



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP**

**ROSIMERE GOMES DE SÁ**

**DESAFIOS NA GESTÃO PATRIMONIAL: INVESTIGAÇÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**SÃO CRISTÓVÃO-SE**

**2024**

**ROSIMERE GOMES DE SÁ**

**DESAFIOS NA GESTÃO PATRIMONIAL: INVESTIGAÇÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientador (a):** Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

**SÃO CRISTÓVÃO-SE**

**2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ATA DA QUALIFICAÇÃO DO PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL**

Aos quatro dias de junho de dois mil e vinte e quatro foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional da discente Rosimere Gomes de Sá, Matrícula: 202211009059 com o título do trabalho de conclusão final: Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino. A banca foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa (Presidente/Orientador), Prof. Dr. José Franco de Azevedo (ProfEPT-IFS) e a Profa. Dra. Evangelina da Silva Sousa (PROFIAP/UFPI). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu a discente e a mesma respondeu aos questionamentos. O presidente e orientador fez as considerações e em seguida se reuniu com a Comissão Examinadora para proceder ao julgamento. A banca deliberou pela APROVAÇÃO da aluna.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 04 de

Documento assinado digitalmente  
 **MARCOS ANTONIO DE SOUZA BARBOSA**  
Data: 05/06/2024 16:23:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

junho de 2024.

**Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa**  
**(Presidente/Orientador)**

 Documento assinado digitalmente  
**EVANGELINA DA SILVA SOUSA**  
Data: 06/06/2024 09:30:15-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Dra. Evangelina da Silva**  
**Sousa (PROFIAP/UFPI)**

Documento assinado digitalmente  
 **JOSE FRANCO DE AZEVEDO**  
Data: 06/06/2024 11:05:50-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. José Franco de Azevedo**  
**(ProfEPT-IFS)**

Documento assinado digitalmente  
 **ROSIMERE GOMES DE SA**  
Data: 06/06/2024 11:40:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Rosimere Gomes de Sá**  
**(Discente/PROFIAP/ UFS)**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S111d Sá, Rosimere Gomes de  
Desafios na gestão patrimonial : investigação em uma  
Instituição Federal de Ensino / Rosimere Gomes de Sá ;  
orientador Marcos Antônio de Souza Barbosa. - São  
Cristóvão, SE, 2024.  
107 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração  
Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de  
Sergipe, 2024.

1. Administração pública. 2. Propriedade pública. 3.  
Governança pública. 4. Administração de risco. 5. Institutos  
federais de educação, ciência e tecnologia. I. Barbosa,  
Marcos Antônio de Souza, orient. II. Título.

CDU 35.073.515

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, cuja presença constante me guiou e fortaleceu durante todo este percurso. Sem Sua sabedoria e graça, eu não teria encontrado a perseverança necessária para superar os desafios que encontrei ao longo do caminho. Sua luz iluminou minhas decisões e suas bênçãos me sustentaram nos momentos mais difíceis.

Agradeço profundamente ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Barbosa, pela orientação impecável e pelo apoio incondicional. Suas palavras de incentivo e sua paciência foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Suas críticas construtivas e sugestões valiosas ampliaram minha compreensão e me ajudaram a desenvolver uma visão mais abrangente e crítica do tema.

À minha família, expresso minha mais sincera gratidão pelo apoio incondicional e pela compreensão durante os longos períodos de ausência. Ao meu marido e filho, que sacrificaram momentos preciosos em família para que eu pudesse me concentrar e dedicar o tempo necessário a este projeto. Suas palavras de encorajamento e amor incondicional foram a força motriz que me impulsionou a seguir em frente, mesmo quando as dificuldades pareciam insuperáveis. Aos meus pais, *in memoriam*, que sempre acreditaram em mim e me proporcionaram a base sólida sobre a qual pude construir meus sonhos.

Aos meus amigos de trabalho, em especial Mateus Diniz e Rosângela, sou imensamente grato pelo apoio e compreensão ao longo deste tempo. Vocês foram mais que colegas, foram verdadeiros amigos que me ajudaram a equilibrar as responsabilidades profissionais e acadêmicas. Obrigado por cobrir minhas tarefas quando precisei me ausentar e por sempre estarem prontos para oferecer uma palavra amiga e um conselho sábio. Ao meu amigo Esdras, agradeço pelo apoio incansável e pelo compartilhamento de informações durante todo este período. Sua disposição para ajudar e sua vontade de compartilhar conhecimentos enriqueceram minha pesquisa de maneiras que eu nunca poderia ter previsto.

À instituição onde a pesquisa foi realizada, minha gratidão pela oportunidade de desenvolver este trabalho em um ambiente tão acolhedor e estimulante. A infraestrutura e os recursos disponibilizados foram essenciais para a realização desta pesquisa. Agradeço também a todos os colegas e funcionários da instituição que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso deste projeto. Sua colaboração e apoio foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu alcançasse este resultado. A cada amigo, colega, professor e familiar que esteve ao meu lado, meu sincero muito obrigado. Este trabalho é fruto de um esforço coletivo, e cada um de vocês desempenhou um papel importante na minha jornada. Sua confiança em mim e seu apoio incondicional foram a base sobre a qual pude construir este trabalho, e por isso, serei eternamente grato.

Que este projeto seja um testemunho de que, com fé, determinação e apoio mútuo, podemos alcançar nossos objetivos mais ambiciosos. A todos vocês, meu mais profundo e sincero agradecimento.

A gestão patrimonial no setor público exige um compromisso inabalável com a ética e a integridade. Administradores públicos devem adotar um comportamento reto, garantindo que cada bem seja gerido com honestidade e transparência. A responsabilidade não é apenas legal, mas moral, refletindo o dever de servir a sociedade com eficiência e justiça. *Accountability* e governança são pilares fundamentais nesse processo, proporcionando um ambiente onde a prestação de contas é clara e os processos decisórios são transparentes. Apenas com esses valores incorporados à prática administrativa, é possível assegurar a confiança pública e a utilização adequada dos recursos patrimoniais, fortalecendo a credibilidade das instituições.

## RESUMO

Este estudo investigou a gestão patrimonial de bens móveis permanentes em uma Instituição Federal de Ensino (IFE), sob a ótica do Modelo Integrado para a Gestão de Riscos (COSO). Utilizando uma abordagem qualitativa, com método dedutivo e estudo de caso único, foram analisadas as práticas e procedimentos adotados na gestão patrimonial, visando compreender sua contribuição para o aumento de bens não localizados. Os participantes foram membros da Coordenação de Patrimônio de cada unidade gestora pertencente a IFE pesquisada. A coleta de dados envolveu análise documental e da legislação aplicada, entrevistas semiestruturadas e observações. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin. Os resultados integraram insights ao framework COSO, identificando lacunas, no ambiente de controle, na avaliação de riscos, na atividade de controle, na informação e comunicação e no monitoramento. Um dos principais achados da pesquisa foi a identificação do desconhecimento dos coordenadores de patrimônio sobre qual procedimento adotar quando um bem é classificado como não localizados. As Limitações desta pesquisa incluíram restrição temporal e foco exclusivo nos coordenadores de patrimônio. Recomenda-se para futuras pesquisas ampliar a inclusão de participantes e estender a pesquisa para outras instituições, visando aprimorar a gestão patrimonial nas instituições de ensino superior e fortalecer sua integridade e responsabilidade perante a sociedade.

Palavras-chave: **Gestão do patrimônio público, governança, gestão de risco e controle interno.**

## ABSTRACT

This study investigated the asset management of permanent movable goods in a Federal Educational Institution (FEI), from the perspective of the Integrated Risk Management Model (COSO). Using a qualitative approach, with a deductive method and a single case study, the practices and procedures adopted in asset management were analyzed, aiming to understand their contribution to the increase in unlocated assets. The participants were members of the Asset Coordination of each managing unit belonging to the researched FEI. Data collection involved document and legislative analysis, semi-structured interviews, and observations. Data analysis was conducted through Bardin's content analysis. The results integrated insights into the COSO framework, identifying gaps in the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. One of the main findings of the research was the identification of the asset coordinators' lack of knowledge about which procedure to adopt when an asset is classified as unlocated. The limitations of this research included temporal restriction and an exclusive focus on asset coordinators. Future research is recommended to broaden the inclusion of participants and extend the study to other institutions, aiming to improve asset management in higher education institutions and strengthen their integrity and accountability to society.

**Keywords: Public asset management, governance, risk management, and internal control.**

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CMT	Coordenadoria de Manutenção e Transporte
COAL	Coordenadoria de Almoxarifado
COPAT	Coordenação de Patrimônio
COSO	Comitê das Organizações Patrocinadoras <i>(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)</i>
COVID	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
DADM	Departamento de Administração
IFE	Instituição Federal de Ensino
IN	Instrução Normativa
ISSAI	Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores <i>(International Standards of Supreme Audit Institutions)</i>
ISO	Organização Internacional para Padronização <i>(International Organization for Standardization)</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MP	Ministério Público
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBR	Norma Brasileira
nº	Número
PGR	Procuradoria-Geral da República
PR	Paraná
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitora de Ensino
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPEX	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
RFID	Radio Frequency Identification
SEDAP	Secretaria de Administração da Presidência da República
SEGECEX	Secretaria Geral de Controle Externo

SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SPU	Secretaria do Patrimônio da União
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UG	Unidades Gestoras

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da administração da IFE pesquisada.....	13
Figura 2 - Página de acompanhamento de processos no SIPAC.....	16
Figura 3 - Níveis de processamento da governança .....	18
Figura 4 - Estrutura Tridimensional do COSO – I.....	23
Figura 5 - Estrutura tridimensional para a gestão de riscos e controles internos COSO – II...	23
Figura 6 - Evolução do modelo de gestão de risco COSO .....	24
Figura 7 - Tecnologia de gestão de riscos – NBR ISO 31000:2009 .....	25
Figura 8 - Rede de significação do componente ambiente de controle .....	44
Figura 9 - Citações sobre competência dos funcionários .....	45
Figura 10 - Citações sobre integridade e valores éticos .....	46
Figura 11 - Citações sobre políticas e procedimentos de controle .....	47
Figura 12 - Rede de significação do componente avaliação de riscos .....	50
Figura 13 - Citações sobre a identificação de riscos .....	51
Figura 14 - Citações sobre a análise do risco .....	53
Figura 15 - Citações sobre a resposta ao risco.....	54
Figura 16 - Rede de significação do componente atividades de controle .....	56
Figura 17 - Citações sobre a prevenção de riscos.....	57
Figura 18 - Citações sobre ao tratamento de risco.....	58
Figura 19 - Citações sobre o risco não controlado .....	60
Figura 20 - Rede de significação do componente atividades de controle .....	61
Figura 21 - Citações sobre a comunicação .....	63
Figura 22 - Citações sobre a disfunção na comunicação.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro sinóptico com os conceitos teóricos assumidos .....	25
Quadro 2 - Aplicação do rigor metodológico do estudo de caso em relação à pesquisa de dissertação .....	32
Quadro 3 - Instrumento de pesquisa .....	36
Quadro 4 - Medidas operacionais da pesquisa .....	40
Quadro 5 - Plano de ação.....	68

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema de Pesquisa .....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.3 Justificativa .....	4
1.4 Estrutura da dissertação .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Fundamentos da gestão patrimonial da União.....	7
2.1.1 O controle patrimonial .....	8
2.1.2 Os inventários físicos .....	9
2.1.3 Do desfazimento dos bens móveis patrimoniais .....	11
2.2 Principais dispositivos que regulamentam a gestão patrimonial .....	11
2.3 Organização administrativa da IFE pesquisada .....	12
2.4 O sistema de informação.....	15
2.4.1 O sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos .....	15
2.5.1 Módulo de Patrimônio do SIPAC .....	17
2.5 Governança pública .....	17
2.5.1 Gestão de risco .....	20
2.5.2 Modelos de gestão de risco aplicados ao setor público.....	22
2.6 Estudos anteriores .....	27
2.6.1 Estudos correlatos sobre gestão patrimonial .....	27
2.6.2 Estudos sobre o <i>Framework</i> COSO ERM .....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
3.1 Delineamento da pesquisa .....	31
3.2 O caso estudado .....	33

3.3 Unidade de observação e análise .....	34
3.4 Seleção dos participantes .....	35
3.5 Instrumento de pesquisa.....	35
3.6 Coleta de dados .....	37
3.7 Análise de dados .....	38
3.7.1 Análise documental .....	38
3.7.2 Análise de conteúdo .....	39
3.7 Protocolo do estudo de caso.....	41
3.8 Critérios de validade e confiabilidade.....	41
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	43
4.1 Ambiente de controle.....	43
4.2 Avaliação de riscos .....	49
4.3 Atividades de controle .....	55
4.4 Informação e comunicação .....	61
4.5 Monitoramento.....	64
5 PLANO DE AÇÃO .....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
6.1 Conclusões .....	70
6.2 Contribuições teóricas.....	72
6.3 Limitações.....	74
6.4 Recomendações para estudos futuros .....	75
REFERÊNCIAS .....	77
APENDICE A .....	84

# 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem passado por transformações significativas nas práticas de gestão, marcando uma transição notável nos últimos anos das abordagens patrimonialistas e burocráticas para a chamada 'nova administração pública'. Esta nova abordagem, fortemente influenciada por inovações provenientes dos estudos da Administração contemporânea, concentra-se na busca pela eficácia, eficiência e efetividade dos resultados organizacionais (Pereira, 2015).

Nesse contexto de reconfiguração, os gestores públicos estão implementando amplas mudanças para aprimorar o desempenho do setor. O foco principal é melhorar a entrega de serviços à sociedade, reduzindo custos, aumentando a transparência e responsabilizando os gestores públicos por sua falta de ação ou pelos baixos desempenhos na gestão dos recursos públicos. (Silvia, 2012)

Essa reorientação tem implicações específicas na gestão patrimonial, que abrange medidas e procedimentos destinados a assegurar a preservação, conservação, valorização e uso racional dos bens patrimoniais (Martins, 2010, p. 67). De acordo com dados do Banco Mundial, a adoção de práticas modernas de gestão patrimonial pode levar a uma redução significativa de desperdícios e desvios de recursos em organizações públicas e para isso dispositivos legais foram sendo incorporados ao ordenamento jurídico brasileiro.

A Constituição Federal de 1988, aliada à publicação da Instrução Normativa nº 205/1988 da SEDAP/PR, é um marco crucial ao estabelecer leis orientadoras da gestão patrimonial e responsabilizar gestores e servidores pela preservação do patrimônio público (Brasil, 1988). Normativas como o art. 70 da CF/1988, a Lei 8027/90 e a Lei 8112/90 reforçaram a necessidade de zelo, dedicação e responsabilidade na administração dos recursos públicos, impondo penalidades para casos de lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional.

