com o tema consigam respostas para as possíveis problemáticas e para os objetivos apresentados neste estudo (BARDIN, 2010; GIL, 2014).

As questões norteadoras estabelecidas no roteiro de entrevista estão ligadas ao conteúdo mencionado no Referencial Teórico. A relevância de estabelecer questões relacionadas a esses pontos para guiar a entrevista se deve ao fato de que elas são base para a análise da gestão patrimonial, e, também, para identificar possíveis falhas ou situações que podem ser melhoradas. Com a coleta de dados voltada para o conteúdo do Referencial Teórico, foi possível alcançar resultados comparados à teoria apresentada, de maneira que



eles sejam relacionados para a verificação da gestão patrimonial estudada, e, subsequentemente, construir alternativas para a solução dos aspectos falhos se forem identificados.

As análises de conteúdos foram classificadas em 5 categorias de análise, sendo a primeira Bens Patrimoniais Públicos, que são os bens que abarca o patrimônio da Administração Pública. Para Botelho (2013), os bens públicos contemplam todas as coisas, que pertencem a qualquer ente federativo, sejam entidades estatais, autarquias e empresas governamentais. A segunda categoria se refere à Administração de Patrimônio Público, que é de suma importância dentro de uma organização. Para Bernardes (2008, p. 67), “Administrar o patrimônio público significa ter controles sobre os bens, a fim de proteger a sua usabilidade”, ou seja, administrar os bens públicos tendo controle sobre eles e protegendo o seu uso. A terceira categoria, Registro de Bens Públicos, é o processo de inclusão de um bem no sistema de controle da administração pública. Para Botelho (2013) é quando o setor de patrimônio realiza o registro do bem, faz a identificação e emite o termo de responsabilidade que deve ser assinado pelo setor que está adquirindo o bem.

Já a quarta categoria analisa a realização do Inventário, que é utilizado como principal instrumento de controle para verificar a composição do patrimônio público de uma organização. Para Zanon (2008) é a função de controle dos bens, a qual executa atividades relacionadas à verificação dos bens. E, por último, os Bens Inservíveis, que são bens não utilizados, considerados sem serventia e que não atendem mais a necessidade da instituição. Para Ferreira Neto (2003, p. 9), “bens inservíveis para a Administração Pública são aqueles que ela não mais carece, bens sem utilidade para o Estado”.

A seguir, o quadro 1 sintetiza a maneira como a pesquisa foi operacionalizada.

Quadro 1 - Operacionalização da pesquisa (continuado)

<b>Objetivos</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Fonte dos dados</b>	<b>Análise de Dados</b>
Objetivo 1: Descrever o funcionamento do setor de patrimônio	Entrevistas obtidas no dia 06 de abril de 2018, por meio de uma conversa informal não documentada, norteada por um roteiro de entrevista (APÊNDICE A).	Entrevistado 1.	Análise de dados, a partir das categorias registro de bens públicos, inventário e bens inservíveis.

Quadro 1 - Operacionalização da pesquisa (conclusão)

<p>Objetivo 2: Identificar possíveis gargalos e apresentar soluções para os mesmos.</p>	<p>Entrevistas obtidas no dia 07 de abril de 2018, por meio de uma conversa informal não documentada, norteadas por um roteiro de entrevista (APÊNDICE B).</p> <p><i>Visitas in loco.</i></p>	<p>Entrevistados de 1 a 5.</p> <p>Observação não participante.</p>	<p>Análise de dados, a partir das categorias administração de patrimônio, registro de bens públicos, inventário e bens inservíveis.</p>
---	---	--	---

Fonte: Da autora (2018).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta seção está dividida em dois capítulos, de modo que o primeiro aborda o processo de funcionamento do setor patrimonial de uma prefeitura Municipal do Sul-MG, apresentando suas atividades. O segundo capítulo se refere à análise das informações e dados adquiridos, além de sua interpretação e discussão baseando na teoria utilizada. Por fim, procura-se propor alternativas para as falhas e/ou pontos passíveis de melhorias na administração de patrimônio público.

### **4.1 Funcionamento do setor de patrimônio**

As informações relatadas neste capítulo foram coletadas em uma prefeitura municipal localizada no Sul de Minas Gerais, a qual será identificada pelo nome fictício “prefeitura X”. No primeiro momento, será ilustrado como ocorre o processo de recebimento e registro dos bens e, no segundo momento, a realização do controle e acompanhamento dos bens públicos, considerado o elemento essencial na prestação do principal serviço ofertado pelo setor de patrimônio.

O funcionamento do setor será relatado por meio da figura 1 baseado nas informações obtidas durante a entrevista realizada com o responsável pela instituição estudada.

