

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

Joyce Vanuele Silva¹
Daniela Meirelles Andrade²
Luciana dos Santos Vieira³
Camila de Assis Silva⁴

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de descrever o funcionamento do setor de patrimônio em uma prefeitura localizada no Sul de Minas Gerais. Especificamente, pretende identificar os possíveis gargalos e apresentar as possíveis soluções para resolvê-los. Para tal, a metodologia utilizada foi qualitativa, descritiva, por meio do estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com os funcionários do setor de patrimônio e com os servidores da prefeitura escolhida, que utilizam os serviços prestados pelo setor. Ademais, foi utilizada a observação não participante e a análise de dados, foi a de conteúdo. Diante disso, com essa 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, a ausência de controle e acompanhamento dos bens existentes no município.

Palavras-chave: Gestão patrimonial; Controle patrimonial; Bens públicos.

PUBLIC HERITAGE MANAGEMENT: CASE STUDY IN A MUNICIPAL CITY HALL LOCATED IN SOUTHERN MINAS GERAIS

ABSTRACT

This study aims to describe the functioning of the heritage sector in a city hall located in the south of Minas Gerais. Specifically, it intends to identify possible bottlenecks and present possible solutions to them. For this, the methodology used was qualitative, descriptive, through the case study. The data were collected through interviews with employees of the heritage sector and with the employees of the chosen city hall, who use the services provided by the sector. In addition, non-participant observation was used, and data analysis was content. Therefore, through this research, it was possible to perceive the difficulties faced, namely: the lack of communication between the sectors involved, the turnover of employees, the lack of training, the absence of control and monitoring of the existing assets in the municipality.

Keywords: Wealth management; Asset control; Public goods.

¹ Universidade Federal de Lavras – UFLA

² Universidade Federal de Lavras – UFLA

³ Universidade Federal de Lavras – UFLA

⁴ Universidade Federal de Lavras – UFLA

1 Introdução

Ao longo dos últimos anos, a sociedade tornou-se 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, devendo proteger a sua preservação e conservação. Portanto, é de suma importância a realização da gestão patrimonial dentro de qualquer organização pública, para que ocorra a melhoria do seu desempenho. Além disso, os recursos investidos de forma correta poderão ocasionar melhorias para a população.

No panorama atual, os municípios já demonstram mais atenção em relação ao controle e preservação dos bens públicos, buscando sempre a eficiência na gestão dos bens. Sendo assim, o presente trabalho consiste em analisar a administração do setor de patrimônio de uma cidade localizada no Sul de Minas Gerais, o qual está subordinado à Secretaria de Administração e possui como finalidade principal administrar os bens do ente público a que é vinculado. Desse modo, aborda-se a seguinte questão: Como é desenvolvida a gestão patrimonial da prefeitura municipal analisada?

Diante do problema exposto, objetivou-se descrever o funcionamento do setor de patrimônio em uma prefeitura localizada no Sul de Minas Gerais, identificar os possíveis gargalos e apresentar as soluções para resolvê-los.

A importância deste estudo consiste nos benefícios que poderão ser gerados na administração patrimonial, bem como o valor que elas irão acrescentar à qualidade e transparência dos serviços prestados aos usuários. Desse modo, Sacramento (2007) enfatiza que a transparência é um mecanismo apto para auxiliar a reduzir a corrupção no setor público e ampliar a qualidade dos serviços prestados.

Por meio da análise da administração dos bens públicos, é possível comparar os pontos a serem aperfeiçoados na prestação de serviço, no processo de funcionamento e no acompanhamento das atividades de controle dos bens públicos. Assim, a identificação das falhas e dos pontos sujeitos a melhorias, torna possível a busca por aprimoramento da gestão do patrimônio público da prefeitura municipal e, conseqüentemente, contribui para a melhoria da execução dos serviços prestados.

Em termos práticos, constatou-se que há poucos estudos voltados para a administração de patrimônio em instituições públicas. Dessa forma, este estudo poderá favorecer a melhoria da gestão patrimonial de instituições e órgãos públicos que vivenciam os mesmos problemas.

2 Referencial Teórico

2.1 Administração de patrimônio público

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

A administração patrimonial pode ser entendida como o conjunto de parâmetros que contribuem para a manutenção da integridade e exatidão dos registros de bens alusivos aos órgãos públicos (COUTINHO, 2005). Ademais, a gestão patrimonial tem se tornado uma das áreas mais relevantes para uma organização, que busca verificar e registrar seus bens patrimoniais.