Apesar dessas bases normativas, a implementação efetiva da gestão patrimonial, especialmente em instituições específicas como as Instituições Federais de Ensino (IFE), enfrenta desafios particulares. A autonomia conferida a essas instituições pela CF/1988, em seu art. 70, destaca a necessidade de conciliar princípios como autonomia didático-científica e administrativa com a gestão responsável dos recursos patrimoniais.

Entre os desafios específicos enfrentados está a otimização do fluxo que envolve a aquisição, uso, conservação e descarte de bens móveis em unidades administrativas, uma vez que o controle desses bens ainda é incipiente, sendo melhor instituído a partir da implementação de práticas de governança, gestão de risco e controle interno na administração autárquica e fundacional. Segundo dados do Tribunal de Contas da União (TCU), a gestão patrimonial eficiente pode resultar em uma economia substancial para o governo, contribuindo para uma melhor aplicação dos recursos públicos.

Na Instituição Federal de Ensino (IFE) objeto desta pesquisa, a gestão patrimonial tem objetivos implantados no mapa estratégico e é conduzida em nível operacional pelos coordenadores de patrimônio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Este sistema é responsável pelo gerenciamento de diversos processos na instituição, incluindo o controle de bens móveis permanentes, e pela conciliação das informações após o procedimento anual de inventário patrimonial, regulamentado pela Instrução Normativa 205/88.

De acordo com a Instrução Normativa 205/1988, é obrigatório realizar o inventário anual de patrimônio nas instituições públicas (Brasil,1988). Diante dessa exigência, há um acompanhamento anual dos dados apontados nesses relatórios. Levando em consideração os dados do inventário patrimonial da unidade Reitoria da IFE pesquisada, de acordo com o processo 23060.002551/2023-01, mais de 4.000 bens móveis permanentes foram classificados como 'não localizados' no ano de 2023, resultando em um patrimônio perdido avaliado em R\$ 1.826.493,49. Ou seja, apenas 64,54% dos bens foram inventariados/encontrados, equivalendo a R\$ 3.324.757,00, enquanto 35,46% permanecem sem localização.

Diante desse contexto, este estudo propõe-se a investigar as práticas e procedimentos implementados na gestão patrimonial, visando compreender os processos de trabalho associados ao controle dos bens patrimoniais na IFE, analisando os fluxos de trabalho e as disfunções existentes desde a aquisição até o desfazimento.

Ressalta-se que a gestão do patrimônio público transcende o âmbito institucional, sendo uma questão de interesse coletivo, uma vez que os recursos investidos provêm dos impostos pagos pela sociedade. Assim, espera-se que gestores públicos e todos os envolvidos na administração desses bens zelem por sua correta utilização e preservação, em consonância com os princípios da eficiência, transparência e responsabilidade fiscal, prezando pela boa gestão da governança, *accountability* e compliance nas instituições públicas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em 2016, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma auditoria abrangente no patrimônio da Presidência da República, conforme documentado no processo TC 011.591/2016-1 (TCU, 2016). Essa auditoria investigou vários aspectos, incluindo a identificação de bens extraviados, a análise dos registros de inventário e a avaliação da conformidade com as políticas, normas e procedimentos do setor de patrimônio. As irregularidades identificadas resultaram em determinações, recomendações e sugestões do TCU, visando garantir a gestão adequada dos bens permanentes em toda a administração pública federal (Souza, 2022).

Em resposta a essa situação, as unidades concentraram esforços para alinhar a gestão patrimonial às exigências do TCU, visando aumentar a transparência e a responsabilidade na utilização dos bens públicos. Como resultado, a IFE pesquisada instituiu o Projeto de Nova Gestão Patrimonial por meio da portaria 70/2019, mapeou os processos baseado na recente implementação do setor de governança e gestão de riscos, ampliou o quadro de servidores e terceirizados, a substituiu coordenadores de patrimônio e foram estabelecidos grupos de trabalho, através de uma comissão central e outra local para atuar no âmbito do projeto Nova Gestão Patrimonial em 2018/2019.

No entanto, mesmo com essas medidas, a comissão de inventário, atuando como auditoria interna, continuou a relatar o aumento do número de bens não localizados na Reitoria da IFE (Brasil, 2023). No relatório de 2018 foram registrados 820 bens não localizados, em 2019 esse número subiu para 2.967 bens, em 2020, a comissão apontava 2.912 não localizados em 2021 e 2022 foram registrados 3.824, nestes anos foi realizado um único inventário devido as restrições de trabalho impostas pela COVID 19 e no ano de 2023 não foram localizados durante a realização do inventário anual 4.349, representando 35,46% dos bens que compõem o patrimônio dessa unidade (Brasil, 2023).

Diante desses eventos, a questão central desta pesquisa é formulada da seguinte maneira: Como as práticas e procedimentos relacionados à gestão patrimonial contribuem para o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino? Para responder a essa pergunta, foram delineados os objetivos de pesquisa a seguir.

Porque entendemos que as pistas para o entendimento estão além das normas e tecnologias disponíveis e em funcionamento. As práticas e procedimentos tem relações com comportamentos, estilos de liderança, consciência do que é um bem público, entre outras coisas. Nesse sentido, temos os objetivos detalhados a seguir como norteadores de nossa investigação.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Entender como as práticas e procedimentos relacionados à gestão patrimonial contribuem para o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino. A ideia é entender as adversidades enfrentadas pelos operadores da gestão patrimonial e a partir daí propor uma tecnologia de gestão que possa ser replicada em outras organizações com igual características ou mesmo adaptadas à gestão patrimonial na Administração Pública para que se possa reduzir o número de bens móveis não localizados.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar os atuais processos de gestão de risco implementados na Instituição Federal de Ensino, visando compreender como essas práticas impactam a identificação e tratamento de bens móveis não localizados
- b) Investigar os procedimentos relacionados as atividades de controle, a fim de avaliar como essas atividades contribuem para o aumento de bens móveis não identificados;
- c) Avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na instituição, buscando entender como esses fatores influenciam na localização e rastreamento adequado dos ativos patrimoniais;
- d) Propor um produto técnico que viabilize a redução do número de bens a serem localizados na Instituição Federal de Ensino investigada.

Temos assim, nessa investigação científica, condições de ir além de um mero diagnóstico gerencial situacional, mas, compreendendo como essas práticas impactam na identificação e tratamento de bens móveis não localizados, dando condições para investigações contínuas em atividades de controle e prevenção de perdas. Direcionar ações educativas aos trabalhadores e público em geral envolvidos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os bens móveis, quando gerenciados de maneira eficaz, tornam-se recursos estratégicos que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados pelas instituições federais à

comunidade acadêmica e à sociedade em geral. Isso inclui desde a manutenção adequada de laboratórios e salas de aula, até a disponibilidade de equipamentos necessários para as atividades de ensino.

Nesse sentido, a pesquisa se lançou na busca pela compreensão e conseqüente aprimoramento da eficiência na administração dos recursos patrimoniais, destacando a importância estratégica da gestão patrimonial para as Instituições Federais de Ensino (IFEs). Além de preservar ativos tangíveis, a gestão patrimonial é fundamental para a eficiência operacional dessas instituições, atendendo às demandas educacionais e administrativas. Assim, a administração apropriada dos bens móveis não só preserva o patrimônio institucional, mas também sustenta a funcionalidade cotidiana das IFEs, destacando-se como elemento crítico para seu pleno funcionamento.

A investigação sobre bens móveis não localizados se justifica, uma vez que tais ocorrências não representam apenas uma perda econômica para a instituição, mas também podem impactar negativamente suas operações cotidianas. Além disso, a transparência, legalidade e publicidade são princípios fundamentais na gestão pública. A pesquisa proposta contribuirá para uma compreensão crítica das práticas de gestão patrimonial, fortalecendo a *accountability* da instituição perante a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

No campo acadêmico/científico, a incursão na gestão de riscos e controles internos vai além da simples análise procedimentos e usos de tecnologias de gestão. Ao examinar o histórico da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro, a pesquisa contribui para um entendimento mais amplo da administração pública e, nesse cenário, a gestão de riscos não apenas se configura como uma prática, mas efetivamente se transforma em uma cultura de trabalho nos setores públicos.

Ao tratar especificamente do setor público, como a variedade de *stakeholders* e a gestão limitada de recursos, o estudo evidencia a importância de modelos de melhores práticas desenvolvidos nacionalmente e internacionalmente, como o *Framework* COSO ERM e a gestão de riscos emerge como um mecanismo valioso para promover o gerenciamento proativo de incertezas, fornecendo *insights* preciosos para a tomada de decisões e alcançando resultados organizacionais planejados.

No sentido de um produto tecnológico de um programa de mestrado profissional, a pesquisa busca não apenas identificar questões relacionadas ao aumento de bens não localizados, mas também oferecer subsídios para o aprimoramento das políticas internas de gestão patrimonial na IFE em análise. Essa contribuição não apenas atende às demandas legais

e normativas vigentes, mas também visa prevenir irregularidades e desvios por meio do fortalecimento dos controles internos. Assim, a pesquisa não se limita ao campo teórico, mas almeja impactar positivamente a realidade da instituição, proporcionando melhorias tangíveis em seus processos de gestão patrimonial.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atender aos propósitos desta investigação, a estrutura visa proporcionar uma abordagem coesa e aprofundada, integrando teoria, metodologia e resultados. Inicialmente, o capítulo da Introdução foi elaborado para contextualizar a pesquisa e apresentar a problemática observada. Esta seção inclui subseções dedicadas aos objetivos e à justificativa do estudo, além dessa subseção de estrutura da dissertação.

O capítulo 2 aborda a gestão patrimonial abrangendo áreas como controle, inventários e desfazimento, além de analisar dispositivos legais e a estrutura administrativa da Instituição Federal de Ensino em análise. Destaca-se a gestão de risco e controle interno, enfatizando modelos aplicáveis ao setor público. Além disso, são discutidos estudos anteriores sobre gestão patrimonial e o *Framework* COSO ERM, estabelecendo uma base para compreensão da gestão patrimonial no âmbito público. O capítulo 3 detalha o método científico adotado, oferecendo as etapas metodológicas orientadoras da pesquisa. O capítulo 4 apresenta e discute os resultados, contextualizando-os e conectando-os à literatura existente. Finalmente, o capítulo 5 aborda conclusões, contribuições teóricas, limitações e sugestões para estudos futuros, proporcionando uma síntese conclusiva da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa aborda diversos aspectos relacionados à gestão patrimonial. Na seção 2.1, uma visão abrangente dos fundamentos dessa gestão é apresentada, abordando temas como o controle patrimonial (2.1.1), os inventários físicos (2.1.2) e o processo de desfazimento dos bens móveis patrimoniais (2.1.3). Em seguida, são explorados os principais dispositivos legais que orientam a gestão patrimonial (2.2), seguido por uma perspectiva da organização administrativa da Instituição Federal de Ensino (IFE) objeto de estudo (2.3). O papel do sistema de informação é enfatizado, com uma descrição do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), e, mais especificamente, do Módulo de Patrimônio (2.4.1 e 2.5).

A gestão de risco e controle interno são temas apresentados com enfoque nos modelos aplicados ao setor público (2.5.1). Além disso, são abordados estudos anteriores para evidenciar o estado da arte da literatura, incluindo pesquisas correlatas sobre gestão patrimonial (2.6.1) e investigações relacionadas ao *Framework* COSO ERM (2.6.2).

### 2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO PATRIMONIAL DA UNIÃO

A gestão patrimonial emerge como uma atividade central para a administração pública federal, desempenhando um papel fundamental no controle dos bens móveis e imóveis pertencentes à União. Segundo Fernandes (2019), essa prática abrange um espectro amplo, desde a identificação e registro dos bens até sua manutenção, controle e disposição final, incluindo inventários físicos e contábeis periódicos. O autor destaca que a gestão patrimonial busca garantir a integridade, disponibilidade e confiabilidade das informações relacionadas aos bens patrimoniais. Além disso, visa promover a eficiência e eficácia na utilização desses bens pelo Estado. Essa abordagem requer uma execução sistemática e organizada para evitar perdas e danos aos bens públicos, assegurando sua utilização adequada em prol do interesse público.

Nos órgãos do poder executivo federal, a gestão patrimonial compreende diversas atividades voltadas para garantir a eficiência e efetividade no uso dos bens. Dentre essas atividades, destacam-se o inventário físico e contábil, o registro e controle dos bens, o monitoramento e manutenção, a avaliação e baixa dos bens e a análise de desempenho da gestão patrimonial (Fernandes, 2019).

A transparência na gestão dos recursos públicos representa um aspecto crucial na gestão patrimonial. Pereira *et al.* (2015) ressaltam que a transparência é um princípio fundamental da administração pública e deve ser garantida por meio da divulgação clara e precisa de informações sobre os bens patrimoniais e sua gestão. Nesse contexto, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) estabelece diretrizes para a disponibilização de informações públicas, promovendo a transparência e o controle social.

A Tecnologia da Informação (TI) surge como um aliado poderoso na gestão patrimonial nos órgãos do poder executivo federal. Santana e Costa (2018) destacam que a adoção de sistemas informatizados de gestão patrimonial traz benefícios significativos, como maior precisão e confiabilidade dos dados, agilidade nas atividades, facilidade de acesso às informações e um controle mais efetivo sobre os bens patrimoniais.

Portanto, a gestão patrimonial deve ser encarada como uma atividade estratégica para a administração pública federal, contribuindo para aprimorar a eficiência, eficácia e transparência na gestão dos recursos públicos. Para atingir esse objetivo, torna-se fundamental a adoção de medidas que aprimorem a gestão patrimonial nos órgãos do poder executivo federal, garantindo a identificação, registro, controle e disposição adequada dos bens patrimoniais, bem como sua efetiva utilização em prol do interesse público.

### **2.1.1 O controle patrimonial**

A gestão patrimonial desempenha um papel fundamental tanto em instituições públicas quanto privadas, sendo fundamental para o controle e preservação do patrimônio. Dentro desse contexto, o controle patrimonial emerge como uma ferramenta essencial para o gerenciamento adequado dos bens móveis permanentes, visando prevenir perdas e reduzir custos.

O controle patrimonial não se resume a uma atividade burocrática; é um ato discricionário que requer a realização de ações específicas para garantir a coleta precisa de dados relacionados à identificação, existência, quantidade, localização, condição de uso e histórico dos bens patrimoniais. Essas ações são conduzidas por meio do registro de documentação apropriada, conforme estabelecido na Instrução Normativa IN 205/88.