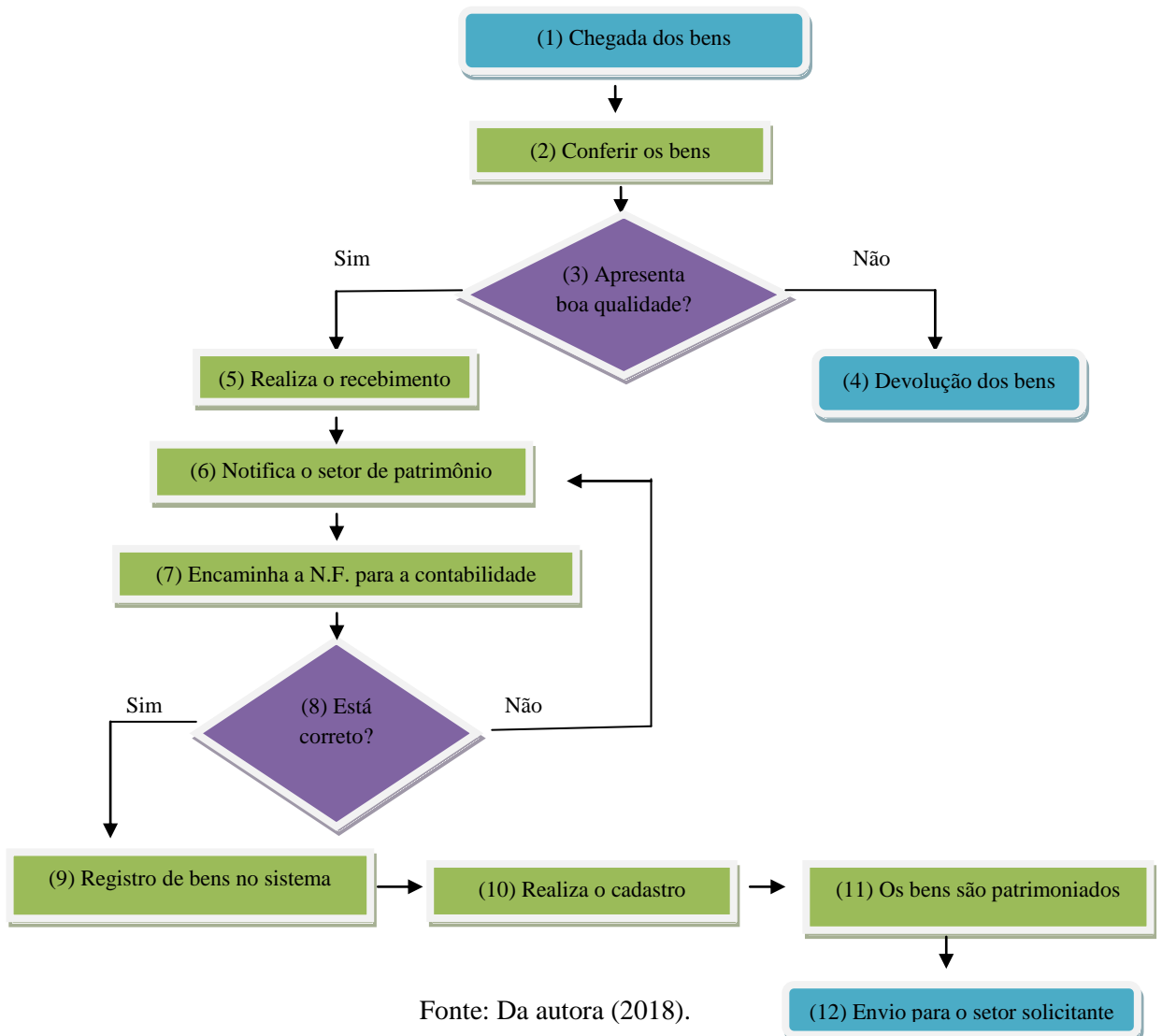
O fluxo se inicia a partir da chegada dos bens (1) ao almoxarifado, logo após a compra dos mesmos. A princípio, é realizado o recebimento e a conferência (2), onde se verifica se o material recebido apresenta boa qualidade ou não (3). Esse momento envolve um processo de tomada de decisão. Tal procedimento é fundamental para a identificação de avarias ou não; caso seja detectado algum problema, é feita a devolução (4) para o fornecedor. Por outro lado, se for, durante o processo de verificação, diagnosticada perfeitas condições, ocorre o recebimento do mesmo (5) e o setor de patrimônio é notificado (6). Logo após o processo de verificação de qualidade, o setor de almoxarifado notifica e faz o envio da nota fiscal (7) para o setor de patrimônio onde o mesmo encaminha uma via da nota para o setor de contabilidade, a fim de confirmar se está tudo correto (8), ocorrendo outra tomada de decisão. Caso não esteja correto, a mesma é devolvida ao setor de patrimônio para tomar as providências necessárias junto ao fornecedor; o setor de contabilidade é responsável por avaliar algumas exigências que são básicas, como, por exemplo, a descrição completa dos bens, os dados dos

fornecedores, entre outros. Apenas depois dessa avaliação é feito o faturamento e o lançamento no sistema operacional.

O lançamento no sistema (9) é efetuado pelo setor de contabilidade que, em seguida, autoriza o setor de patrimônio a realizar o cadastro no sistema operacional (10). Já com os bens lançados no sistema, o setor de patrimônio realiza a patrimonialização dos mesmos (11). O sistema gera um número de identificação do bem, o qual é impresso em plaquetas e fixadas nos mesmos, preferencialmente, em locais visíveis.

Por fim, após o bem já estar identificado, processa-se o envio para o solicitante (12) e o mesmo é encaminhado para o seu destino final.

Figura 1 - Fluxograma de processo de recebimento no almoxarifado.



Já a segunda etapa se refere à realização do processo de atividades de controle e acompanhamento dos bens públicos mediante inventário anual, o qual será demonstrado na figura 2.

As atividades de acompanhamento (1) e controle dos bens públicos são de responsabilidade e devem ser exercidas pelo setor de patrimônio do município, por meio da verificação dos bens (2). Neste momento, verifica-se onde estes estão alocados e, em seguida, organiza-se uma equipe (3), que será composta pelos próprios funcionários do setor de patrimônio, os quais ficarão incumbidos de organizar todos os trâmites para a realização do inventário anual (4), procedimento utilizado pelo patrimônio como uma ferramenta de controle. Esse momento envolve um processo de tomada de decisão, qual seja: realizar ou não o inventário. Realizar, anualmente, esse procedimento é a melhor maneira do município controlar e mensurar os bens que possui em sua carga patrimonial, caso não aconteça o inventário anual, o setor de patrimônio deverá se organizar para realizá-lo.

Para que o setor de patrimônio execute anualmente este procedimento, ele deverá organizar os bens (5), o que acontece quando uma equipe terceirizada se desloca para o setor a ser inventariado para organizar e separar os bens em lugares de fácil acesso. Quando isso não ocorre, os responsáveis pelo setor de patrimônio inicia o inventário realizando a contagem (6), que, por sua vez, é quando a equipe contabiliza os bens, assim como também fazem a separação dos bens inservíveis e ociosos (7); na realização da contagem, a equipe verifica o estado de conservação dos bens, aqueles que estiverem deteriorados ou até mesmo ociosos devem ser separados dos bens que estão em condições de uso.

Depois da separação, ocorre outra tomada de decisão, na qual é feita uma análise dos bens que devem ser enviados para o desfazimento (8). Aquele bem que é considerado sem serventia terá como destino o desfazimento; já aqueles que ainda podem ser reutilizados terão outro destino, serão enviados para outros setores do município.