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 (BOTELHO, 2013). Além disso, sugere-se a utilização do sistema informatizado para o controle patrimonial, ou seja, um processo de comunicação virtual por meio de programas e plataformas institucionais, que, 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 atuam como fiscais e efetivam verificações periódicas, com o intuito de impedir e corrigir eventuais desvios. De acordo com Coutinho (2005), para manter a exatidão do registro patrimonial é essencial realizar periodicamente baixas dos bens, para que não ocorra o agrupamento deles em más condições de uso, tornando essa atividade 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 sob 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 auxiliá-lo em suas tomadas de decisões com o passar do tempo. Entretanto, o papel do gestor público é importante para a instituição alcançar êxito na gestão patrimonial. O gerenciamento patrimonial envolve ações programadas, que controlam o ingresso, o registro, a movimentação e a baixa dos bens permanentes, os quais são dirigidos pela área de patrimônio (BOTELHO, 2013).

2.2 Registro de bens públicos

O *registro de bens públicos* é o processo de inclusão de um bem no sistema de controle da administração patrimonial. De acordo com Botelho (2013), o tombamento deve ser realizado quando os bens entrarem na organização, iniciando pelo seu lançamento no sistema até a chancela do arquivamento do termo de responsabilidade. Em outros termos, 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 das características físicas do bem. Diante disso, os bens que compõem o patrimônio público devem ser identificados de forma separada, no momento do seu registro. Essa identificação se constitui na atribuição de um número patrimonial, exclusivo de cada bem, e possui a finalidade de auxiliar os agentes públicos a realizarem o controle patrimonial.

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

De acordo com Barbosa (2013), é recomendado ter cautela no momento de 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 climática.

Após o registro, o bem deve ser encaminhado imediatamente ao setor que realizou a solicitação, passando a compor a sua carga patrimonial. Esse processo logístico de deslocamento do bem dentro de uma organização deve ser realizado pelo setor de patrimônio,

com o propósito de atingir com qualidade o objetivo de entrega, com menor espaço de tempo, e, assim, vencer o tempo e a distância na entrega de bens, de maneira eficaz e eficiente (LAURINHO; TEIXEIRA, 2014).

Juntamente com a entrega, o bem chega ao destino com o termo de responsabilidade, que consiste em 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, os bens permanecerão sob a responsabilidade do chefe de cada setor da organização, de modo que haja, constantemente, verificações pelo setor de administração de patrimônio (BRASIL, 1967). Portanto, esse setor tem a incumbência de garantir o controle e acompanhamento dos bens (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA MADALENA, 2013).

Ressalta-se a 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 indivíduo que detém sob sua guarda direta o bem patrimonial”. É de suma importância que todos os usuários tenham as responsabilidades de zelar, guardar, conservar e informar qualquer movimentação ou irregularidade com o bem ao setor responsável.

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

2.3 Inventário

O *inventário patrimonial* é um dos principais instrumentos utilizados pelos gestores públicos, para averiguar de forma minuciosa a composição do patrimônio de uma organização, bem como fundamentar a utilização dos bens pelo reaproveitamento daqueles que estão em desuso. O inventário, além de possibilitar a conferência e a existência dos bens patrimoniais na organização, ainda permite atestar quais são os bens que ainda estão presentes no levantamento físico da quantidade existente e, em seguida, acarear os dados obtidos com os registros (SANTOS, 2014).

O inventário patrimonial engloba todas as informações dos bens patrimoniais das organizações, viabilizando o controle sobre os seus bens, a definição de quantos bens existem e o lugar onde estão localizados (NARCISO, 2008). Sendo assim, Rosa (2011) afirma que o inventário objetiva realizar o levantamento de todos os materiais presentes na organização.

Para Santos (2002), o planejamento de um inventário físico eficiente deve seguir alguns fatores, quais sejam: 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; analisar se o levantamento será realizado de portas abertas ou fechadas; e emitir relatórios da localidade dos bens.

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. Assim, a sua relevância como ferramenta para a administração dos bens patrimoniais nas organizações públicas é inquestionável (SANTOS, 2014) e a sua realização é primordial, principalmente, para identificar a existência de bens inservíveis na organização.

2.4 Bens inservíveis

Os *bens inservíveis* são bens não utilizados, considerados sem serventia. Eles consistem não só em bens desativados, defasados, como também aqueles que não atendem mais às necessidades para as quais foram adquiridos (NOHARA, 2011). Desse modo, os bens inservíveis, no cenário da Lei nº 8.666/93, não são considerados bens inaproveitáveis, mas sem necessidade para a Administração Pública (BRASIL, 1993).