Matias (2015) destacam que o controle patrimonial tem como objetivo atualizar os dados de registro e manter um cadastro geral dos bens. Esses dados possibilitam análises retrospectivas e contemporâneas, estabelecendo bases para o planejamento de ações futuras. Além disso, são fundamentais para programar inspeções periódicas, fixar placas de tombamento em bens móveis e acompanhar a movimentação dos bens ao longo de sua vida útil.

Para assegurar uma gestão patrimonial eficiente em entidades públicas, é necessário utilizar instrumentos de monitoramento, como o cadastramento/tombamento dos bens, termo de responsabilidade e de movimentação do bem, e o inventário patrimonial. O inventário, conforme explicado por Pozo (2017), consiste na etapa de cadastramento que registra as características físicas do material, informações financeiras, classificação e codificação.

A classificação dos bens, de acordo com a Lei 4.320/64, determina se um bem será considerado móvel permanente ou de consumo. Bens de consumo são aqueles sujeitos a perda de identidade física ou com vida útil limitada a até dois anos, enquanto os bens permanentes, foco desta pesquisa, mantêm sua identidade física e duram mais de dois anos.

Outro instrumento relevante é o termo de responsabilidade, conforme estabelecido pela IN 205/88. Nenhum material pode ser entregue a uma unidade requisitante sem a emissão desse termo, assinado pelo consignatário. A dispensa desse termo é permitida apenas para itens de pequeno valor econômico, conforme a Instrução Normativa SEDAP nº 142/83.

Além disso, o registro da movimentação de bens nas unidades é um importante instrumento de monitoramento para o controle patrimonial. Envolve procedimentos relacionados à distribuição, transferência, saída temporária, empréstimo e arrendamento dos bens. Cada movimentação gera alterações na carga patrimonial, exigindo a emissão de um novo termo de responsabilidade. É importante ressaltar que, conforme previsto na IN 205/88, nenhum equipamento ou material permanente pode ser movimentado sem prévia ciência do Departamento de Administração ou unidade equivalente, mesmo sob a responsabilidade do mesmo consignatário.

Diante da importância desses instrumentos de monitoramento, o registro do último deles, os inventários, será abordado em um subitem separado. Esses inventários, seja anual, inicial, de transferência de responsabilidade, de extinção ou transformação, ou eventual, são ferramentas essenciais para o monitoramento e controle do patrimônio das unidades gestoras. Eles garantem a verificação periódica da quantidade e valor dos bens patrimoniais, promovendo uma gestão eficaz e transparente dos recursos públicos.

### **2.1.2 Os inventários físicos**

A Instrução Normativa 205/88 estabelece que o inventário patrimonial é uma ferramenta essencial para o monitoramento e controle eficaz na gestão do patrimônio das unidades gestoras. Esse processo abrange diferentes tipos de inventários, a saber: anual, inicial, de transferência de responsabilidade, de extinção ou transformação, e eventual.

O inventário anual, imperativo até 31 de dezembro de cada ano, desempenha um papel crucial na comprovação da quantidade e do valor dos bens patrimoniais de cada unidade gestora. Ele integra dados do inventário anterior e registra as variações patrimoniais ocorridas durante o exercício. Matias (2015) sublinha um desafio notável relacionado ao controle patrimonial, destacando a necessidade de conciliação contábil entre os relatórios da comissão de inventário e o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

O inventário inicial, realizado na criação de uma unidade gestora, tem como objetivo identificar e registrar os bens sob sua responsabilidade. Conforme a IN 205/88, esse inventário constitui um levantamento abrangente dos bens patrimoniais durante a implantação do controle, realizado de maneira física e documental para assegurar a precisão das informações registradas. Já o inventário de transferência de responsabilidade é conduzido durante a mudança do dirigente de uma unidade gestora, enquanto o inventário de extinção ou transformação ocorre no processo de extinção ou transformação da unidade gestora.

O inventário eventual, por sua vez, pode ser realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou do órgão fiscalizador, em situações específicas, como mudança de gestão, alteração de localização, fusão, incorporação de unidades administrativas ou quando for necessário verificar a situação patrimonial da unidade. Para atender às exigências do órgão fiscalizador, os bens móveis são agrupados conforme as categorias patrimoniais do Plano de Contas Único. No inventário analítico, é essencial incluir uma descrição padronizada, número de registro, valor, estado e outros elementos relevantes.

Quanto aos materiais de pequeno valor econômico, cujo custo de controle seja superior ao risco de perda, é possível controlá-los por meio de um simples relacionamento (relação carga). Os bens móveis com valor desconhecido são avaliados com base no valor de outro semelhante em estado de conservação equivalente e a preço de mercado. O Departamento de Administração ou unidade equivalente pode utilizar o Inventário Rotativo como instrumento gerencial, consistindo em levantamento contínuo e seletivo dos materiais em estoque ou permanentes em uso. Para acervos extensos, o Inventário por Amostragem também pode ser aplicado.

A Instrução Normativa 205/88 ressalta que os inventários físicos de natureza gerencial, dentro do escopo do Sistema de Serviços Gerais (SISG), devem ser coordenados por uma Comissão designada pelo Diretor do Departamento de Administração ou pela unidade equivalente. Cabe destacar que essa orientação exclui os inventários de prestação de contas, os quais devem obedecer às normas estabelecidas pelo Sistema de Controle Interno.

### **2.1.3 Do desfazimento dos bens móveis patrimoniais**

O desfazimento de bens móveis permanentes é regido pelo Decreto 9773/18, que, de acordo com seu artigo 3º, classifica um bem como inservível em situações de ociosidade, recuperabilidade, antieconomicidade ou irreparabilidade. A ociosidade refere-se a bens em condições ideais, mas não utilizados no setor. Por outro lado, um bem recuperável é aquele fora de uso, com custo de recuperação inferior a cinquenta por cento de seu valor de mercado, ou cuja análise de custo e benefício justifica a revitalização, permitindo seu reaproveitamento por transferência interna ou externa.

Entretanto, existem duas categorias adicionais que determinam o destino dos bens: antieconômicos e irrecuperáveis. Um bem é considerado antieconômico quando sua manutenção torna-se onerosa ou seu rendimento é prejudicado devido ao uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência. Já um bem irrecuperável não pode ser utilizado para o fim a que se destina, seja devido à perda de características fundamentais, custo de recuperação superior a cinquenta por cento do valor de mercado, ou quando a análise de custo e benefício não justifica sua revitalização.

É relevante destacar que, para a alienação desses bens, é necessário constituir previamente uma comissão de servidores. Essa medida visa a assegurar uma avaliação rigorosa e imparcial da gestão patrimonial, contribuindo para decisões fundamentadas e transparentes no desfazimento de bens móveis permanentes. Dessa forma, o processo de desfazimento não apenas atende aos critérios legais, mas também promove uma gestão eficiente do patrimônio público.

## **2.2 PRINCIPAIS DISPOSITIVOS QUE REGULAMENTAM A GESTÃO PATRIMONIAL**

A gestão patrimonial no contexto da administração pública é fundamentada em diversos dispositivos legais e normativos que visam assegurar a eficiência, transparência e legalidade na utilização dos bens públicos. Dentre esses dispositivos, destacam-se a Instrução Normativa nº 205/1988, a Lei 4.320/64, o Decreto nº 9.373/18 e a Norma Brasileira de Contabilidade - NBC T 16.9 (Brasil, 2008). Cada um desempenha um papel crucial na definição de diretrizes, normas e procedimentos para a gestão efetiva do patrimônio público.

A Instrução Normativa nº 205/1988, emitida pela Secretaria de Administração da Presidência da República (SEDAP), estabelece procedimentos essenciais para o controle e utilização adequada dos bens patrimoniais da Administração Pública Federal. Entre as diretrizes

destacadas por essa norma, ressalta-se a necessidade de manter registros atualizados dos bens, a realização de inventários periódicos, a proibição de uso dos bens para fins particulares e a exigência de autorização superior para alienação. A norma também define a responsabilidade do gestor e prevê penalidades em caso de descumprimento.

A Lei 4.320/64, por sua vez, estabelece normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle de orçamentos e balanços no âmbito da administração pública. Ela abrange desde o processo de elaboração e execução dos orçamentos públicos até as regras para execução das despesas, escrituração contábil, elaboração de balanços e controle interno e externo das contas públicas. Essa legislação é essencial para garantir a transparência e a responsabilidade na gestão financeira do setor público.

O Decreto nº 9.373/18 trata especificamente da gestão do patrimônio da União, estabelecendo normas e procedimentos para a movimentação, controle e desfazimento de bens móveis e imóveis. Define competências dos órgãos responsáveis, regras para movimentação e controle de bens, normas para reaproveitamento e redistribuição, além de critérios para alienação. A destinação de bens inservíveis e sucatas também é contemplada, com foco na conformidade com normas ambientais e de segurança.

A Norma Brasileira de Contabilidade - NBC T 16.9 desempenha um papel crucial na contabilidade aplicada ao setor público. Ela estabelece critérios para a determinação das taxas de depreciação, amortização e exaustão dos bens patrimoniais. Considerando fatores como vida útil, uso e desgaste, a norma define procedimentos contábeis para o registro dessas depreciações, amortizações e exaustões, incluindo contas contábeis e informações a serem registradas. Esses registros são essenciais para a correta mensuração do patrimônio público ao longo do tempo, permitindo decisões gerenciais embasadas em informações confiáveis.

Em conjunto, esses dispositivos legais e normativos formam um arcabouço robusto para a gestão patrimonial na esfera pública. Ao seguir as diretrizes estabelecidas, os órgãos públicos podem promover uma gestão eficiente, transparente e responsável dos seus bens, assegurando o uso adequado dos recursos públicos e a preservação do patrimônio para as gerações futuras. O cumprimento dessas normas não apenas atende às exigências legais, mas também contribui para a construção de uma administração pública mais eficaz e confiável.

### 2.3 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IFE PESQUISADA

Com o propósito de proporcionar uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, apresenta-se a estrutura administrativa da Instituição Federal de Ensino (IFE) em foco,

com destaque para o setor de patrimônio da Reitoria, onde a pesquisa será conduzida. A IFE, integrante da Rede de Ensino Federal, mantém atualmente um quadro de servidores composto por 663 técnicos administrativos e 558 docentes. A estrutura administrativa da IFE distribui-se entre 10 unidades administrativas distintas e a Reitoria, cada uma desfrutando de autonomia administrativa.

A Reitoria, como órgão superior executivo da Instituição Federal de Ensino (IFE), detém a responsabilidade de dirigir, administrar, planejar, coordenar e fiscalizar suas atividades. A escolha da Reitoria como foco desta pesquisa é fundamentada no papel central que desempenha como órgão sistêmico. Nesse contexto, as demais unidades da instituição seguem as diretrizes e normativos estabelecidos por este órgão.

A Pró-Reitoria de Administração (PROAD), vinculada diretamente à Reitoria, desempenha o papel de supervisão e coordenação das áreas do Departamento de Administração (DADM). Este departamento, por sua vez, gerencia os setores de patrimônio, almoxarifado, manutenção e transporte. A estrutura hierárquica da administração da instituição é esboçada no organograma expresso na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da administração da IFE pesquisada



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**Legenda:** **PROGEP:** Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; **PROAD:** Pró-Reitoria de Administração; **PROEN:** Pró-Reitora de Ensino; **PROPEX:** Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão; **PRODIN:** Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional; **DADM:** Departamento de Administração; **COPAT:** Coordenadoria de Patrimônio; **COAL:** Coordenadoria de Almoxarifado; **CMT:** Coordenadoria de Manutenção e Transportes.

A Coordenação de Patrimônio (COPAT), subordinada ao Departamento de é responsável por registrar, classificar e controlar o material permanente Administração, da IFE pesquisada e segundo a resolução 53/2017/CS/IFS, a ela compete:

- Classificar, registrar e manter o cadastro dos materiais permanentes e obras da IFE, bem como daqueles cedidos em comodato por terceiros;
- Registrar toda e qualquer cessão, alienação, permuta ou baixa de material permanente e controlar sua movimentação;
- Emitir guias de remessas de materiais permanentes do IFE;
- Realizar vistorias periódicas em materiais permanentes para a atualização dos registros;
- Emitir, controlar e manter em arquivo os termos de responsabilidade; proceder quanto ao tombamento e avaliação da situação dos bens patrimoniais do IFS;
- Propor medidas para o aprimoramento dos métodos e técnicas de trabalho utilizadas nas atividades sob sua coordenação;
- Elaborar relatórios gerenciais das atividades sob sua coordenação; assegurar e promover a execução das atividades de conservação, manutenção e controle de bens móveis;
- Subsidiar as Comissões Permanente de Desfazimento e de Inventário Anual com informações sobre os materiais envolvidos;
- Controlar a localização e movimentação de material permanente, equipamentos, mobiliários e semoventes;
- Subsidiar a área contábil para desenvolver ações de reavaliação e depreciação de bens;
- Orientar os *Campi* sobre os procedimentos de patrimônio; atuar sistemicamente, orientando os diversos setores afins dos *Campi*;
- Registrar, cadastrar, controlar e atualizar permanentemente a documentação dos bens móveis e imóveis da Reitoria;
- Alimentar, gerenciar e manter atualizado o valor dos imóveis da Reitoria nos sistemas informatizados, conforme legislação e normativos internos;
- Articular, junto aos campi, políticas que possibilitem a constante interação e compartilhamento de materiais disponíveis em estoque;
- Desempenhar outras atividades correlatas ou afins.

Atualmente a COPAT conta com a colaboração de três servidores, sendo dois de nível superior e um de nível médio. Adicionalmente, o setor dispõe de dois apoios administrativos terceirizados. As atividades são conduzidas de segunda a sexta-feira, das 8h às 17h. Quanto ao

regime de trabalho dos servidores, adota-se uma abordagem híbrida, com parte do período realizado remotamente e outra parte presencialmente. A escala presencial segue as diretrizes estabelecidas pelo Programa de Gestão de Desempenho da instituição.

## 2.4 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO

As organizações públicas brasileiras têm utilizado de forma significativa os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) como instrumento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para o controle de seus bens. Löbler e Bobsin (2008) afirmam que esse tipo de tecnologia tem o potencial de tornar essas organizações mais eficazes, possibilitando o nivelamento operacional similar ao controle logístico eficiente utilizado pelas organizações privadas.

Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004) destacam a importância do uso de sistemas de informação automatizados e da tecnologia da informação como recursos indispensáveis na administração moderna, especialmente na administração pública. É notável a crescente disseminação e utilização da tecnologia da informação e sistemas de informação automatizados em todos os níveis da administração pública.