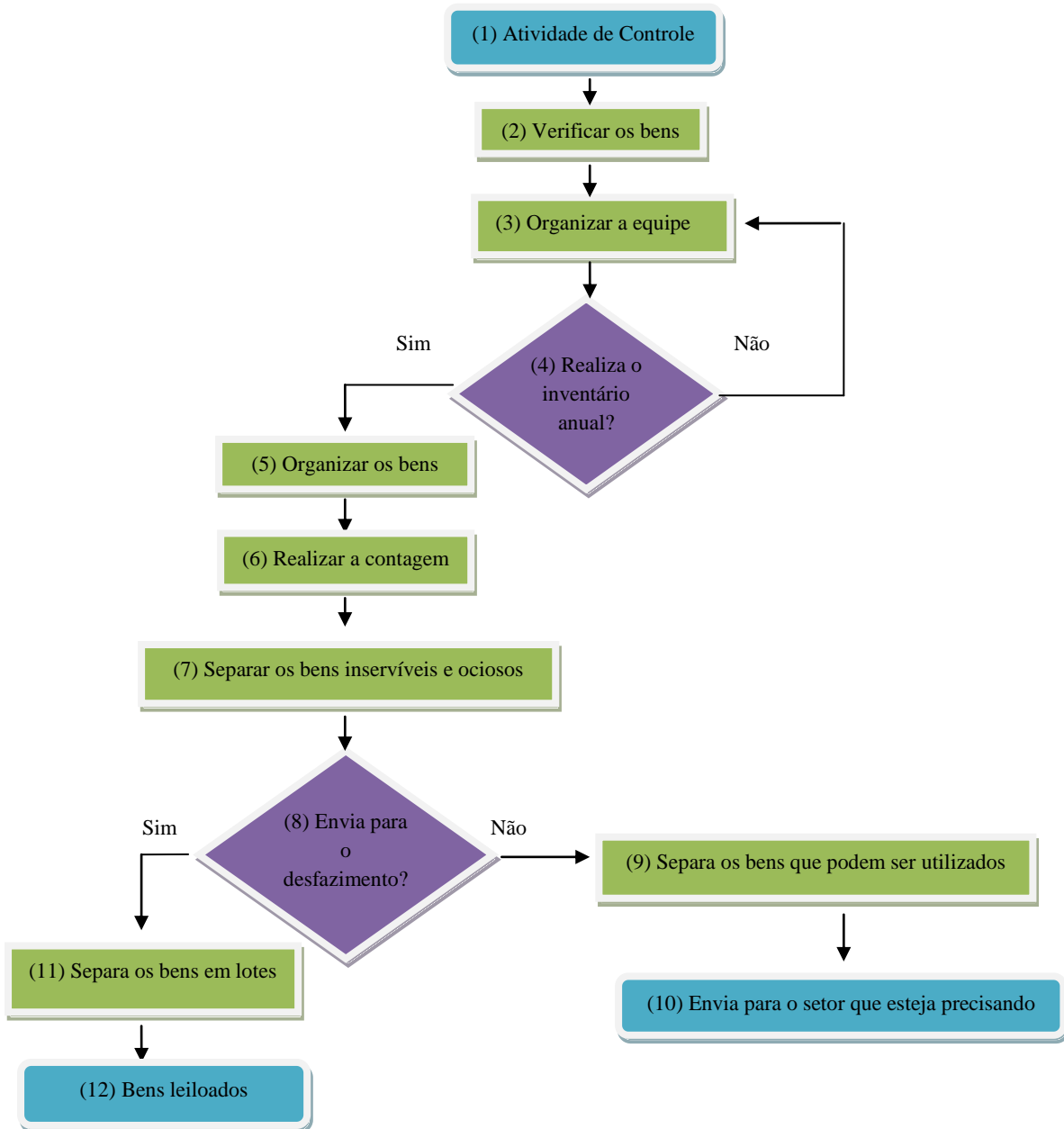
Após a separação dos bens considerados ainda utilizáveis (9), os mesmos são agrupados e enviados para algum setor que esteja solicitando-os (10).

Em contrapartida, os bens que são enviados para o desfazimento são separados em lotes (11) ou categorias, como, por exemplo, cadeira com cadeira, mesa com mesa. Após esse procedimento, os bens são organizados para serem leiloados.

Como o município não detém um local apropriado para a armazenagem, anualmente os bens são leiloados (12) com o intuito de desafogar o local, na medida em que, diariamente,

são recebidos inúmeros bens e o espaço físico acaba não suportando. Assim, os bens são organizados e agrupados em lotes fechados para serem leiloados e arrematados pela sociedade.

Figura 2 - Fluxograma de processo de atividades de controle de bens permanentes.



Fonte: Da autora (2018).

## **4.2. Identificação de falhas e/ou pontos que podem ser aperfeiçoados**

Com base na análise do material obtido, busca-se, neste tópico, analisar o processo de funcionamento e controle de atividades patrimoniais, além de identificar falhas e pontos suscetíveis de melhorias para a administração do patrimônio público e propor alternativas de solução para o caso pesquisado.

### **4.2.1 Administração do Patrimônio Público**

O setor de administração de patrimônio público é o responsável por gerenciar os bens do município. Em relação à administração do patrimônio público, observa-se a existência de falhas em alguns momentos, como a inexistência de comunicação sobre a transferência dos bens. Os setores executam as transferências entre si sem notificar o setor responsável pelas mesmas. No entanto, esse procedimento só pode ser exercido pelo setor competente por meio do termo de transferência. A prática utilizada na prefeitura pesquisada aponta aspectos diferentes em relação à prefeitura municipal de Santa Maria Madalena, onde o processo de transferência segue os seguintes parâmetros: solicitação por escrito do interessado em receber o bem, com o de acordo do setor transmitente; em seguida, o agente patrimonial do setor que está transferindo solicita a autorização de transferência ao setor de patrimônio; com a autorização ocorre a emissão do termo de responsabilidade; após a autorização, o setor de patrimônio encaminhará para o agente patrimonial, para que este colha assinaturas do transmitente e do recebedor; logo em seguida, a transferência é concluída.