Na ocasião em que algum bem não estiver sendo manuseado nas organizações, deve-se solicitar a baixa patrimonial. Como consta do 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 do desgaste e do uso prolongado; irrecuperáveis – quando os bens não têm 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, com autorização do agente patrimonial. Para Santos (2010), a baixa patrimonial também poderá ocorrer mediante permutas, transferências, leilões, doações, entre outras. É importante ressaltar que a baixa só ocorre após a concretização de que o bem não possui 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 isso ocorrer, é necessário realizar a

equivalência dos valores, de acordo com os bens permutados, e a troca de bens com valores desiguais somente ser aceita com a restituição do valor restante. Dessa forma, é preciso que haja uma autorização legal e um parecer favorável dos bens a serem trocados. Assim, “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). Ademais, 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, no interior da própria organização (BRASIL, 1990).

Já a baixa patrimonial, realizada mediante leilões, é a mais utilizada nas organizações públicas. De acordo com Meirelles (1990, p. 512): “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 devem estar estabelecidas em leis autorizadoras e deve haver um parecer efetivando a doação.

3 Metodologia

Este trabalho tem como propósito estudar a gestão do setor de patrimônio de uma prefeitura municipal localizada no Sul de Minas Gerais, 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 pelo valor que acrescentará à qualidade dos serviços prestados a outros setores da prefeitura. Ademais, destacam-se como fatores motivadores a escolha da prefeitura como instituição-alvo deste estudo, devido à disponibilidade e facilidade de acesso ao local para a realização deste estudo.

Em relação ao problema de pesquisa, este estudo é classificado como qualitativo, tendo em vista que a pesquisa qualitativa busca entender os acontecimentos e questões, dotados de significados e valores que não podem ser traduzidos em números. Além disso, essa forma de metodologia pretende obter definições sobre lugares e pessoas, por meio da relação direta do pesquisador com o contexto estudado, buscando alcançar os acontecimentos rotineiros dos envolvidos, na 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 para o seu desenvolvimento. 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 trabalhos decorrentes.

Para isso, foi utilizada a pesquisa descritiva, por meio do estudo de caso, a fim de alcançar os objetivos específicos e identificar o processo de funcionamento, acompanhamento e controle de atividades desempenhadas pelo setor de patrimônio. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características que foram ocasionadas por determinado fenômeno.

Na coleta de dados foi utilizada a entrevista e empregues como instrumento de coleta de dados roteiros de entrevistas com as seguintes etapas: primeira etapa - entrevista com o Responsável pelo Setor de Patrimônio e entrevista com 04 (quatro) funcionários da Secretaria de Administração, aplicados por meio de visitas *in loco*. O período de realização das coletas de dados ocorreu entre os meses de janeiro e agosto de 2018.

O material escolhido para análise foi obtido por áudios gravados no momento das entrevistas, 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 as suas privacidades, eles foram identificados neste trabalho como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4 e Entrevistado 5.

Ademais, foi utilizado o método de observação não participante, 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.

A técnica utilizada para analisar os dados coletados foi a análise de conteúdo, visto que ela é empregue em pesquisas qualitativas, além de ser considerada uma forma eficaz para examinar os discursos coletados pelas entrevistas (BARDIN, 2010).

Assim, a análise de conteúdo foi realizada com base na criação de 5 (cinco) categorias de análise, quais sejam: 1) Bens Patrimoniais Públicos, que são os bens que abarcam o patrimônio da Administração Pública; 2) Administração de Patrimônio Público, que é de suma importância dentro de uma organização; 3) Registro de Bens Públicos, que é o processo de inclusão de um bem no sistema de controle da administração pública; 4) Realização do Inventário, que é utilizado como principal instrumento de controle para verificar a composição do patrimônio público de uma organização; 5) Bens Inservíveis, que são bens não utilizados, considerados sem serventia, e que não atendem mais à necessidade da instituição.