Nos últimos tempos, conforme apontado por Cintra *et al.* (2012), a presença dos sistemas de informações tem se intensificado nas organizações, independentemente do setor e do porte destas. Esses sistemas são considerados instrumentos elementares de controle, proporcionando ao administrador uma visão simultânea do comando de todas as atividades da organização, o que, por sua vez, favorece uma tomada de decisão mais eficiente.

Souza e Saccol (2012), destacam que essa visão gerencial é viabilizada pela adoção de tecnologias da informação e comunicação que fazem uso do processamento de dados eletrônico, tendo o Sistema Integrado de Gestão (SIG) como o principal meio para esse fim. Essa abordagem tecnológica não apenas fortalece o controle organizacional, mas também contribui para uma gestão mais integrada e ágil, permitindo que os gestores tenham uma compreensão abrangente das atividades e processos da organização.

### 2.4.1 O sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), é um Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Ele desempenha operações essenciais para a gestão financeira, de patrimônio e contratos, abrangendo as atividades meio da instituição. O sistema

integra completamente a área administrativa, desde a requisição de materiais até o controle do orçamento interno, autorizando despesas de cada unidade antes da execução no SIAFI.

Além disso, o sistema também inclui funcionalidades para a fiscalização dos contratos e para envio de memorandos eletrônicos. Com isso, o sistema representa um avanço para a administração educacional, uma vez que permite o controle refinado dos procedimentos administrativos, vinculando-os, inclusive, ao orçamento distribuído no âmbito interno da IFE. Na Figura 2 é mostrada a página do SIPAC com suas funcionalidades apresentadas à esquerda da tela.

Figura 2 - Página de acompanhamento de processos no SIPAC

Aracaju, 16 de Março de 2023

**SIPAC**  
Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

**ENTRAR NO SISTEMA**

**CONSULTAS**

- LICITAÇÕES
- ATAS VIGENTES
- PROCESSOS**
- DOCUMENTOS
- MATERIAIS
- UNIDADES
- CONTRATOS
- TELEFONES
- BOLETINS DE SERVIÇO
- AUTENTICAR DOCUMENTOS
- CERTIDÕES

**Opções de Busca de Processos**

Nº Processo  .  / 2023 -  (Radical.Número/Ano-Dígitos)  
Caso não saiba os dígitos verificadores, informe 99.

Nome Interessado

Matrícula/CPF/CNPJ   
(Apenas números)

[Consultar Processo](#)

NOTÍCIAS E COMUNICADOS

Não há notícias cadastradas

Fonte: SIPAC da IFE estudada (2023).

O sistema, conforme ilustrado, possui abas dedicadas a Licitações, Atas, e Processos, esta última subdividida para consultas de processos e contratos. Outras abas incluem Boletins de Serviços, autenticação de documentos e emissão de certidões. Destaca-se também o módulo de acompanhamento de patrimônio, facilitando o registro de bens, movimentações, manutenções e depreciação. Essa estrutura integrada proporciona uma gestão eficiente de processos administrativos e patrimoniais.

### **2.5.1 Módulo de Patrimônio do SIPAC**

O módulo de patrimônio móvel constitui uma ferramenta fundamental para gerenciar os bens permanentes da instituição. Através desse sistema, é viável cadastrar informações referentes ao patrimônio, abrangendo registro/tombamento, localização, movimentação, desfazimento e ajustes contábeis aplicados aos bens. Este sistema é composto por três perfis de gestores: o gestor de patrimônio global, o gestor de patrimônio local e o gestor de patrimônio da unidade gestora.

O gestor de patrimônio global desempenha a responsabilidade de registrar, tomba, alterar e alienar todo o patrimônio institucional. Esse perfil tem acesso total às informações patrimoniais, permitindo uma gestão abrangente dos bens. Por outro lado, o Gestor de Patrimônio Local possui acesso restrito, limitado às operações patrimoniais de sua unidade. Este perfil é autorizado apenas para realizar consultas de bens, solicitar movimentações de outros bens para sua unidade, gerar inventários e conduzir levantamentos patrimoniais dentro de sua área de atuação.

Por fim, o gestor de patrimônio da unidade gestora é o perfil que possibilita ao usuário realizar operações sobre o patrimônio tanto de sua unidade gestora quanto das subordinadas. Este perfil está autorizado a realizar consultas, solicitar movimentações, gerar inventários e conduzir levantamentos patrimoniais em todas as unidades subordinadas. A presença do módulo de patrimônio móvel, com seus distintos perfis de gestor, assegura um controle preciso e eficiente sobre o patrimônio institucional, promovendo a segurança e a utilização adequada dos bens permanentes.

## **2.5 GOVERNANÇA PÚBLICA**

A governança pública é um conceito que se tornou central no debate sobre a gestão dos recursos e serviços públicos. De maneira ampla, o conceito de governança pública pode ser definido como o conjunto de mecanismos, regras e procedimentos que regem a relação entre o Estado, a sociedade e o mercado, com o objetivo de alinhar os interesses desses atores e garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas (Teixeira; Gomes, 2019).

No contexto brasileiro, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança aplicada nas organizações públicas é conceituada como "os mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, orientar e supervisionar a atuação

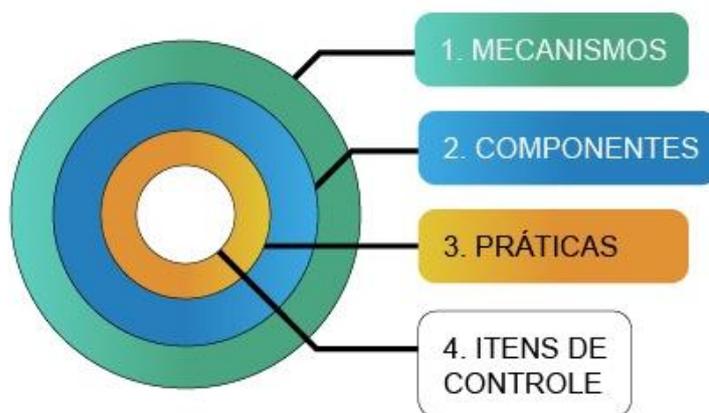
da gestão, com o objetivo de conduzir políticas públicas e fornecer serviços de interesse da sociedade" (Brasil, 2014, p. 26).

A relação entre governança pública e gestão patrimonial de bens móveis permanentes é significativa, pois a governança pública, em sua abrangência, busca estabelecer mecanismos e regras que não apenas promovam a eficiência na gestão dos recursos públicos, mas também garantam a transparência e a responsabilidade nas ações do Estado (Holanda; Borges, 2022). Nesse contexto, a gestão patrimonial dos bens móveis permanentes torna-se uma dimensão essencial da governança.

Uma gestão patrimonial eficiente contribui para o alcance dos objetivos da governança pública, pois envolve a manutenção, controle e utilização adequada dos bens públicos. A transparência na alocação e utilização desses ativos é crucial para a prestação de contas à sociedade, promovendo a confiança nas instituições governamentais (Teixeira; Gomes, 2019). Além disso, a governança pública busca alinhar os interesses do Estado, sociedade e mercado, e a gestão patrimonial responsável é um elemento chave para evitar desvios, uso indevido dos recursos e garantir a sustentabilidade a longo prazo (Oliveira, 2013).

No cenário delineado pelo Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014), a avaliação da governança pública, que abrange a gestão patrimonial, ocorre em quatro distintos níveis: (1) mecanismos de governança; (2) componentes; (3) práticas; e (4) itens de controle. A gestão patrimonial eficiente se insere como um componente vital em cada um desses níveis, influenciando diretamente os mecanismos de governança, as práticas adotadas e os itens de controle estabelecidos. A Figura 3 representa graficamente os níveis da governança.

Figura 3 - Níveis de processamento da governança



Fonte: Adaptado de Holanda e Borges (2022, p. 184).

No primeiro nível, os mecanismos de governança representam as estruturas e instrumentos que possibilitam o funcionamento do sistema. Isso inclui a definição de normas, a criação de órgãos de controle, a estruturação de processos decisórios e a implementação de sistemas de prestação de contas. Mecanismos eficientes são essenciais para assegurar a integridade e a legitimidade das ações governamentais, promovendo a confiança da sociedade nas instituições públicas (Holanda; Borges, 2022).

No segundo nível, encontram-se os componentes da governança, que são os elementos fundamentais que compõem o sistema. Dentre esses componentes, destacam-se a participação cidadã, a transparência, a equidade, a eficiência e a responsabilidade. A participação cidadã, por exemplo, refere-se à inclusão dos cidadãos no processo decisório, garantindo que diferentes vozes sejam ouvidas e consideradas nas políticas públicas. Já a transparência está relacionada à divulgação clara e acessível das informações governamentais, proporcionando à sociedade o entendimento sobre as ações do Estado (Holanda; Borges, 2022).

No terceiro nível, as práticas de governança representam a aplicação concreta dos mecanismos e componentes. Isso abrange desde a elaboração e implementação de políticas públicas até a gestão eficiente dos recursos disponíveis. Práticas de governança eficazes buscam a inovação, a adaptabilidade e a avaliação constante dos resultados, promovendo a melhoria contínua e a adequação às necessidades da sociedade. A efetivação dessas práticas requer, muitas vezes, a construção de uma cultura organizacional voltada para a excelência na prestação de serviços públicos (Holanda; Borges, 2022).

No quarto nível, os itens de controle representam os indicadores e mecanismos de verificação que permitem avaliar a efetividade da governança. Esses itens incluem a auditoria interna e externa, a avaliação de desempenho, a análise de impacto das políticas públicas e outros instrumentos que permitem mensurar o alcance dos objetivos estabelecidos. A implementação de itens de controle eficientes contribui para a prevenção e detecção de irregularidades, promovendo a responsabilização e a correção de desvios (Holanda; Borges, 2022).

Diversas normativas legais foram promulgadas para institucionalizar, direta ou indiretamente, as estruturas de governança no Brasil. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, estabelece que a República Federativa do Brasil é um Estado Democrático de Direito. Do ponto de vista da governança, isso implica que os cidadãos têm o poder de escolher seus representantes e que o poder não está centralizado no governo, mas é uma emancipação do povo.

Além disso, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000) abordam aspectos éticos, morais e o comportamento da liderança. Contudo, somente em 22 de abril de 2017 entrou em vigo o decreto 9203, que dispõe sobre a política de governança da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Esse decreto assume um papel crucial na estruturação da administração pública federal brasileira, ao introduzir uma abrangente política de governança. Um dos pilares fundamentais desse decreto é a atenção dedicada à gestão de riscos e controle interno, elementos essenciais para promover uma administração eficiente e responsável. Esses elementos não apenas constituem fundamentos-chave para uma administração eficiente, mas também representam alicerces sólidos para práticas governamentais responsáveis e transparentes, alinhadas aos mais elevados padrões de excelência e integridade.

### **2.5.1 Gestão de risco**

A prática de gestão de riscos e controles internos em uma instituição pública emerge como uma abordagem valiosa e essencial para efetivar estratégias e alcançar os objetivos relacionados ao cumprimento de sua missão institucional. Para implementar e sistematizar tais práticas, é necessário gerir riscos e controles internos de maneira integrada, buscando promover uma cultura de gestão que estimule um ambiente decisório capaz de criar, preservar e entregar valor público (Brasil, 2017).

Os riscos provenientes de situações emergenciais, mudanças de cenário, demandas sociais e da própria dinâmica interna dos processos e atividades, juntamente com os controles internos associados, precisam ser administrados de forma a promover a realização dos objetivos organizacionais. Dessa maneira, a eficaz implementação da gestão requer uma integração ao planejamento estratégico e suas ramificações, fundamentada na arquitetura de processos que estrutura o modelo de negócios institucional. (Brasil, 2022).

A iniciativa de implementar a gestão de riscos no setor público é relativamente recente no Brasil, embora em alguns países tenha começado há mais tempo. No Reino Unido, nos anos 1990, essa prática foi introduzida para aumentar o empreendedorismo no setor público e desde então tem se consolidado como parte integrante do processo de gestão pública em diversos países.

No contexto brasileiro, é fundamental destacar a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que inseriu o conceito de eficiência entre os princípios que regem a administração pública federal (CF, art. 37, *caput*). A gestão de riscos visa principalmente aumentar a certeza na consecução dos objetivos, impactando diretamente na eficiência.

A exposição de motivos que precedeu a Emenda Constitucional 19 ressalta a necessidade de reavaliar a administração pública, antes caracterizada por uma estrutura verticalizada e hierárquica. A ênfase na eficiência e qualidade dos serviços públicos demanda a assimilação de novos conceitos e a adoção de modelos que direcionem a ação estatal para esses objetivos.

A centralidade do cidadão e a busca pela eficiência são metas interligadas. A gestão de riscos, ao ser incorporada à cultura de trabalho dos setores públicos, tem o potencial de contribuir para o alcance desses propósitos, mitigando riscos de forma racional e com foco adequado, o que aumenta a certeza na realização dos objetivos da gestão, gerando benefícios diretos para a sociedade.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria-Geral da União (CGU) emitiram, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que versa sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. O MP lançou, em 2017, o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

No mesmo ano, foi promulgado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata da política de governança da administração pública federal, abordando, entre outros temas, a gestão de riscos. O Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou, em 2012, o mapeamento da gestão de riscos de entidades da administração indireta, expandindo essa avaliação em 2017 para todas as entidades do setor público, incluindo o próprio TCU no âmbito do Índice Geral de Governança do Setor Público (IGG).

A Secretaria Geral de Controle Externo do TCU (SEGECEX) lançou, em 2017, o Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos, com o propósito de auxiliar auditores do setor público – tanto do controle externo, interno quanto das auditorias internas – a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas. Em conformidade com os princípios da ISSAI 121, o TCU, liderando pelo exemplo, aprovou em 2017 sua Política de Gestão de Riscos (PGR/TCU) e vem implementando ações para sua efetivação tanto dentro da sua unidade, quanto nas demais unidades da união (Brasil, 2014).

No setor público, onde a geração de valor é social, a gestão de riscos assume uma relevância ainda maior e uma complexidade adicional (Ahmeti; Vladi, 2017), pois, ela se

manifesta em diversos fatores, incluindo a variedade de stakeholders, a natureza específica dos riscos, as múltiplas fontes de riscos relacionadas à prestação de serviços públicos e a gestão limitada de recursos (Ahmeti; Vladi, 2017; Hinna *et al.*, 2018).

Além disso, a literatura destaca desafios específicos, como a necessidade de assumir certos riscos para cumprir a função social da entidade, a falta de pessoal experiente, a falta de consciência e compreensão acerca da gestão de riscos, lacunas de conhecimentos fundamentais, diretrizes inadequadas e a falta de um sistema formal de gerenciamento de riscos (Ahmeti; Vladi, 2017; Fletcher; Abbas, 2018; Newman; Charity; Faith, 2018).