Na “prefeitura X”, a transferência é praticada de maneira incorreta. De acordo com o Entrevistado 5: “[..] a comunicação não ocorre e acaba gerando um grande ruído de informações, principalmente nas transferências de bens [...]”. O Entrevistado 3 reforça a ocorrência dessa falha: “[...] A comunicação deve ocorrer através de ofícios, mas na maioria das vezes isso não acontece, alguns setores tomam decisões sem consultar ou comunicar o setor de patrimônio, muitos setores realizam as transferências de um bem sem comunicar [...]”. O Entrevistado 2 reforça a questão abordada: “[...] as transferências não autorizadas acabam atrapalhando várias atividades exercidas pelo setor de patrimônio [...]”. O observador não participante identificou que: “[...] na maioria das vezes o setor de patrimônio é informado sobre o ocorrido somente no momento em que é realizado o inventário [...]”.

Para solucionar a ausência de comunicação entre os setores – visto que o meio de comunicação mediante ofício não é capaz de solucionar os problemas, no que se refere às transferências de bens, – o ideal seria adotar um mecanismo de comunicação virtual, isto é, os setores deixariam de utilizar o ofício como meio de comunicação e passaria a manusear um programa virtual institucional. Essa proposta funcionaria com o intuito de facilitar e amenizar os ruídos de comunicação existente. Essa plataforma desempenhará as seguintes funções: o setor que desejar realizar a transferência de um bem deve cadastrar os seus dados, juntamente com uma foto (a foto do bem serve para que não haja conflito de informações sobre ele); assim que o bem estiver disponível no sistema, o setor interessado em adquiri-lo se manifesta. Após o interessado manifestar interesse, somente o gestor de patrimônio poderá autorizar e emitir o termo de transferência, evitando os ruídos da comunicação, o processo de comunicação virtual através de programas e plataformas institucionais atualmente, é o principal veículo de transporte da comunicação (FIGUEIREDO, 2011).

Dando sequência às falhas de administração do patrimônio público foram abordadas a rotatividade de funcionários e a ausência de um servidor efetivo alocado no setor de patrimônio, o que ocasiona falta de capacitação dos funcionários em utilizar o sistema operacional do município.

Em virtude da rotatividade, a ausência de servidor efetivo permite que se percam várias habilidades em alguns assuntos, impossibilitando o desempenho organizacional adequado, como, por exemplo, a perda de produtividade, diminuição de comprometimento e eficiência nas organizações. Concomitantemente com os problemas ocasionados pela rotatividade e pela falta de servidor efetivo acaba acarretando outro fator muito importante nas organizações, a limitação de funcionários não capacitados, principalmente nas atividades que carecem de treinamento específico aos seus profissionais (ALMEIDA; PEREIRA, 2017).

Deste modo, o Entrevistado 4 menciona a respeito da rotatividade e da ausência de um servidor efetivo para o setor de patrimônio do município: “[...] a rotatividades e ausência de um servidor efetivo no setor de patrimônio acaba prejudicando a sua evolução [...]”. O Entrevistado 2 descreve que: “[...] neste caso, o setor fica sem um controle contínuo nas suas atividades administrativas, essa rotatividade faz com que algumas informações e dados dos bens públicos acabe se perdendo [...]”. O Entrevistado 5 narra que: “[...] deveria haver um funcionário efetivo que nunca fosse deslocado para outro setor na troca de gestão, para manter um maior controle e responsabilidade sobre o patrimônio [...]”. A rotatividade traz como



consequência a falta de capacitação dos funcionários em utilizar o sistema operacional, o que foi identificado pela observação não participante que: “[...] os funcionários não passam por um treinamento para aprender a utilizar o sistema isso acaba dificultando e atrasando todo o serviço e até mesmo ocasionando erros na hora de cadastrar os bens [...]”.

Com base nessas informações, a solução ideal para a rotatividade e a ausência de servidor efetivo seria a prefeitura instituir um regulamento interno do setor de patrimônio, no qual pelo menos uma vaga do quadro de funcionários seria ocupada por um servidor efetivo do município, com o objetivo de evitar a descontinuidade dos serviços prestados e a perda de informações. Nogueira (2006) explica que as ações descontinuadas têm como efeito, perda de conhecimento e saber organizacional dos envolvidos que vêm e vão ao prazo de 4 anos.

Já a segunda falha ocasionada pela falha anterior é falta de capacitação dos funcionários em utilizar o sistema operacional. Assim, é necessário ter um processo de capacitação para todos aqueles que são diretamente ligados ao setor, ou seja, para todos os funcionários que são lotados no setor de patrimônio. Dessa forma, na ausência de um, os outros terão o conhecimento necessário para realizar as atividades, além de tornar o serviço mais ágil e facilitado. Essa capacitação deverá ser ofertada pela empresa que fornece esse sistema, sem acarretar custo algum ao município.

Outra maneira capaz de capacitar seria por meio da realização de um treinamento de controle semestral para medir o desempenho de funcionalidade, corrigir os desvios ou discrepâncias cometidas pelos funcionários ao cadastrar os itens no sistema, a fim de amenizar os erros, tal prática corrobora com o que Chiavenato (2004) relata sobre capacitação. Para ele, o treinamento dos funcionários deve ser uma atividade constante e regular, mesmo quando mostram alto desempenho e melhoria das competências.

#### **4.2.2 Registro de Bens Públicos**

Atualmente, o município possui aproximadamente 55.563 (cinquenta e cinco mil e quinhentos e sessenta e três) bens patrimoniados. Todos os bens públicos do município são registrados no sistema operacional, no qual são lançadas as suas especificações, como datas de aquisições, número das notas fiscais, valores de custos, localizações de destinos, entre outros. Visto que o município estudado contém uma carga grande de bens públicos, e que o encargo de controlar e acompanhar esses bens pertence ao setor de patrimônio, assim cabe ao

setor de patrimônio garantir o controle e acompanhamento desses bens (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

Mas essa não é uma tarefa fácil de ser realizada, o que é evidenciado por meio de informações coletadas por alguns entrevistados.

De acordo com entrevistado 5, o setor de patrimônio tem uma grande dificuldade para controlar e acompanhar os bens patrimoniados: “[...] o acompanhamento existe, mas o que deixa a desejar são os setores que não comunicam a perda das placas de identificação, essas placas soltam muito fácil [...]”. O Entrevistado 5 acrescenta que “[...] todo servidor público deveria ter a obrigação de comunicar o setor de patrimônio do ocorrido para que a placa possa ser colada novamente [...]”. Pela observação não participante diagnosticou que “[...] existe muitos itens sendo utilizados sem placas de identificação [...]”.