4 Resultados e Discussão

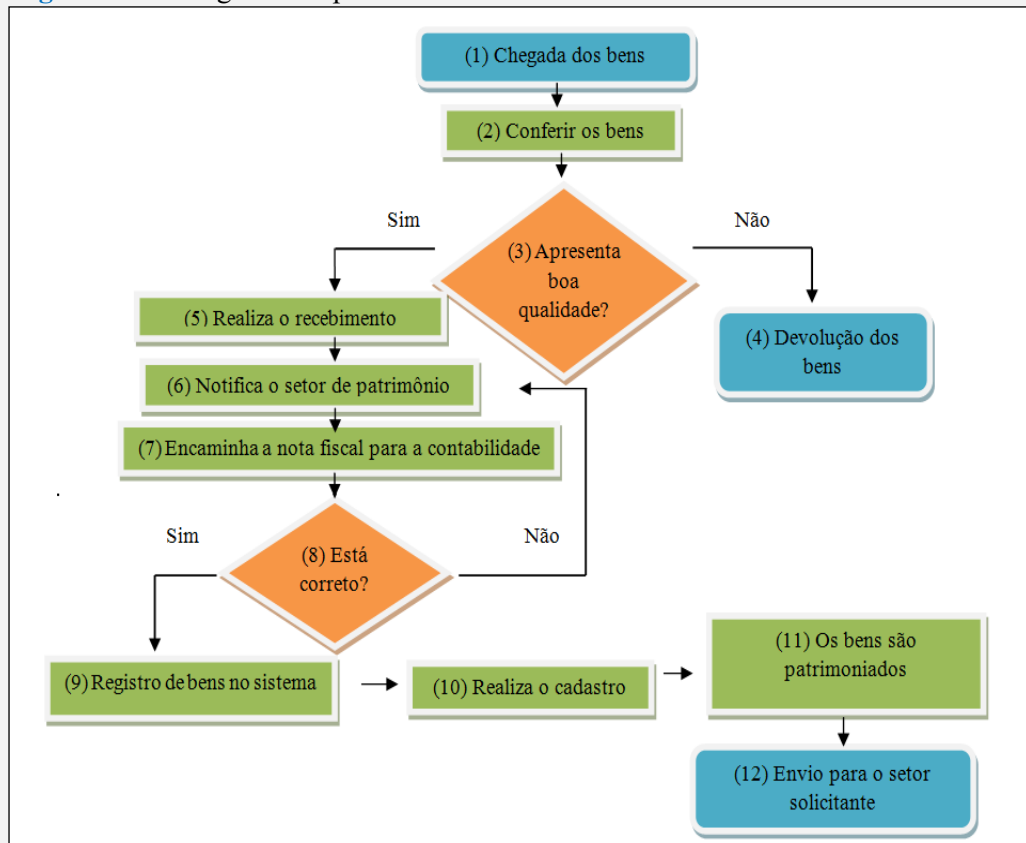
4.1 Funcionamento do setor de patrimônio

O funcionamento do setor de patrimônio da prefeitura X pode ser visualizado na Figura 1, o qual foi construído 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 sua compra. A princípio, são realizados o recebimento e a conferência (2), etapas em que se verifica se o material recebido apresenta boa qualidade ou não (3). Tal procedimento é fundamental para a identificação de avarias ou não; caso seja detectado algum problema, é feita a devolução (4) ao fornecedor.

Se durante o processo de verificação forem diagnosticadas perfeitas condições, ocorre o recebimento do bem (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, que encaminha uma via da nota ao setor de contabilidade, a fim de confirmar se está tudo correto (8), ocorrendo outra tomada de decisão. Caso não esteja correto, a nota é devolvida ao setor de patrimônio para que tome as providências necessárias com o fornecedor. Ademais, o setor de contabilidade é responsável por avaliar algumas exigências básicas, tais como: a descrição completa dos bens e os dados dos fornecedores. Dessa forma, somente após essa avaliação, são realizados 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 lançados no sistema, o setor de patrimônio realiza a patrimonialização dos bens (11). O sistema gera um número de identificação, que é impresso em plaquetas a serem fixadas no bem, preferencialmente em locais visíveis. Por fim, após o bem já estar identificado, processa-se o envio ao solicitante (12) que o encaminhará ao seu destino final.

Figura 1 – Fluxograma de processo de recebimento no almoxarifado



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A segunda etapa se refere à realização do processo de atividades de controle e acompanhamento dos bens públicos, mediante inventário anual, 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, verificam-se onde os bens 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.