Na esfera particular das universidades públicas brasileiras, depara-se com desafios distintivos que permeiam a gestão de riscos. Estes desafios abrangem a ausência de um mapeamento abrangente, indicando uma lacuna no entendimento global dos riscos institucionais. Além disso, enfrenta-se a imperiosa demanda por um maior engajamento e aprimoramento profissional dos servidores, visando fortalecer as práticas de gestão de riscos. (Matias, 2015)

Em face desses desafios, é crucial reconhecer a existência de modelos de melhores práticas desenvolvidos internacionalmente, proporcionando uma estrutura conceitual com diretrizes e princípios aplicáveis a organizações públicas. A gestão de riscos, quando implementada de maneira eficaz, emerge como um mecanismo valioso para promover o gerenciamento proativo de incertezas, contribuindo para a tomada de decisões e o alcance de resultados organizacionais robustos.

### **2.5.2 Modelos de gestão de risco aplicados ao setor público**

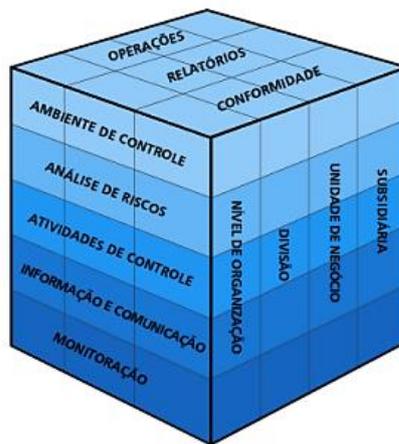
No contexto do Poder Executivo Federal brasileiro, a gestão de riscos foi oficialmente regulamentada pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, culminando na publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Araújo; Gomes, 2021; Souza *et al.*, 2020). Estas normas refletem a influência de modelos internacionais, notadamente o *Framework* COSO ERM e a Norma ISO 31000:2009 de Gestão de Riscos, que se tornaram referências de boas práticas (Sax; Andersen, 2019; Souza *et al.*, 2020).

O *Framework* COSO ERM, em sua versão atualizada de 2017, propõe uma estrutura conceitual abrangente para o gerenciamento de riscos nas organizações. Incorporando a estratégia e a performance em seu escopo, define componentes e princípios, abrangendo desde a supervisão do risco pelo conselho de administração até a comunicação eficaz das informações de riscos, cultura e desempenho (COSO, 2017). Este *framework* teve origens na *National*

*Commission on Fraudulent Financial Reporting* nos Estados Unidos em 1985, evoluindo para o Comitê das Organizações Patrocinadoras de *Treadway* (COSO) e estabelecendo-se como referência global em controle interno em 1992.

O COSO – I, primeira fase do COSO, define controle interno como um "processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos", com foco em cinco componentes: ambiente de controle, análise de riscos, atividade de controle, informações e comunicações, e monitoramento (Vieira, 2019). Embora possua a avaliação de riscos como um componente, sua ênfase está no controle interno da organização. A Figura 4 apresenta a estrutura tridimensional do COSO – I.

Figura 4 - Estrutura Tridimensional do COSO – I



Fonte: Adaptado de Vieira (2019).

As atividades no COSO-II, em comparação com o COSO – I, incluem a identificação de eventos, avaliação de riscos e resposta a riscos, como demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura tridimensional para a gestão de riscos e controles internos COSO – II

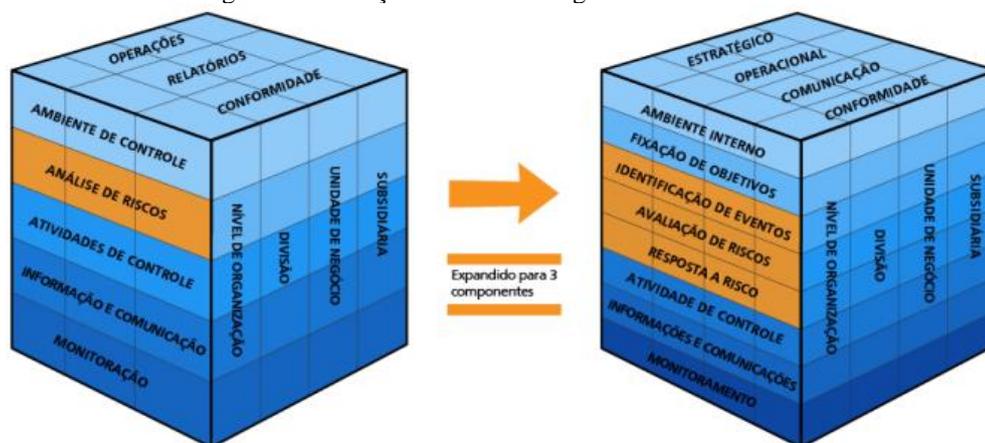


Fonte: Adaptado de COSO (2006).

O COSO – II, uma evolução do COSO – I, não busca substituí-lo, mas incorporá-lo. Representado por um cubo tridimensional, enfatiza a gestão de riscos corporativos para alcançar os objetivos organizacionais. Define quatro categorias de objetivos e identifica oito componentes, demonstrando que o gerenciamento de riscos abrange todos os níveis organizacionais (Vieira, 2019).

A Figura 6 ilustra a evolução do modelo de gestão de risco COSO ao longo do tempo, representando as fases significativas que moldaram essa estrutura.

Figura 6 - Evolução do modelo de gestão de risco COSO



Fonte: Adaptado de BRASIL/TCU (2019).

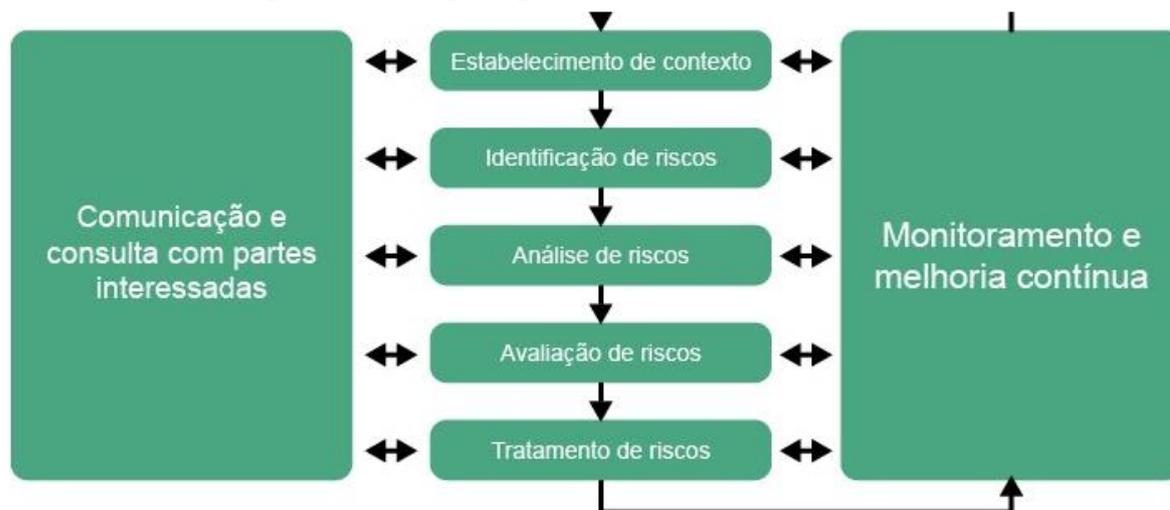
Em resumo, o COSO-II incorpora e aprimora o COSO-I, introduzindo componentes adicionais para orientar a aplicação de um processo de gestão de riscos corporativos. Além desses modelos, a NBR ISO 31000:2009 também fornece uma abordagem para a gestão de riscos, completando o conjunto de ferramentas disponíveis para organizações em busca de práticas eficazes de gestão de riscos.

A terceira tecnologia de gestão de riscos, representada pela norma técnica NBR ISO 31000:2009, resultou do esforço da *International Organization for Standardization* (ISO) para criar um padrão internacional de gestão de riscos corporativos, tendo sido traduzida e adaptada no Brasil como a Norma Brasileira Regulamentadora - NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes (ABNT, 2009). Essa norma aprimora os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas e tem como objetivo oferecer recomendações para o planejamento, a implantação e a execução de um processo de gestão de riscos abrangendo toda a organização (Vieira, 2019).

O processo de gestão de riscos, preconizado na NBR ISO 31000:2009, contempla as seguintes fases ou atividades: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e

tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica. As maiores novidades da norma são a redefinição do conceito de risco e a explicitação de onze princípios, bem como de cinco atributos para aprimorar a gestão de riscos, conforme apresentado na Figura 7 (Vieira, 2019).

Figura 7 - Tecnologia de gestão de riscos – NBR ISO 31000:2009



Fonte: Adaptado de BRASIL/TCU (2019)

Por fim, diante do referencial teórico extensivamente explorado e discutido, é crucial apresentar de forma resumida os principais temas abordados, os autores relevantes e os conceitos teóricos adotados nesta pesquisa. O resumo correspondente é fornecido no Quadro 1.

Quadro 1 - Quadro sinóptico com os conceitos teóricos assumidos

Referencial teórico	Tópico	Autores	Conceito teórico assumido
Gestão patrimonial	Gestão patrimonial	Fernandes (2019)	é uma atividade essencial para a administração pública federal, uma vez que permite um controle efetivo dos bens móveis e imóveis pertencentes à União
	Tecnologia da Informação (TI) na gestão patrimonial	Santana e Costa (2018)	a adoção de sistemas informatizados de gestão patrimonial pode trazer diversos benefícios, tais como: maior precisão e confiabilidade dos dados, agilidade na realização das atividades, facilidade de acesso às informações e maior controle sobre os bens patrimoniais
Controle patrimonial	Controle patrimonial	Matias (2015)	ferramenta crucial para o gerenciamento adequado dos bens móveis permanentes, bem como para a prevenção de perdas e redução de custos
	Bens de consumo	Lei 4.320/64, IN 205/88, Manual do patrimônio IFS.	aqueles que, devido ao seu uso corrente, tendem a perder sua identidade física ou possuem uma vida útil limitada de até dois anos
	Bens permanentes	Lei 4.320/64, IN 205/88, Manual do patrimônio IFS.	são aqueles que, devido ao seu uso corrente, mantêm sua identidade física intacta e/ou possuem uma durabilidade superior a dois anos

	Termo de responsabilidade	art. 7.11 da IN 205/88, Manual do patrimônio IFS.	o responsável pelo bem patrimonial só poderá retirá-lo do setor de patrimônio da sua unidade após assinar o Termo de Responsabilidade correspondente à carga patrimonial.
	Registro da movimentação de bens nas unidades	IN 205/88, Manual do patrimônio IFS.	É um conjunto de procedimentos relacionados à distribuição, transferência, saída temporária, empréstimo e arrendamento desses bens, durante o período compreendido entre sua entrada e saída da organização
Inventário patrimonial	Inventário patrimonial	IN 205/88, Manual de patrimônio do IFS.	é uma importante ferramenta de monitoramento e controle utilizado na gestão do patrimônio das unidades gestoras. Ele é composto por diferentes tipos de inventários, sendo eles: anual, inicial, de transferência de responsabilidade, de extinção ou transformação, e eventual
	Inventário anual	IN 205/88, Manual de patrimônio do IFS.	é um procedimento obrigatório que deve ser realizado até o dia 31 de dezembro de cada ano para comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais do acervo de cada unidade gestora
Desfazimen to dos bens	Bem ocioso	Decreto 9773/18	refere-se aos bens em condições ideais, mas não utilizados no setor
	Bem recuperável	Decreto 9773/18	é o bem fora de uso, com custo de recuperação inferior a cinquenta por cento de seu valor de mercado, ou cuja análise de custo e benefício justifica a revitalização, permitindo seu reaproveitamento por transferência interna ou externa
	Antieconômicos	Decreto 9773/18	quando sua manutenção torna-se onerosa ou seu rendimento é prejudicado devido ao uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência
	Irrecuperável	Decreto 9773/18	não pode ser utilizado para o fim a que se destina, seja devido à perda de características fundamentais, custo de recuperação superior a cinquenta por cento do valor de mercado, ou quando a análise de custo e benefício não justifica sua revitalização
Governança pública	Governança pública	Vieira, 2019	os mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, orientar e supervisionar a atuação da gestão, com o objetivo de conduzir políticas públicas e fornecer serviços de interesse da sociedade
Gestão de Risco e controle interno	Framework COSO	COSO, 2017	teve origens na <i>National Commission on Fraudulent Financial Reporting</i> nos Estados Unidos em 1985, evoluindo para o Comitê das Organizações Patrocinadoras de <i>Treadway</i> (COSO) e estabelecendo-se como referência global em controle interno em 1992.
	COSO – I	Vieira, 2019	define controle interno como um "processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos", com foco em cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informações e comunicações e monitoramento. Sua ênfase está no controle interno da organização.
	Ambiente de controle	Dantas <i>et al.</i> (2010, p. 5)	fixa a filosofia de uma organização influenciando a consciência de controle de seus colaboradores. Constitui-se na base para todos os outros componentes, determinando disciplina e estrutura
	Análise de riscos	Vieira (2015, p. 21)	é um processo que envolve a identificação de riscos, examinando fatores externos e internos, e analisando o impacto, a probabilidade de ocorrência e as estratégias de gerenciamento de riscos.
	Atividades de controle	Teixeira (2008)	têm a capacidade de garantir ou minimizar a ocorrência de riscos e incertezas. Essas atividades devem ser implementadas de maneira consciente e sistematizada, podendo ter natureza preventiva ou de detecção.

	Informação e Comunicação	Dantas <i>et al.</i> (2010, p. 6)	a forma de um mecanismo de fluxo de informações dentro da empresa e, quando necessário, com partes externas. Este processo visa influenciar positivamente a realização dos planos organizacionais. Além de contribuir para alcançar os planos, as informações também servem como meio para monitorar as atividades.
	Monitoramento	Lucas <i>et al.</i> (2022)	acompanhamento contínuo ou avaliações pontuais das operações e atividades por meio de autoavaliação, revisões e auditoria interna. Este processo assegura que as operações estejam alinhadas com os objetivos organizacionais, proporcionando uma visão abrangente e sustentável das atividades em curso.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

## 2.6 ESTUDOS ANTERIORES

Essa seção aborda os estudos anteriores sobre gestão patrimonial, nos quais diversos pesquisadores se dedicaram à exploração dos desafios, estratégias e impactos relacionados à administração de ativos institucionais. Além disso, apresenta e discute estudos sobre a gestão de riscos e controle interno, sobre o pilar do *Framework* COSO ERM, expandindo o potencial desse *framework* na gestão patrimonial de bens móveis permanentes.