O Entrevistado 4 contribui dizendo “[...] que o setor de patrimônio tem todo um cuidado e preocupação em controlar e acompanhar esses bens, mas que esse trabalho não depende só deles, que os outros setores deveriam se preocupar mais [...]”; o Entrevistado 3 complementa mencionando que: “[...] é gigantesca a falta de responsabilidade dos outros setores em zelar pelos bens públicos [...]”.

O desinteresse dos outros setores é tão nítido que é visto até em pequenos detalhes, conforme relatado pelo Entrevistado 5: “[...] as perdas das plaquetas de identificação que se soltam ou são retidas dos bens na maioria das vezes não são comunicadas [...]”.

Ao analisar o que os manuais preconizam sobre o setor de patrimônio, constata-se uma discrepância entre os mesmos e o que é realizado no cotidiano da prefeitura investigada. O manual da (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013), aponta que é de suma importância que todos os usuários tenham a responsabilidade de zelar, guardar, conservar e informar qualquer movimentação ou irregularidade com o bem ao setor responsável, o que não foi observado nos relatos acima.

Para tentar sanar essa falha, visto que o município possui 10 secretarias, o ideal seria nomeação de um agente patrimonial para cada uma delas, ficando sob sua responsabilidade os bens alocados em seu setor. Dessa forma, os agentes patrimoniais estariam trabalhando em parceria com o setor de patrimônio, a fim de manter um maior controle dos bens públicos evitando prejuízos desnecessários ao município.

Além da falha anterior, foi diagnosticado que, para desempenhar o controle e acompanhamento dos bens, os funcionários do setor de patrimônio precisam se dirigir até o

lugar em que esses bens se encontram alocados. Com isso, identificou-se que o setor de patrimônio não possui um veículo próprio para realizar os deslocamentos dos funcionários. Tal fato acarreta uma série de dificuldades no processo de verificação e fiscalização dos bens, uma vez que o processo logístico de deslocamento dentro de uma organização é necessário para atingir com qualidade o objetivo de entrega com menor espaço de tempo. Assim, sanando esse problema é possível vencer o tempo e a distância na entrega de bens de maneira eficaz e eficiente (LAURINHO; TEIXEIRA 2014).

O Entrevistado 2 comprova essa falha: “[...] o setor de patrimônio não possui um veículo próprio para exercer suas atividades e fica dependendo de outros setores para emprestar um veículo [...]”. Segundo notas da observação não participante: “[...] o setor de patrimônio é um dos poucos setores que não possui um veículo próprio [...], [...] dada a importância das suas atividades seria primordial possuir um veículo, assim não ficariam reféns da boa vontade de outro setor em emprestar um veículo e o serviço não ficaria acumulado [...]”.

Diante do que foi apurado, o ideal seria a aquisição de uma caminhonete para o setor de patrimônio. Como o mesmo não possui recursos, a compra poderia ser realizada com os recursos adquiridos em leilões, isto é, um valor X arrecadado no leilão seria voltado para a aquisição dessa caminhonete. Mas para que a compra da caminhonete aconteça, a mesma deverá ser incluída no orçamento anual, já que o valor arrecadado em leilão é destinado para uma conta única do município. Desta forma, facilitaria o trabalho externo de controle dos bens públicos. Segundo Ballou (2007), a gestão de transporte deve assegurar a movimentação de bens, a fim de proporcionar um serviço eficiente. Em concordância, Vargas (2005) afirma que é importante obter um processo integrado entre os setores que envolvem a movimentação dos bens, a fim de promover resultados benéficos às organizações.

#### **4.2.3 Inventário**

O inventário é realizado pelo setor de patrimônio anualmente. O último ocorreu com a troca de gestão, em janeiro de 2017. Ele foi efetuado pelos funcionários do setor de patrimônio, juntamente com os responsáveis pelos setores inventariados, os quais auxiliaram no acompanhamento do mesmo. Os setores inventariados têm como objetivo “apoiar os servidores do setor de patrimônio na realização de levantamentos e inventários ou na

prestação de qualquer informação sobre bem em uso no seu local de trabalho” (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017, p. 12).

Mesmo com o apoio dos responsáveis por cada setor, verifica-se que existe erro no planejamento do inventário, a começar pela falta de preparo dos locais, a organização dos itens antes das contagens dos bens, o que pode ser confirmado pela fala do Entrevistado 1. Segundo ele: “[...] chegamos nos locais e já realizamos o inventário[...] [...] o número de funcionários para organizar e realizar o inventário é insuficiente para atender toda a demanda, o setor conta apenas dois funcionários [...]”. O observador não participante acrescenta que: “[...] além de existir a falta de organização, de funcionários também ocorre a falta de preparo de quem participa dos inventários [...]”. O entrevistado 3 reforça que: “[...] não existe um planejamento de como o inventário vai ser realizado, praticamente ele é realizado às cegas [...]”. O Entrevistado 4 sustenta que: “[...] além da falta de organização para a realização do inventário, existe também a ausência de pessoas qualificadas para a sua realização [...]”. E o observador não participante concluiu que: “[...] a falta de qualificação faz com que esse procedimento não seja realizado de forma correta podendo deixar que algo passe despercebido [...]”.

Segundo os entrevistados, essas precariedades no planejamento e na organização do inventário fazem com que as atividades exercidas sejam, na maioria das vezes, realizadas em vão. Para reverter essa situação é essencial planejar um inventário físico eficiente. Para isso, deve-se seguir algumas etapas: constituir uma comissão para realizar todo o levantamento; programar o período de realização; preparar os locais; avisar com antecedência os setores a serem inventariados, a fim de se organizarem; escolher o tipo de execução, se o levantamento será realizado de portas abertas ou fechadas; emitir relatórios de localidade dos bens (SANTOS, 2002). Após seguir esses fatores, é momento de propor alternativa para melhorar a situação, constituir uma comissão para organizar o inventário e implementar um treinamento para os servidores, a fim de se tornarem capacitados para realizar o inventário de forma correta. É fundamental que seja designado pelo menos um funcionário efetivo para compor essa comissão para não ocorrer perda de informações (PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO, 2017).