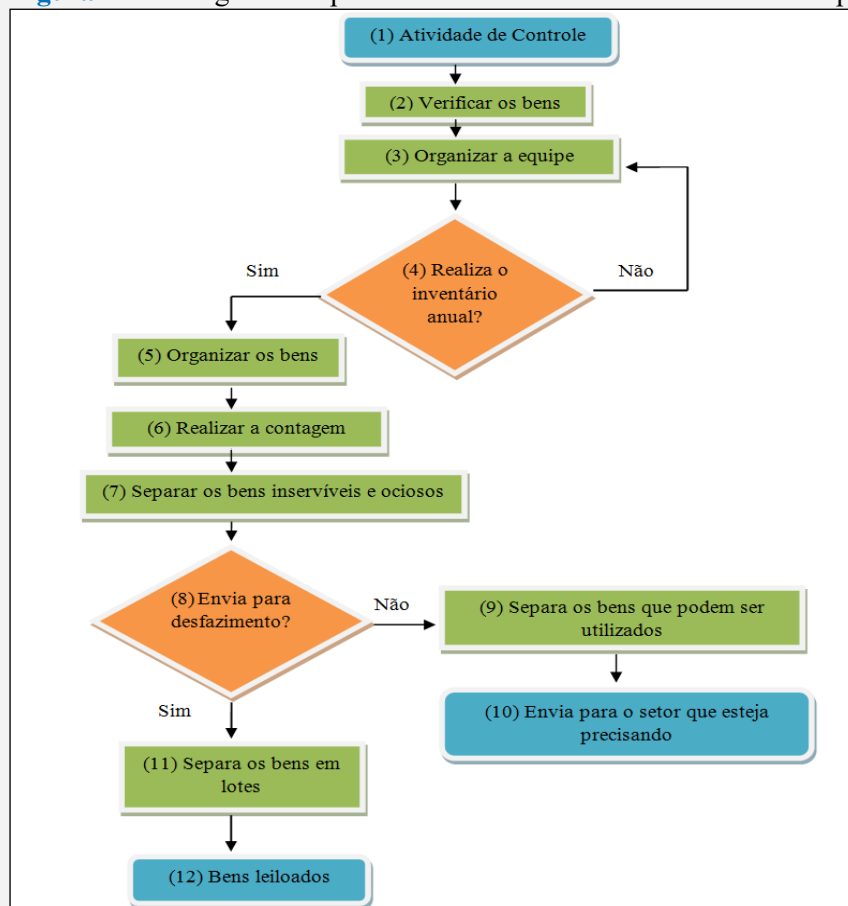
Esse momento envolve um processo de tomada de decisão, qual seja: realizar ou não o inventário. Realizar, anualmente, esse procedimento é a melhor maneira de o município controlar e mensurar os bens que possui em sua carga patrimonial, e o setor de patrimônio deverá se organizar para realizá-lo. Para que o setor de patrimônio execute anualmente este procedimento, ele deverá organizar os bens (5), que acontece com o apoio de uma equipe terceirizada que 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 iniciam o inventário realizando a contagem (6) que, por sua vez, ocorre quando a equipe contabiliza os bens. Ademais, desenvolvem a separação dos bens inservíveis e ociosos (7); na

realização da contagem, a equipe verifica o estado de conservação dos bens e aqueles que estiverem deteriorados, ou até mesmo ociosos, devem ser separados dos bens que estão em boas condições de uso.

Depois da separação, ocorre uma 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, sendo enviados para outros setores do município. Após a separação dos bens considerados ainda utilizáveis (9), eles são agrupados e enviados para algum setor que os esteja solicitando (10).

Em contrapartida, os bens a serem enviados para o desfazimento são separados em lotes (11) ou categorias, como cadeira com cadeira, mesa com mesa etc. Após esse procedimento, os bens são organizados para serem leiloados. Como o município não possui 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 não os suporta. 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: Dados da Pesquisa (2018)

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

A prefeitura X 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. O primeiro gargalo encontrado é a inexistência de comunicação sobre a transferência dos bens. Os setores executam as transferências entre si sem notificar o setor responsável por essas transações. No entanto, esse procedimento só pode ser exercido pelo setor competente, por meio do termo de transferência.

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 [...]”.

Outros problemas encontrados no setor do patrimônio são a rotatividade de funcionários e a ausência de um servidor efetivo alocado no setor de patrimônio, o que ocasiona a falta de capacitação dos funcionários em utilizar o sistema operacional do município. Em virtude da rotatividade e da ausência de servidor efetivo, não se permite que desenvolvam habilidades, impossibilitando o desempenho organizacional adequado, como a perda de produtividade, a diminuição de comprometimento e a eficiência nas organizações.

Concomitantemente com os problemas ocasionados pela rotatividade e pela falta de servidor efetivo, surge outro fator muito importante nas organizações, qual seja: a limitação de funcionários não capacitados, principalmente nas atividades que carecem de treinamento específico aos seus profissionais (ALMEIDA; PEREIRA, 2017).