### 2.6.1 Estudos correlatos sobre gestão patrimonial

No âmbito dos estudos correlatos, diversos pesquisadores têm se dedicado a explorar os desafios, estratégias e impactos relacionados à gestão patrimonial. A compreensão aprofundada dessas contribuições acadêmicas não apenas contextualiza a relevância da gestão patrimonial no cenário atual, mas também oferece subsídios para a formulação de práticas e políticas mais eficazes.

Estudo conduzido por Fernandes (2019), examinou o controle patrimonial no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). Os achados da pesquisa revelaram uma série de deficiências que comprometem a eficácia e a eficiência do controle patrimonial na IFE, tais como dispersão na utilização do sistema de patrimônio entre as unidades, a negligência na consideração de aspectos fundamentais como depreciação e reavaliação, a fragilidade de processos baseados em planilhas eletrônicas e a ausência de um registro histórico significativo sobre a durabilidade dos bens.

Essas constatações apontam para a necessidade de revisão e aprimoramento nas práticas de gestão patrimonial, visando uma maior integridade e efetividade no controle dos ativos institucionais. Diante desse cenário, Fernandes (2019) propôs medidas administrativas destinadas a aprimorar significativamente o controle patrimonial, dentre as quais destaca-se a

recomendação de uma reavaliação na estrutura organizacional, visando promover uma maior integração e fortalecimento das relações entre os diversos setores envolvidos no processo de gestão patrimonial.

O segundo estudo, realizado por Matias (2015), analisou a gestão patrimonial na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), revelando desafios associados à limitação de espaço físico, a escassez de pessoal qualificado, a falta de padronização de procedimentos e as deficiências na comunicação entre as diferentes unidades. Em resposta a esses desafios identificados, Matias (2015) apresentou propostas específicas para abordar e superar essas questões

A criação de uma Instrução Normativa destinada a regular a gestão patrimonial na UFRN foi uma das proposições apresentadas. Essa iniciativa visa estabelecer diretrizes e normas claras, proporcionando uma estrutura normativa que pode mitigar ambiguidades e assegurar consistência nos processos de gestão patrimonial. Além disso, Matias (2015) recomendou a capacitação dos servidores envolvidos, reconhecendo a importância do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos para promover uma gestão mais eficaz e alinhada às melhores práticas do setor.

No terceiro estudo, conduzido por Sousa (2017), foram a investigação percorreu o controle patrimonial na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), evidenciando a omissão na consideração da depreciação dos bens, um aspecto crucial para a conformidade contábil. Diante dessa constatação, a pesquisadora propôs a criação de um manual de controle patrimonial, com a finalidade não apenas de auxiliar a UFPB no cumprimento das exigências legais, mas também de atuar como uma ferramenta preventiva, visando evitar danos aos bens patrimoniais por meio de diretrizes claras e alinhadas às melhores práticas de gestão.

O quarto estudo, conduzido por Souza (2022), destacou a falta de engajamento dos servidores e autoridades, a necessidade de simplificação de processos e procedimentos, a obrigatoriedade de inventários físicos anuais e a melhoria do sistema de patrimônio. O autor propôs a adoção de práticas, como a implementação de um sistema de informação de gestão de patrimônio moderno, a modernização e simplificação de rotinas, e o engajamento dos servidores e autoridades para aprimorar as práticas relacionadas à gestão patrimonial.

Em síntese, os estudos relacionados à gestão patrimonial destacam desafios, deficiências e oportunidades de aprimoramento nas instituições federais. Essas propostas visam não apenas garantir conformidade legal, eficiência e eficácia na gestão de ativos institucionais, mas também

prevenir danos e promover uma cultura de integridade e responsabilidade. No entanto, não abordam a conscientização e compreensão de gestão de riscos e controles internos.

O aporte teórico do *framework* COSO, centrado no ambiente de controle, na avaliação de risco, nas atividades de controle, na informação e comunicação e nas atividades de monitoramento pode contribuir para a superação de desafios. Suas diretrizes não apenas focalizam as fragilidades existentes, mas também propõem um caminho sólido em direção à excelência na gestão patrimonial.

## 2.6.2 Estudos sobre o *Framework* COSO ERM

O *Framework* COSO ERM (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*) é um tópico amplamente debatido na literatura brasileira, apresentando um potencial significativo para enriquecer a análise da gestão patrimonial de bens móveis permanentes. Diversos estudos têm explorado as aplicações e implicações desse modelo em diferentes contextos organizacionais, incluindo instituições de ensino superior, órgãos governamentais e tribunais de justiça.

Pereira et al. (2008) destacam a importância da integração entre a gestão de riscos e a gestão patrimonial. Eles ressaltam que o COSO ERM proporciona uma abordagem holística, considerando não apenas os riscos financeiros, mas também os operacionais, estratégicos e de conformidade. Essa perspectiva alinhada com a gestão patrimonial permite uma visão ampla dos ativos, promovendo a eficiência na alocação de recursos e a proteção contra perdas.

Elias (2010) aprofunda a análise, enfocando a relação entre o COSO ERM e a *accountability*. Ele argumenta que a transparência nas práticas de gestão, impulsionada pelo *framework*, fortalece a responsabilização dos gestores em relação aos bens patrimoniais. A *accountability* não se restringe apenas à dimensão financeira, mas também à prestação de contas quanto à preservação e otimização dos ativos.

Araújo (2014) explora a aplicação do COSO ERM em instituições de ensino superior. Destaca-se a relevância da integração das atividades de gestão patrimonial no contexto acadêmico. O autor sugere que a implementação eficaz do COSO ERM contribui para uma cultura organizacional que valoriza a responsabilidade na gestão dos bens, alinhando-se aos objetivos estratégicos da instituição.

Martin, Sanders e Scalan (2014) apresentam um estudo que destaca a importância da Avaliação de Riscos (componente do COSO ERM) na gestão de ativos. Ao avaliar os riscos associados a bens patrimoniais, as instituições podem desenvolver estratégias proativas para

mitigar perdas. Essa abordagem preventiva, embasada no COSO ERM, contribui diretamente para a preservação do patrimônio.

Martins, Libonati, Miranda (2019) expande a discussão, abordando a adaptação do COSO ERM em organizações públicas. Ele ressalta que, embora o *framework* seja amplamente utilizado no setor privado, sua implementação eficaz em instituições federais requer considerações específicas. Aspectos como a burocracia e a complexidade das estruturas organizacionais públicas demandam uma customização do COSO ERM para atender às peculiaridades do contexto público.

Barreto, Callado e Callado (2023) proporcionam uma visão inovadora ao examinar a convergência entre a gestão patrimonial, o COSO ERM e a tecnologia. Em sua análise, eles ressaltam como a implementação de sistemas informatizados desempenha um papel fundamental no aprimoramento da gestão de ativos. Ao adotar tecnologias avançadas, as organizações têm a oportunidade de fortalecer substancialmente seus processos de gestão patrimonial.

Ao revisar a literatura, percebe-se que as pesquisas sobre o COSO ERM e a gestão patrimonial convergem para a compreensão de que a aplicação efetiva do *framework* contribui para a preservação e otimização dos bens móveis permanentes. A integração das práticas e procedimentos de gestão patrimonial com os componentes do COSO ERM fortalece a capacidade das instituições de identificar, avaliar e responder aos riscos associados aos seus ativos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, amparada no método indutivo, para investigar os fatores que possivelmente contribuem para o crescente número de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino. Esta escolha metodológica é guiada pela necessidade de explorar a complexidade desse fenômeno pouco investigado, permitindo uma compreensão mais profunda da diversidade dos fatores contribuintes (Denzin; Lincoln, 2011).

A definição pela abordagem qualitativa se alinha à natureza exploratória da pesquisa, visando descobrir, descrever e interpretar os elementos subjacentes ao aumento dos bens móveis não localizados a partir das percepções e experiências dos indivíduos envolvidos.

O método indutivo, por sua vez, será aplicado para permitir que padrões e temas emergjam organicamente dos dados, contribuindo para o desenvolvimento de conclusões fundamentadas diretamente nas observações (Creswell, 2014).

O estudo de caso único é adotado como estratégia para conduzir a pesquisa, uma vez da sua associação a problemas de cunho prático, inerentes as relações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (Godoy, 2006). A estratégia focaliza um acontecimento contemporâneo da administração pública, o controle de bens patrimoniais.

A pertinência do estudo de caso também se fundamenta na inexistência de controle sobre eventos comportamentais dos atores pesquisados e no estímulo à novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento (Matias, 2015).

No que diz respeito à precisão científica incorporada na análise de caso, Marques, Camacho e Alcântara (2015) destacam os critérios que se espera encontrar de forma explícita ou implícita nos estudos de caso, para que sejam considerados adequados do ponto de vista metodológico.

Nesse contexto, o Quadro 2 ilustra o rigor científico adotado nesta pesquisa, evidenciando os requisitos recomendados pelos autores a partir de uma revisão de literatura realizada.

Quadro 2 - Aplicação do rigor metodológico do estudo de caso em relação à pesquisa de dissertação

Categorias/Quesitos		Pesquisa de dissertação
<b>Quanto ao objeto de estudo</b>		
1	O estudo busca entender um fenômeno em seu contexto real? (explicação da necessidade de se proceder ao estudo de caso para investigar o fenômeno proposto, não sendo possível através de outras estratégias) Autores: Eisenhardt (1989); Yin (2010); Cepeda e Martin (2005)	O estudo de caso oferece a oportunidade de examinar o fenômeno em seu ambiente real, permitindo à pesquisadora observar, entrevistar e interagir diretamente com os participantes e o contexto em que o problema ocorre.
2	Foi explicado o porquê da escolha por esta estratégia? (testar teorias, construir teorias, descrever fenômeno, explorar fenômeno etc.) Autores: Eisenhardt (1989); Scapens (1990); Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010)	A estratégia do estudo de caso é aderente à natureza exploratória da pesquisa, visando descobrir, descrever e interpretar os elementos subjacentes ao aumento dos bens móveis não a partir das percepções e experiências dos indivíduos envolvidos.
3	Existe ligação entre o fenômeno e o contexto em alguma etapa da pesquisa? (necessidade de entendimento do fenômeno naquele contexto) Autor: Yin (2010)	Ao adotar a abordagem de estudo de caso, a ênfase está na análise do fenômeno em seu contexto real, considerando as características únicas, práticas organizacionais, cultura institucional e outros fatores contextuais que podem moldar o problema em estudo.
4	Qual o tipo de questão levantada na pesquisa? (como, por quê, o quê) Autores: Cepeda e Martin (2005); Godoy (2006); Yin (2010)	A pesquisa de pesquisa formulada é adequada ao estudo de caso: "Como os fatores que contribuem para o aumento dos bens móveis não localizados podem ser identificados e compreendidos na Instituição Federal de Ensino do Estado de Sergipe?"
5	Qual o tipo de estudo de caso? (exploratórios, descritivos, explanatórios etc.) Autores: Eisenhardt (1989); Scapens (1990); Yin (2010)	A pesquisa adota a perspectiva do estudo de caso exploratório, uma vez que busca explorar um fenômeno pouco conhecido, fornecendo uma compreensão inicial e aprofundada do tema. Envolve uma abordagem qualitativa, usando entrevistas, observações e análises documentais.
6	O caso analisado é representativo para o objetivo do trabalho? (apresenta justificativas para a escolha do caso único ou dos casos múltiplos) Autores: Godoy (2006); Yin (2010)	A pesquisa adota o estudo de caso único. O Instituto Federal de Sergipe é representativo da diversidade de situações e contextos que podem existir dentro da instituição, considerando suas coordenações patrimoniais distribuídas em 9 campi.
<b>Quanto à coleta de dados</b>		
7	Existem múltiplas fontes de evidência? (entrevistas, observação, exame de documentos, dentre outras, com objetivo de possibilitar a triangulação) Autores: Yin (1981); Eisenhardt (1989); Godoy (2006); Cesar <i>et al.</i> (2010)	Diversas fontes de evidência são empregadas, incluindo entrevistas, observações, exame de documentos.
8	Existe a triangulação entre as fontes de evidências? (características de confiabilidade) Autores: Martins (2008); Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010); Lima <i>et al.</i> (2012)	A utilização de múltiplas fontes de evidência contribui para a triangulação, que envolve a busca de consistência e convergência entre essas diferentes fontes de dados.
9	Foram evidenciadas, quando necessário, medidas operacionais para as variáveis analisadas? (validade de construto) Autor: Yin (2010)	As medidas operacionais são evidenciadas pela interligação das fontes de dados (documentos, observações diretas e entrevistas), na triangulação das informações e na elaboração do relatório analítico do estudo. As ações práticas são detalhadas no Quadro 3.
10	Existe explicação sobre a forma de coleta de dados como: as etapas seguidas, quando aconteceram, onde aconteceram, com quem e de que forma? (características de confiabilidade) Autores: Cesar <i>et al.</i> (2010); Yin (2010)	As medidas operacionais são implementadas por meio de um processo estruturado de coleta de dado a partir da revisão de documentos institucionais, a realização de observações diretas em diferentes setores da instituição e a condução de entrevistas com 9 coordenadores de diferentes campi.

11	Existe algum relato ou indício a respeito do protocolo de pesquisa? (possibilidade de replicação de coleta de dados) Autor: Yin (2010)	O protocolo de estudo de caso foi estabelecido como instrumento de planejamento da pesquisa.
<b>Quanto à análise dos dados</b>		
12	Existe explicação sobre como as análises serão feitas? (validade interna; os resultados refletem os dados? Ou os resultados das análises estão amparados por métodos lógicos de desenvolvimento dos argumentos? Autores: Godoy (2006); Yin (2010)	A condução das análises é guiada por métodos rigorosos, visando garantir a validade interna do estudo. A consistência entre os resultados e os dados é verificada, e os argumentos são desenvolvidos logicamente, fundamentados nos métodos de pesquisa adotados. A abordagem analítica busca assegurar a confiabilidade e a fidedignidade dos resultados, reforçando a validade interna do estudo.
13	Houve uso de teoria (caso único) ou de replicação (casos múltiplos) para embasar as análises, quando de estudo dedutivo? (características de validade externa) Autores: Otley e Berry (1994); Yin (2010)	A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único, visando generalizações analíticas. Resultados foram derivados da investigação empírica, integrando <i>insights</i> ao método COSO e analisando frente a teorias mais abrangentes.
<b>Quanto aos resultados</b>		
14	Foram relatadas contribuições na geração do conhecimento em relação aos estudos anteriores? Autores: Otley e Berry (1994); Cesar <i>et al.</i> (2010)	O presente estudo não apenas aborda lacunas identificadas na literatura existente, mas também oferece contribuições substanciais para a geração do conhecimento. Ao integrar resultados empíricos ao contexto teórico, este trabalho avança nas compreensões sobre o controle de bens patrimoniais e proporciona <i>insights</i> que podem influenciar pesquisas futuras e práticas na área.
15	O estudo alerta para pontos que ainda precisam de continuação na investigação? Autor: Cesar <i>et al.</i> (2010)	Este estudo identifica áreas que requerem continuação na investigação, indicando desafios a serem abordados em estudos subsequentes, fornecendo oportunidades valiosas para a expansão e aprofundamento do conhecimento nesse domínio.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de Marques, Camacho e Alcântara (2015, p. 27).