#### 4.2.4 Bens Inservíveis

Os bens inservíveis são aqueles que não têm mais serventia, e que compete somente ao setor de patrimônio nortear todo o procedimento em relação ao recolhimento, transferência e baixa dos bens inservíveis (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

Na prática, infelizmente, isso acaba não acontecendo, pois existe a falta de controle dos bens que são enviados para o desfazimento e que ainda se encontram em perfeito estado de conservação, os quais podem ser reutilizados em outros setores. O Entrevistado 4 diz que, nesse problema: “[...] os próprios setores que não carece daqueles bem, mesmo estando em perfeita condições, acabam enviando-os para o desfazimento[...] [...] não busca informações se aqueles bens serão úteis para outros locais[...]”. O Entrevistado 3 adiciona que “[...] muitos setores enviam alguns bens sem notificar o setor de patrimônio [...]”, isso faz com que o setor de patrimônio não tenha controle de alguns bens enviados para o desfazimento.

A fim de mitigar essa situação, sugere-se a elaboração de uma ferramenta de protocolo dentro do mecanismo virtual de comunicação proposto, a partir dos seguintes moldes: primeiramente, o agente patrimonial deverá notificar o gerente de patrimônio, que, em seguida, realiza uma vistoria para verificar se realmente os bens têm a necessidade de serem enviados ao desfazimento. Em caso afirmativo, os bens serão enviados somente após a autorização do gestor patrimonial, caso contrário será realocado para os locais que necessitem dos mesmos. Assim, após a criação desse protocolo, o setor de patrimônio terá mais controle para a realização da baixa patrimonial. Tal prática é baseada nos ensinamentos de Coutinho (2005).

Os bens inservíveis da “prefeitura X” são encaminhados para o desfazimento, e muitas queixas mencionadas durante as entrevistas foram referentes à sua localização. O Entrevistado 1 explica que: “[...] o desfazimento fica localizado na saída da cidade, só se consegue chegar de carro, é o único e maior lugar que o município tem para oferecer [...]”. Segundo o Entrevistado 2: “[...] o atual desfazimento se encontra em um local totalmente desapropriado, sem proteção, qualquer pessoa tem acesso ao local (risos) porque o portão fica aberto [...]”. O observador não participante acrescenta que: “[...] como é distante da cidade o acesso se torna difícil já que o setor de patrimônio não possui um veículo para levar os seus funcionários até o local [...]”.

Para tentar solucionar a dificuldade de acesso ao desfazimento, já que o setor de patrimônio não possui um veículo próprio, uma alternativa seria trazê-lo para um local mais seguro, de fácil acesso e próximo à sede da prefeitura. Desta maneira, o setor de patrimônio passaria a ter um maior controle e acompanharia de perto os bens destinados ao desfazimento. O espaço físico não teria a necessidade de ser enorme, se os bens não ficassem parados durante muito tempo. Para evitar que isso aconteça poderia ser realizado leilões pelo menos duas vezes por ano. De acordo com Justen Filho (2000, p. 207), “o leilão é definido como uma modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração”.

O quadro 1 apresenta as falhas encontradas e as alternativas propostas, para cada um dos casos investigados. Nele, as falhas e as alternativas estão classificadas de acordo com a categoria temática em que melhor se enquadra. A seguir, apresenta-se o quadro:

Quadro 2 – Falhas e alternativas propostas (continuada).

<b>Categorias</b>	<b>Falhas</b>	<b>Alternativas Propostas</b>	<b>Fundamentação teórica que sustenta as alternativas propostas</b>
<b>Administração de Patrimônio</b>	Falta de comunicação dos setores que utilizam os serviços prestados pelo setor de patrimônio.	Adotar um mecanismo de comunicação virtual, que facilitaria os setores se comunicarem.	FIGUEIREDO (2011), sugeriu que o processo de comunicação virtual por meio de programas e plataformas institucionais é o principal veículo de transporte da comunicação.
	Rotatividade de funcionários e a ausência de servidores efetivos no setor de patrimônio.	Criação de um regulamento interno, instituindo que pelo menos uma vaga seja destinada a servidores efetivos.	Para Nogueira (2006) as ações descontinuadas impactam na perda de conhecimento e saber organizacional dos envolvidos que vêm e vão ao prazo de 4 anos.
	Falta de capacitação.	Realizar um processo de capacitação e treinamentos semestrais.	Para Chiavenato (2004) a capacitação e o treinamento dos funcionários deve ser uma atividade constante e regular, mesmo quando mostram alto desempenho e melhoria das competências.
<b>Registro de Bens Públicos</b>	Dificuldades no controle de acompanhamento dos bens públicos do município.	Nomear um agente patrimonial para cada secretaria do município.	O agente patrimonial assume formalmente o dever de proteger e zelar pelo uso dos bens obtidos, prescrito no art. 87, do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Quadro 2 – Falhas e alternativas propostas (conclusão).

	Falta de um veículo para realizar as atividades.	Aquisição de uma caminhonete.	O processo logístico de deslocamento dentro de uma organização é necessário para atingir com qualidade o objetivo de entrega com menor espaço de tempo. Assim, sanando esse problema é possível vencer o tempo e a distância na entrega de bens de maneira eficaz e eficiente (LAURINHO; TEIXEIRA 2014).
<b>Inventário</b>	Falta de planejamento para realizar o inventário.	Constituir uma comissão para organizar o inventário e implementar um treinamento aos servidores de como realizar o inventário de forma correta.	Deve-se constituir uma comissão para realizar todo o levantamento; programar o período de realização; preparar os locais; avisar com antecedência os setores a serem inventariados, a fim de se organizarem; escolher o tipo de execução, se o levantamento será realizado de portas abertas ou fechadas; emitir relatórios de localidade dos bens (SANTOS, 2002).
<b>Bens Inservíveis</b>	Bens enviados para o desfazimento sem autorização do setor responsável.	Elaboração de um protocolo para o envio desses bens.	A elaboração de uma ferramenta de protocolo dentro do mecanismo virtual de comunicação. Assim, após a criação desse protocolo, o setor de patrimônio terá mais controle para a realização da baixa patrimonial. Tal prática é baseada nos ensinamentos de Coutinho (2005).
	Acesso ao local de desfazimento.	Trazer o desfazimento para um local mais próximo à sede da prefeitura.	O espaço físico não teria a necessidade de ser enorme, se os bens não ficassem parados durante muito tempo. Para evitar que isso aconteça poderia ser realizado leilões pelo menos duas vezes por ano. De acordo com Justen Filho (2000, p. 207), “o leilão é definido como uma modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração”.