Em relação aos problemas que envolvem o registro de bens públicos, o Entrevistado 5 mostrou que o setor de patrimônio possui 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 [...]”.

Além da falha anterior, foi diagnosticado que, para desempenhar o controle e o 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).

Outro problema está relacionado com os inventários, a começar pela falta de preparo dos locais, a organização dos itens antes das contagens dos bens e falta de qualificação e preparo dos servidores para a realização dos inventários. Finalmente, observou-se 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, em relação a esse problema, “[...] os próprios setores que não carecem daqueles bens, mesmo estando em perfeita condições, acabam enviando-os para o desfazimento[...] [...] não busca informações se aqueles bens serão úteis para outros locais[...]”. Para facilitar a compreensão do que foi exposto, o Quadro 1 apresenta as falhas discutidas e as alternativas propostas, a fim de buscar melhorias na gestão do patrimônio da prefeitura X:

Quadro 1 – Falhas e alternativas propostas

Falhas	Alternativas Propostas
Falta de comunicação dos setores que utilizam os serviços prestados pelo setor de patrimônio.	Adotar um mecanismo de comunicação virtual, que facilitaria os setores a se comunicarem, tais como plataformas ou programas institucionais.
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.
Falta de capacitação.	Realizar um processo de capacitação e treinamentos semestrais para os funcionários dos diversos setores da prefeitura.
Dificuldades no controle de acompanhamento dos bens públicos do município.	Nomear um agente patrimonial para cada secretaria do município.
Falta de um veículo para realizar as atividades.	Aquisição de uma caminhonete para o deslocamento do patrimônio.
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.
Bens enviados para o desfazimento sem autorização do setor responsável.	Elaboração de um protocolo para o envio desses bens.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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, buscou identificar os possíveis gargalos e apresentar as soluções para eles.

Para sustentar este trabalho, foram criadas as seguintes categorias de análise: Bens Patrimoniais Públicos; Administração de Patrimônio Público; Registro de Bens Públicos, Realização do Inventário e Bens Inservíveis. Para tal, a pesquisa utilizou-se do método do estudo de caso, a fim de retratar o processo de funcionamento, as atividades de acompanhamento e o controle da gestão de patrimônio público, mediante fluxogramas apresentados, cujos resultados demonstraram algumas falhas nesse processo e, conseqüentemente, foram propostas alternativas para a melhoria da administração do patrimônio público.

Nesse sentido, as falhas identificadas sobre a Administração de Patrimônio Público foram: falta de comunicação e de troca de informações entre os setores, ausência do controle dos bens depois que são enviados para os setores solicitantes, falta de organização dos bens antes da execução do inventário e falha no momento de descartar os bens, pois eles são enviados para o setor de desfazimento ou colocados em locais desapropriados. Tais falhas estavam ocorrendo sem a ciência do setor de patrimônio.

Este 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 coleta de dados, o que comprometeu alcançar resultados mais amplos. Sugere-se, para trabalhos futuros, incluir a visão de usuários lotados em outras secretarias do município, que utilizam os serviços prestados pelo setor de patrimônio, a fim de verificar se a compreensão do funcionamento desse setor ocorre dentro da lógica deste estudo.

Referências

- ALMEIDA, C. A. S.; PEREIRA, E. D. G. Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EBAP, 2017.
- 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.
- 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, J. F. **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.
- 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.
- 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.
- 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.
- COUTINHO, J. R. A. **Gestão patrimonial na administração pública**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.
- DIAS, A. F. S. **Gestão patrimonial na administração pública estadual**. Florianópolis: Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina, 2006.
- FIGUEIREDO, E. J. 2011. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomunicacaoexternaEmanuel.htm>>. Acesso: 02 de set. de 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- LAURINHO, A. M; TEIXEIRA A. V. **A logística na administração pública: conceitos e métodos**. Inter Saberes, 2014.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 15 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.
- NARCISO, M. G. Aplicação da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para controle de bens patrimoniais pela web. **Global Science and Technology**, v. 01, n. 07, p. 50-59, 2008.
- NOHARA, I. P. **Direito administrativo**. Atlas. 2011.
- 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-Controle-Patrimonial.pdf>>. Acesso em: 30 ago. de 2018.
- ROSA, R. 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, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SANTOS, G. **Gestão patrimonial**. Florianópolis: Secco, 2010.
- SANTOS, G. **Manual de administração patrimonial**. Florianópolis: Editora Florianópolis, 2002.