### 3.2 O CASO ESTUDADO

No ano de 2016, após uma auditoria as instituições vinculadas à administração direta e indireta direcionaram sua atenção para a gestão patrimonial, motivadas pelas múltiplas não conformidades identificadas, pelo Tribunal de Contas da União (TCU) na Secretaria da Presidência da República. Dentre as irregularidades, a recorrente dificuldade na localização e/ou extravio de bens foi apontada como uma das questões mais frequentes após a conclusão da auditoria.

A Instituição Federal de Ensino (IFE) selecionada para esta pesquisa também apresenta não conformidades nesse quesito. Em 2016, após receber recomendações da SETEC/MEC para melhorar a gestão patrimonial, foi aberto o processo 23060.001335/2016-10 e, posteriormente, criada a Comissão Central de Levantamento do Inventário Patrimonial (tangíveis e intangíveis) com a publicação da portaria Nº 2379/2016. Nesta portaria, foram criadas comissões locais em todos os campi e uma comissão central na Reitoria da Instituição, responsável pelo direcionamento e monitoramento das demais entidades.

Após a entrega dos relatórios pelas unidades, foi verificado um elevado número de bens móveis permanentes não localizados em todas as unidades da Instituição. A partir do conhecimento desses fatos, a Instituição tomou providências para resolver a situação; contudo, percebe-se que a situação continua presente, pois os últimos relatórios continuam apontando um crescente número de bens não localizados.

O relatório de bens entregue pela comissão de inventário anual de 2018, da unidade Reitoria, apontava que havia na instituição 8.738 bens localizados e 820 não localizados. Contudo, é importante pontuar que, neste ano, os livros pertencentes ao acervo bibliográfico não tinham sido incluídos, pois ainda estava sendo avaliada a possibilidade de classificar estes itens como material de consumo.

Em 2019, o relatório da comissão registrava 9.437 bens localizados e 2.967 bens não localizados. Neste ano, foram incluídos os livros pertencentes à DGB. Em 2020, a comissão apontava 9.950 bens localizados e 2.912 não localizados. Nos anos de 2021 e 2022, foi realizado um único inventário devido à pandemia do coronavírus, neste foram localizados 9681 bens localizados e 3824 bens não localizados. No último inventário, realizado em 2023, foram localizados 9.900 bens e 4.349 não foram localizados fisicamente pela comissão de inventário na unidade Reitoria.

Os dados apresentados revelam desafios persistentes na gestão patrimonial da Reitoria e das instituições vinculadas. Apesar das medidas adotadas e das recomendações recebidas, a dificuldade em localizar bens móveis permanentes continua a ser um problema significativo. A criação de comissões e a inclusão de novos procedimentos para localização dos itens nos inventários demonstram esforços contínuos, mas os números crescentes de bens não localizados indicam a necessidade de estratégias mais eficazes.

Diante o exposto, acredita-se que a adoção de princípios de governança, gestão de risco e controle interno, conforme o modelo COSO, pode ser uma importante ferramenta para enfrentar esses desafios, pois, a governança proporciona uma estrutura clara de responsabilidades e tomada de decisões; a gestão de risco permite identificar e mitigar potenciais problemas; e o controle interno assegura a integridade e precisão dos processos de inventário.

### 3.3 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE

A unidade de observação selecionada para esta pesquisa é a Coordenação de Patrimônio da Reitoria da Instituição Federal de Ensino (IFE) sob investigação, uma vez que todos os

normativos relevantes para a gestão patrimonial são originados nessa unidade organizacional. As unidades de análise, por sua vez, compreendem a Coordenação de Patrimônio das nove unidades gestoras que farão parte desta pesquisa.

A Coordenação de Patrimônio da Reitoria desempenha um papel crucial na administração de bens móveis patrimoniais na instituição, sendo responsável pela supervisão direta e pela implementação de políticas e procedimentos relacionados ao patrimônio. Sua inclusão como unidade de análise visa aprofundar a compreensão das operações e práticas de controle patrimonial.

As demais Coordenações de patrimônio contribuirão com informações sobre como os procedimentos de controle e ou a falta deles pode estar impactando nas atividades desenvolvidas em sua unidade uma vez que cada unidade pode apresentar uma especificidade quanto a forma de gestão dos seus bens.

### 3.4 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A seleção dos participantes é um aspecto fundamental para o sucesso desta pesquisa, uma vez que eles desempenham um papel central na obtenção de dados relevantes e confiáveis para a investigação do fenômeno em estudo (Yin, 2015). Os participantes selecionados para esta pesquisa foram: a COPAT – Reitoria e a COPAT de outras nove unidades gestoras que ficam sob a orientação da Reitoria.

Dentre os dez entrevistados, três são do sexo masculino e sete são do sexo feminino. A idade varia entre 28 e 62 anos, quanto ao nível de escolaridade, todas as mulheres possuem nível superior completo, dentre as quais quatro possuem pós-graduação *latu Sensu* e uma possui pós-graduação *stricto Sensu*. Entre os homens, todos possuem pós-graduação em nível *latu sensu* sendo um na área de administração de empresas, um na área de informática e um na área de direito. A fim de proteger a identidade dos participantes, eles foram nomeados como entrevistado A, B, C, D, E, F, G, H, I, J.

A escolha dos participantes foi realizada de forma não-probabilística, considerando critérios de importância e de acessibilidade, de modo a garantir a representatividade do objeto de estudo e facilitar o acesso a informações relevantes para a pesquisa (Bogdan; Biklen, 1994).

### 3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa empregados neste estudo de caso consistiram no rascunho do protocolo do estudo de caso, utilizado para registrar as notas provenientes das observações diretas, e no roteiro para orientar as entrevistas semiestruturadas. Ambos foram desenvolvidos a partir de uma revisão da literatura e do referencial teórico. Tanto o esboço quanto o roteiro de entrevista compõem o protocolo de estudo de caso conforme delineado por Yin (2005), constante no Apêndice A.

O roteiro de entrevista foi concebido a partir de uma análise da literatura. Nesse processo, foram consideradas as principais teorias, conceitos e abordagens relevantes ao tema de pesquisa. Permite, dessa forma, uma flexibilidade controlada, possibilitando a exploração de questões emergentes durante as entrevistas, ao mesmo tempo em que mantém uma base sólida nos fundamentos teóricos. O Quadro 3 apresenta o instrumento de pesquisa com as questões de pesquisa derivadas das categorias teóricas referenciadas na literatura.

Quadro 3 - Instrumento de pesquisa

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categorias</b>	<b>Questões do roteiro de entrevista</b>	<b>Referencial teórico</b>
a) Identificar e analisar os processos de gestão de risco implementados na Instituição Federal de Ensino, visando compreender como essas práticas impactam a identificação e tratamento de bens móveis não localizados	Ambiente de controle	1 - A sua unidade já implementou a gestão de risco prevendo o que fazer quando um bem móvel não for localizado? Se sim, como funciona? 2 - Os detentores de caga patrimonial possuem conhecimento sobre o que devem fazer caso precisem retirar um bem patrimonial da sua unidade de forma permanente ou provisória? 3 - A Instituição possui algum programa de capacitação para os detentores de carga patrimonial?	Framework COSO ERM  Coso (2004; 2013); Pereira et al. (2008); Elias (2010); Araújo (2014); Martin, Sanders e Scalán (2014); Martins (2020); Barreto, Callado e Callado (2023).
	Análise de riscos	4 - Qual risco você observa na entrada de bens na sua unidade? 5 - Qual risco você observa na saída de bens na sua unidade? 6 - Quais disfunções do controle patrimonial geram riscos caso não sejam controladas?	
b) Investigar os procedimentos relacionados as atividades de controle, a fim de avaliar como essas atividades contribuem para o aumento de bens móveis não identificados	Atividades de controle	7 - Como ocorrem as entradas, via compra por licitação, de bens permanentes na sua unidade? 8 - Como ocorrem as entradas, via doação, de bens permanentes na sua unidade? 9 - Como ocorrem as entradas, via transferência externa, de bens permanentes na sua unidade? 10 - Como ocorrem as entradas, via projeto de pesquisa, de bens permanentes na sua unidade? 11 - Após a entrada do bem na sua unidade qual tipo de controle é	

		adotado? 12 - Como ocorrem as saídas, via transferência externa, de bens permanentes na sua unidade? 13 - Como ocorrem as saídas, via desfazimento, de bens permanentes na sua unidade? 14 - Como ocorrem as saídas, via acautelamento, de bens permanentes na sua unidade? 15 - Como ocorrem as saídas, via baixa, de bens permanentes na sua unidade? 16 - Como são tratadas as principais disfunções do controle patrimonial apresentadas na sua unidade?	
c) Avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na instituição, buscando entender como esses fatores influenciam na localização e rastreamento adequado dos ativos patrimoniais	Informação e comunicação	17 - Quais os tipos de informações e comunicações que devem ser emitidas após a entrada do bem na sua unidade? 18 - Quais os tipos de informações e comunicações que devem ser emitidas após a saída do bem na sua unidade? 19 - Como as informações e comunicações envolvendo essas disfunções são trabalhadas?	
	Atividades de monitoramento	20 - Como é realizado o monitoramento dos bens que estão na sua unidade? 21 - Que tipo de monitoramento é realizado na gestão das disfunções do controle patrimonial? 22 - Após a saída do bem na sua unidade qual tipo de controle é adotado?	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### 3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada a partir da utilização de dados primários e secundários. (Gil, 2008). Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas e observações e os dados secundários incluíram relatórios, portarias, registros gerenciais e normas gerais e específicas da instituição.

A observação direta possibilitou a assimilação de eventos em tempo real, promovendo uma compreensão mais aprofundada das questões pertinentes relacionadas a quem, o que e como acontecia a gestão de bens móveis patrimoniais (Creswell, 2014; Yin, 2015). Os registros foram documentados no rascunho do relatório do protocolo de estudo de caso especificado no Apêndice A.

A utilização da entrevista semiestruturada possibilitou o entendimento das visões e opiniões dos participantes (Creswell, 2007). Aconteceu com os coordenadores patrimoniais a partir de um agendamento e ocorreu nas sedes da instituição ou por meio de plataformas de comunicação online *teams*, seguindo orientações do roteiro de entrevista, contemplando o estabelecimento do contato inicial, a formulação de perguntas pertinentes, o estímulo para respostas abrangentes, o registro meticuloso das respostas e a conclusão da entrevista.

Adicionalmente, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e tratadas com o auxílio do software Atlas. Ti®, por meio da abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), detalhada a seguir, buscando garantir a fidedignidade e a riqueza interpretativa na compreensão das percepções dos participantes sobre a gestão de bens móveis patrimoniais.

### 3.7 ANÁLISE DE DADOS

#### 3.7.1 Análise documental

Os documentos submetidos à análise durante esta pesquisa compreendem o regulamento de gestão patrimonial da instituição e o manual de inventário anual de bens móveis permanentes e o manual de gestão de riscos e controles internos. Esses documentos englobam a busca pela integridade e confiabilidade dos dados relacionados ao patrimônio e possibilitou a compreensão das diretrizes e procedimentos na gestão e controle do patrimônio da instituição em questão.

O regulamento de gestão patrimonial proporciona a estrutura normativa necessária para padronizar e orientar os processos de gestão patrimonial, assegurando que as diretrizes estabelecidas sejam seguidas de maneira consistente. Essa padronização não apenas promove a eficiência operacional, mas também contribui para a transparência e prestação de contas na gestão de recursos e ativos. Por sua vez, o manual de inventário anual tem como objetivo fornecer orientações abrangentes às comissões encarregadas do inventário, detalhando os procedimentos recomendados para sua execução. Além disso, busca oferecer ferramentas que visam a otimização das atividades, com o propósito de aprimorar e organizar a realização das tarefas durante o processo de inventário anual de bens móveis.

Por fim o manual de Gestão de Riscos e Controles Interno que tem como objetivo assegurar as condições mínimas para uma boa governança que inclui entre outras práticas a estruturação dos processos para mitigação dos riscos buscando a preservação da legalidade, economicidade, a integridade e a transparências das atividades realizadas pela instituição.

### 3.7.2 Análise de conteúdo

Para dar início a este processo de análise foram adotadas as três fases preconizadas por Bardin (2016), a saber: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados. Cada fase é detalhada a seguir.

- 1ª Fase – Pré-análise: A fase inicial consiste em familiarizar-se com os dados da pesquisa. Iniciou-se com uma leitura flutuante do material, seguida pela seleção dos materiais que compõem o corpus da análise. A organização dos dados é crucial, integrando fontes como anotações, documentações da pesquisa documental e gravações de entrevistas. A codificação é utilizada para preservar a identidade dos entrevistados, atribuindo códigos aos participantes. O software Atlas.ti® facilita a organização e leitura, promovendo a triangulação de dados.
- 2ª Fase – Exploração do Material: concentra-se na transformação do conteúdo em unidades de registro. Utilizando o *software* Atlas.ti®, são aplicadas regras de contagem frequencial para identificar palavras recorrentes nos documentos. A criação de unidades de contexto auxilia compreender o significado das palavras no contexto da análise. O processo envolve uma codificação manual que, ao analisar aspectos repetidos, leva à formação de categorias de análise, conectando padrões mais amplos presentes nos dados.
- 3ª Fase – Tratamento dos resultados: A fase final, consiste na realização de inferências e interpretações. O *software* Atlas.ti® permite a visualização gráfica dos temas e assuntos, conectando categorias de análise. A triangulação de dados é essencial, confrontando dados primários e secundários para aprimorar a qualidade da análise. Semelhanças e diferenças entre os achados são observadas, contribuindo para a versão final da análise dos dados. Essa abordagem sistemática proporciona uma compreensão aprofundada do conteúdo investigado.