Fonte: Da autora (2018).

Assim, foram expostas as falhas passíveis de melhorias identificadas no setor de patrimônio público, na prefeitura municipal localizada no Sul-MG, e, também, as alternativas propostas para a solução desses problemas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo de descrever o funcionamento do setor de patrimônio e propor alternativas para o melhoramento da gestão patrimonial da instituição pesquisada. Especificamente, identificar possíveis gargalos e apresentar soluções para os mesmos.

Para sustentar este trabalho foram abordadas as seguintes temáticas: Bens Patrimoniais Públicos, Administração de Patrimônio Público, Registro de Bens Públicos, Inventário e Bens Inservíveis – todos estes conceitos abordados com detalhe e profundidade ao longo deste trabalho. Para tal, a pesquisa se utilizou do método do estudo de caso, a fim de retratar o processo de funcionamento e atividades de acompanhamento e controle da gestão de patrimônio público mediante fluxogramas apresentados, tendo obtido resultados que demonstraram algumas falhas nesse processo e, conseqüentemente, propor alternativas para a melhoria da administração de patrimônio público.

Nesse sentido, as falhas identificadas sobre a Administração de Patrimônio Público foram: a falta de comunicação e a troca de informações entre os setores. Uma alternativa de melhoria para as mesmas, seria a implementação de um mecanismo virtual de comunicação.

Em Registro de Bens Públicos, foi diagnosticada a ausência de controle dos bens depois que são enviados para os setores solicitantes. Para sanar esse problema, o ideal seria nomear agentes patrimoniais em cada setor para auxiliarem no controle dos bens.

Já o Inventário apresentou ausência de organização dos bens antes da sua execução. Para suprir essa ausência sugere-se a constituição de uma equipe para organizar o espaço onde será realizado o inventário, como também implementar treinamentos, a fim de capacitá-los para a realização das atividades mencionadas, desta forma os erros poderão ser amenizados.

Por fim, nos Bens Inservíveis foi identificada falha no momento de descartar os bens, pois os mesmos são enviados para o setor de desfazimento ou colocados em locais desapropriados, tudo isso ocorrendo sem a ciência do setor de patrimônio. Para solucionar esta situação, sugere-se a elaboração de uma ferramenta de protocolo dentro do mecanismo virtual de comunicação proposto.

Esse estudo contribui com o mapeamento dos serviços prestados pela administração patrimonial, bem como para a qualidade e transparência dos serviços públicos prestados aos



usuários, além de propor melhorias para o processo de funcionamento, acompanhamento e controle dos bens públicos, por meio da implementação de normativas.

Esta pesquisa teve dificuldades e limitações para a sua realização, tais como a falta de informações e acesso às pessoas estratégicas no momento de coletas, o que comprometeu alcançar resultados mais amplos.

No entanto, sugere-se, para trabalhos futuros, incluir a visão de usuários lotados em outras secretarias do município, que utilizam dos serviços prestados pelo setor de patrimônio, a fim de verificar se a compreensão do funcionamento do mesmo ocorre dentro da lógica deste estudo. Ademais, propõe-se também, como pesquisas futuras, um estudo que, como este, possa ser realizado em outros municípios, para que não fiquem reféns de dados e informações apenas de uma única instituição.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M., PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 17. ed. São Paulo: Método, 2009.

ALMEIDA, C. A. S. de; PEREIRA, E. D. G. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro**. João Pessoa, 2017. Disponível em: <[http://https://cdn.fbsbx.com/v/t59.2708-21/41663147\\_264332204210350\\_4181983813296979968\\_n.pdf/rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf?\\_nc\\_cat=0&oh=82ff63a58f34427eee4c78c9805c3c25&oe=5BA2F886&dl=1](http://https://cdn.fbsbx.com/v/t59.2708-21/41663147_264332204210350_4181983813296979968_n.pdf/rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf?_nc_cat=0&oh=82ff63a58f34427eee4c78c9805c3c25&oe=5BA2F886&dl=1)>. Acesso em: 18 set. 2018.

ANDRADE, D. M. **Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Recursos Federais com Foco em Contratações Públicas**. Apostila da disciplina de Gestão Patrimonial e de Materiais. Belo Horizonte, 2015.

BALLOU R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARBOSA, D. D. **Manual de controle patrimonial nas entidades públicas**. 1. ed. Brasília: Gestão Pública Ed., 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERNARDES, José Francisco. **Gestão Patrimonial: Materiais permanentes e bens móveis**, Florianópolis; IU/UFSCS, 2008.

BOTELHO, M. M. **Patrimônio na administração pública municipal: regulamento e gestão de ativo imobilizado de acordo com a NBCASP**. 22. ed. Curitiba: Ed. Juruá, 2013.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 25**, de 30 de novembro de 1937. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Planalto. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0025.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Planalto. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 99.658**, de 30 de outubro de 1990. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material.—Planalto. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99658.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2017.

BRASIL. **Lei Complementarnº 101**, de 4 de meio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Planalto. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 20 out. 2018.

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. Planalto. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2017.

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. **Diário Oficial**, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993.

BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 27 de out, 2018.

CAVALCANTI, F. Q. B. "Tombamento e Dever do Estado Indenizar". **Revista Trimestral de Jurisprudência dos Estados**, 1994, v. 130, São Paulo, RTJE, nov. 1994, p. 50.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 24. ed. 2011.

\_\_\_\_\_. **Manual de direito administrativo**. 27. ed. Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE 2012.

COUTINHO, J. R. de A. **Gestão patrimonial na administração pública**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.

DI PIETRO, M. Z. **Direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, A. F. da S. **Gestão patrimonial na administração pública estadual**. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina, 2006.

FERREIRA NETO, Francisco Damasceno. **O leilão**. Brasília, n. 59, p.9-16, mai.2003.

FIGUEIREDO, E. J. de. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Edição (se não for a primeira). Local: editora, 2011.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

IBAP. **Educação Empresarial- Administração Pública Gerencial**. In: Seminário Nacional de Administração Gerencial, 6, 2002, Brasília. Contexto Contemporâneo da Gestão Pública. Brasília: Ibpap, 2002.

JUSTEN FILHO, M. J. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

KRONBERG, H. **Gestão de patrimônio pessoal: à luz do ordenamento jurídico**. Curitiba: Hemus, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAURINHO, A. M; TEIXEIRA A. V. **A logística na administração pública: conceitos e métodos**. Inter Saberes, 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito municipal brasileiro**. 8. ed. Printed in Brazil, 1996.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed., São Paulo: Malheiros, 2004.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

\_\_\_\_\_. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOTA, Francisco Glauber Lima. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. Brasília: autor-editor, 2009.

NARCISO, M. G. Aplicação da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para controle de bens patrimoniais pela web. **Gl. Sci. Technol**, v. 01, n. 07, p. 50-59, dez./mar. 2008. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/>>

/publicacao/17793/aplicacao-da-tecnologia-de-identificacao-por-radiofrequencia-rfid-para-controle-de-bens-patrimoniais-pela-web>. Acesso em: 20 mar. 2018.

NEVES, M. Terceirização do inventário patrimonial. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, n. 20, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

NOGUEIRA, F. A. “**Continuidade e descontinuidade administrativa em governos locais: fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**”. 2006. 139 f. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, M. R. de; SILVEIRA, M. A. C. da. **Gestão patrimonial**. Porto Alegre: Famurs, 2002.

OLIVEIRA, R. C. R. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

OLMO, M. D. “**Tombamento: Aspectos Jurídicos**”. Disponível em: <<http://www.jusnavigandi.com.br>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

PAZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção. Operações industriais e de serviços**. Unicenp, 2007.

PEREIRA JUNIOR, J. T. **Comentários à lei das licitações e contratações da Administração Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

Portal de Convênios. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**. Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/ajuda/glossario/material-permanente>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARMO DO RIO CLARO. **Manual de gestão patrimonial na administração pública municipal**. Minas-Gerais, 2017, Disponível em: <<http://carmodorioclaro.mg.gov.br/portal/arquivos/33867ea5205f2c194287533643945e08.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MORRO DA FUMAÇA. **Manual de procedimentos de controle dos bens móveis do ativo permanente**. Santa Catarina, 2014. Disponível em: <[https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/arquivosbd/atos/1446561542\\_manual\\_de\\_procedimentos\\_patrimnio\\_\\_anexos\\_2.pdf](https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/arquivosbd/atos/1446561542_manual_de_procedimentos_patrimnio__anexos_2.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA. **Manual de gestão patrimonial na administração pública municipal**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://www.simplesinformatica.com/site/wp-content/uploads/2015/08/PM-RJ-Manual-Control-Patrimonial.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSA, R. de A. **Gestão de operações e logística I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES: UAB, 2011.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2007.

SANTOS, G. dos. **Gestão patrimonial**. Florianópolis: Secco, 2010.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, G. dos. **Manual de administração patrimonial**. Florianópolis: 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Subcomissão de Patrimônio do Sistema de Gestão Financeira de Materiais. **Manual de administração patrimonial**. São Paulo, 2016. Disponível em:  
<[https://www.usp.br/da2/arquivos/Patr/MANUAL DE ADMINISTRACAO PATRIMONIAL.pdf](https://www.usp.br/da2/arquivos/Patr/MANUAL_DE_ADMINISTRACAO_PATRIMONIAL.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2018.

VARGAS, Robson. **Análise dos custos de transporte de produtos da distribuidora Polina e cia ltda para atender os clientes da cidade de Guaira**. 58 f. Monografia (Curso de Administração com Habilitação em Logística e Transportes) - Faculdade Assis Gurgacz. Cascavel, 2005.

ZANDEVALLI, C. **Seleção de um sistema de localização de estoque: avaliação de seus benefícios no sistema de armazenagem: um estudo de caso em uma empresa agroindustrial**. 2004.

ZANON, E. J. **Administração de material no setor público**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

## APÊNDICE A

### **Roteiro da entrevista com o responsável pelo setor de patrimônio da Prefeitura Municipal Localizada no Sul - MG.**

- 1- Como o município administra e zela pelos bens públicos?
- 2- Como é realizado o controle dos Bens Públicos do município?
- 3- Conte um pouco como funciona o setor responsável pelo patrimônio de todo o município.
- 4- Quais atividades o setor de patrimônio está envolvido?
- 5- A prefeitura municipal preocupa-se com a administração do patrimônio?
- 6- Quanto a mudança da gestão municipal, interfere nas atividades do setor de patrimônio?
- 7- Como ocorre a comunicação entre os agentes patrimoniais? Existem falhas de comunicação? Se sim, por que ocorre?
- 8- Quais as dificuldades enfrentadas pelo setor de patrimônio?
- 9- Qual o mecanismo de controle utilizado, para vistoria e verificação do estado de conservação dos bens do município?
- 10- Como funciona o processo de registro de bens e a baixa dos bens? Quantos bens o município tem catalogados?
- 11- Como é realizado o inventário dos bens? Com qual frequência é realizado? E quem participa da realização?
- 12- Qual destino é dado aos bens inservíveis? Existe um local apropriado para receber esses bens? Se sim, qual?
- 13- Referente a leilões, existe um planejamento para sua execução? Os retornos financeiros obtidos destes leilões são remanejados para onde?

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro da entrevista com servidores lotados na secretaria de Administração de Prefeitura Municipal Localizada no Sul - MG.**

- 1- Você sabe como é realizado as atividades exercidas pelo setor de patrimônio?
- 2- Qual sua opinião sobre a administração do município referente aos bens públicos?
- 4- Como é a comunicação com o setor de patrimônio? Existe facilidade nas trocas de informações? Se não, por quê?
- 3- O sistema utilizado para controlar os bens públicos atende as necessidades do município?
- 4- Você considera o processo de registro e baixas dos bens sejam realizadas de maneira correta?
- 5- Os funcionários são capacitados para a realização de inventário? Ocorre de maneira correta?
- 6- Como é realizado o controle de bens inservíveis enviados para o desfazimento? Esse controle é eficaz?
- 7- Você acha que os bens que são enviados para o desfazimento poderiam ser leiloados? Se sim, ocorre com qual frequência?
- 8- Quais aspectos deveriam ser mudados para melhorar a prestação de serviços pelo setor de patrimônio?