Ainda de acordo com Bardin (2016), a definição de categorias de qualidade deve satisfazer a diversos requisitos essenciais. Primeiramente, a exclusão mútua garante que um mesmo elemento não seja classificado em duas categorias distintas, evitando ambiguidades na análise. A homogeneidade é igualmente importante, pois um princípio único de classificação deve guiar a organização das categorias, promovendo a consistência no processo.

Além disso, a pertinência das categorias é crucial, pois elas devem estar alinhadas com o conteúdo analisado, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico adotado. Para garantir a objetividade e a fidelidade na análise, é essencial que partes diferentes do mesmo material, sujeitas à mesma grade categorial, sejam codificadas de maneira uniforme. Por fim, a produtividade das categorias é avaliada pela sua capacidade de fornecer resultados ricos em termos de inferências e dados precisos.

As medidas operacionais adotadas nesta pesquisa foram implementadas por meio de um processo estruturado de coleta de dados e análise de dados, as quais são demonstradas no Quadro 4.

Quadro 4 - Medidas operacionais da pesquisa

<b>Objetivo geral</b>			
Investigar de que maneira as práticas e procedimentos adotados na gestão patrimonial influenciam o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino.			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Coleta e análise de dados</b>	<b>Aporte teórico</b>	
a) Identificar e analisar os atuais processos de gestão de risco implementados na Instituição Federal de Ensino, visando compreender como essas práticas impactam a identificação e tratamento de bens móveis não localizados	<b>Coleta de dados:</b> Pesquisa documental (GIL, 2008); Observação direta in lócus (GIL, 2008); Entrevistas semiestruturadas (CRESWELL, 2007; GIL, 2009).  <b>Análise de dados:</b> Análise de conteúdo (BARDIN, 1977, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015). Software Atlas.ti® (MOREIRA, 2007; GÜNTHER, 2006; HUGHES <i>et al.</i> , 2010; NUNES <i>et al.</i> , 2017)	Pesquisar Ambiente de Controle e Avaliação de Risco em uma Instituição Federal de Ensino é crucial para identificar lacunas na gestão, prevenir perdas patrimoniais, tomar decisões informadas sobre estratégias de gerenciamento de riscos, promover transparência e responsabilidade, e identificar melhores práticas para a gestão de bens e a redução de bens móveis não localizados.	Framework COSO ERM Coso (2004; 2013); Pereira et al. (2008); Elias (2010); Araújo (2014); Martin, Sanders e Scalan (2014); Martins (2020); Barreto, Callado e Callado (2023).
b) Investigar os procedimentos relacionados as atividades de controle, a fim de avaliar como essas atividades contribuem para o aumento de bens móveis não identificados		Pesquisar Atividades de Controle em uma Instituição Federal de Ensino, no contexto do aumento de bens móveis não localizados, é essencial para avaliar a eficácia das políticas e procedimentos implementados. Isso permite identificar lacunas nos processos, garantir conformidade com as políticas organizacionais, otimizar a eficiência operacional e contribuir para boas práticas de controle interno, visando prevenir perdas e extravios.	
c) Avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na instituição, buscando entender como esses fatores influenciam na localização e rastreamento adequado dos ativos patrimoniais		Pesquisar Informação e Comunicação é crucial para garantir uma comunicação eficaz sobre objetivos e responsabilidades na gestão patrimonial, prevenindo bens móveis não localizados. Investigar Atividades de Monitoramento é essencial para avaliações contínuas da eficácia do sistema de gestão de riscos, identificando oportunidades de melhoria e evitando o aumento de bens não localizados.	

d) Propor um produto técnico que viabilize a redução do número de bens a serem localizados na Instituição Federal de Ensino investigada		Propor um produto técnico para reduzir o número de bens a serem localizados na Instituição Federal de Ensino é essencial para otimizar a gestão patrimonial.	
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

### 3.7 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Para assegurar a consistência e a replicabilidade da coleta de dados, a pesquisa foi guiada pelo protocolo de estudo de caso. Este protocolo foi desenvolvido antes do início do estudo e detalhou as etapas, procedimentos e critérios de seleção de participantes. As etapas do protocolo incluíram uma revisão prévia da literatura para identificação de categorias teóricas relevantes, a definição de critérios para a seleção dos participantes, a padronização dos instrumentos de coleta de dados (entrevistas, observações e análise documental) e a criação de um cronograma detalhado de execução (Yin, 2015).

Além disso, o protocolo abordou questões de confidencialidade, consentimento informado e outros aspectos éticos da pesquisa. Ao seguir rigorosamente o protocolo, o estudo busca garantir a uniformidade e a qualidade dos dados coletados (Yin, 2015). Para facilitar a replicação, o protocolo completo está disponível no Apêndice A deste trabalho. Esta abordagem visa proporcionar transparência e permitir que pesquisadores interessados repliquem o estudo em contextos similares.

### 3.8 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Os critérios de validade e confiabilidade são indicadores de qualidade metodológica. A validade, associada à precisão na mensuração de conceitos ou construtos objetivam garantir que os resultados reflitam fielmente o fenômeno em estudo (Oliveira; Walter; Bach, 2012).

Nesse estudo, a validade foi assegurada por meio de uma abordagem abrangente, incluindo a diversidade de técnicas aplicadas, validação do instrumento por especialistas, utilização de múltiplas fontes de evidências, encadeamento dessas fontes e triangulação de dados. A recombinação de evidências, análise sistemática dos resultados e a utilização de ferramentas estatísticas e software específico contribuíram para robustecer a validade do estudo (Yin, 2005; Creswell, 2007).

Já confiabilidade se refere à consistência e confiança nos resultados da pesquisa (Oliveira; Walter; Bach, 2012) e foi garantida por meio da elaboração de um protocolo de

estudo de caso que permite a repetição da pesquisa com resultados semelhantes. A organização eficiente dos dados em um banco de dados, a adoção de medidas operacionais claras, a manutenção da linha de evidências e a definição clara da unidade de análise contribuíram para a confiabilidade dos resultados (Yin, 2010).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo abrange a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo, seguindo o desenho metodológico proposto e sob a perspectiva teórica da gestão de risco e controle interno. Deste modo, são evidenciados os *insights* derivados dos dados primários, destacando as descrições, inferências e interpretações provenientes da análise de conteúdo das entrevistas.

### 4.1 AMBIENTE DE CONTROLE

A primeira categoria de análise sobre a gestão de risco e controle interno envolve o componente ambiente de controle. Segundo Dantas et al. (2010, p. 5), esse componente estabelece a filosofia de uma organização e molda a consciência de controle de seus trabalhadores, servindo como base para todos os outros componentes, estabelecendo disciplina e estrutura.

A investigação sobre os fatores relacionados ao ambiente de controle, teve por finalidade alcançar o primeiro objetivo específico desta dissertação, a saber: **a) Identificar e analisar os processos de gestão de risco implementados na Instituição Federal de Ensino, visando compreender como essas práticas impactam a identificação e tratamento de bens móveis não localizados.**

As perguntas que conduziram as entrevistas buscaram entender se as unidades implementaram medidas de gestão de risco para bens móveis não localizados, se os detentores de bens patrimoniais estão informados sobre os procedimentos de remoção e se há programas de capacitação para eles.

Assim, com fundamento na análise de conteúdo da Bardin (2016), foram transportados os significados provenientes do conteúdo das falas transcritas dos entrevistados (citações) em unidades de registro e de contexto, tendo por base o estabelecimento das regras de contagem frequencial de palavras.

Em seguida, cada unidade de significação foi relacionada a cada pressuposto (código) visando a composição da categoria em análise dentro do agrupamento temático da gestão patrimonial de bens móveis permanentes.

Na Figura 8, é apresentada a rede de significados relacionados ao componente ambiente de controle, dos quais surgiram quatro temas/códigos proeminentes: competência dos

funcionários, estrutura organizacional, políticas e procedimentos de controle e por fim, integridade e valores éticos.

Figura 8 - Rede de significação do componente ambiente de controle



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Inicialmente, a rede de significação do componente ambiente de controle evidencia a análise das competências dos funcionários em relação à gestão patrimonial da Instituição de Ensino Superior (IFE) investigada. Especificamente, explora-se o código referente à competência dos funcionários em dois ângulos distintos: a competência dos coordenadores para executarem suas tarefas conforme apontado no regulamento da gestão patrimonial e a competência dos detentores de carga patrimonial, na visão dos coordenadores, para gerirem os bens sob sua responsabilidade.

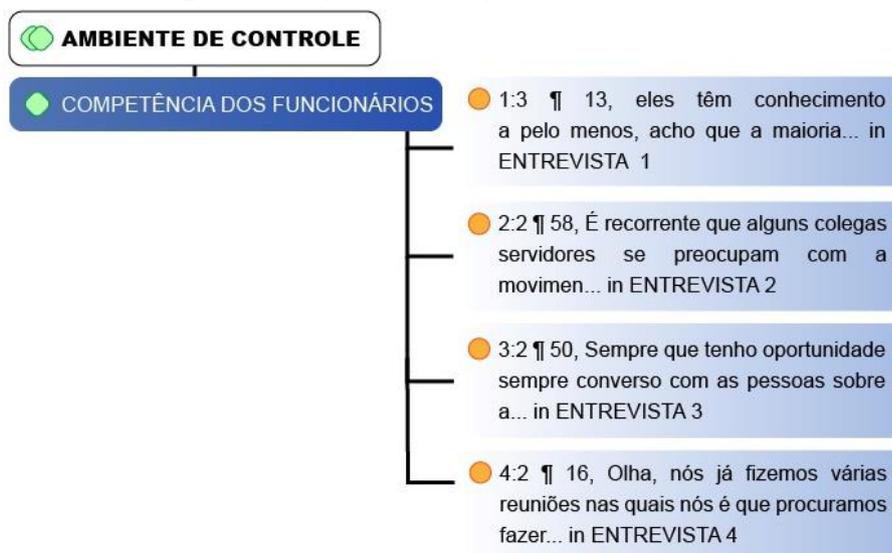
No que se refere à competência dos coordenadores de patrimônio, os dados revelam um quadro positivo. Conforme indicado pelos participantes entrevistados, todos demonstraram um conhecimento pleno sobre o exercício de suas funções, alinhando-se com as diretrizes delineadas no manual de gestão patrimonial da IFE. Esse resultado sugere uma efetiva compreensão e aplicação das políticas e procedimentos institucionais por parte dos gestores patrimoniais.

No entanto, a análise das competências dos detentores de carga patrimonial revela uma situação menos favorável. De acordo com os relatos dos coordenadores de patrimônio entrevistados (A, B, F, G, J) a competência dos detentores de carga para gerirem os bens sob sua responsabilidade não atinge um nível adequado. Os coordenadores destacaram que, apesar dos esforços em fornecer informações e capacitação aos detentores de cargas, muitos deles não conseguem implementar as práticas recomendadas, resultando em um aumento do risco e na ocorrência de bens não localizados nas unidades.

A análise mais detalhada das orientações fornecidas aos detentores patrimoniais revela uma abordagem predominante de transmissão durante reuniões administrativas ou no momento de sua nomeação como responsável por alguma unidade. Entretanto, os coordenadores

ressaltaram uma preocupação com a eficácia da implementação dessas orientações por parte de uma parcela significativa desses detentores de carga patrimonial. Esta constatação é corroborada por citações relevantes extraídas das entrevistas conduzidas com os participantes, ilustradas na Figura 9 a seguir:

Figura 9 - Citações sobre competência dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

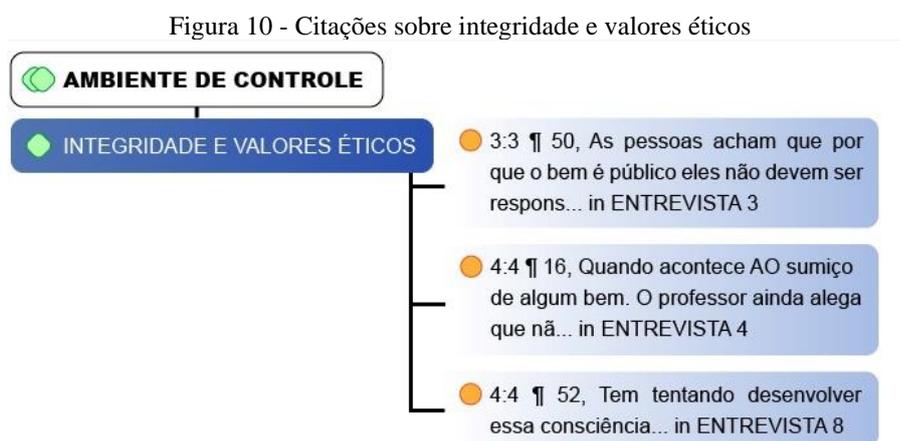
Essas citações diretas fornecem um contexto detalhado sobre as percepções dos coordenadores em relação à adesão prática dos detentores de cargas patrimoniais às diretrizes estabelecidas. Elas refletem a preocupação dos coordenadores patrimoniais quanto à lacuna entre a disseminação das orientações e sua aplicação efetiva no contexto operacional. A discrepância evidenciada aponta para a necessidade de medidas adicionais, especialmente através da implementação de programas de capacitação, a fim de fortalecer as competências dos detentores de carga patrimonial, visando aprimorar a gestão e preservação dos bens da IFE.

Na temática sobre integridade e valores éticos no ambiente de controle algumas considerações apontadas pelos coordenadores chamaram atenção. Conforme destacado por Vieira (2015), a base desse ambiente reside no compromisso da administração e dos funcionários com a ética e a integridade nos negócios. Isso implica estabelecer padrões éticos claros, comunicá-los em toda a organização e garantir sua adesão em todos os níveis. No que tange aos registros efetuados pelos coordenadores de patrimônio para o controle dos bens, foi percebido que há uma expertise de todos quanto a execução de suas tarefas.

Entretanto, segundo as falas dos entrevistados ( C, D, E, F, G, H, I, J) apesar da importância atribuída à integridade e aos valores éticos, a maioria dos detentores de carga patrimonial não demonstra preocupação com a responsabilidade patrimonial, a menos que ocorra a perda de um bem. Essa constatação sugere uma desconexão entre a retórica organizacional em torno da integridade e a prática cotidiana dos detentores patrimoniais, além disso, destaca a necessidade de implementar medidas mais eficazes para promover a cultura de responsabilidade patrimonial.

Essas medidas podem incluir a criação de uma cultura de melhor comunicação quando um bem for movimentado na instituição. Implementar procedimentos claros e obrigatórios para notificação e registro de movimentação de bens pode garantir que todos os responsáveis estejam cientes da localização e do status dos bens sob sua custódia. Além disso, a possibilidade de que esse controle seja efetuado de forma integrada, em formato de ação conjunta entre a Coordenação de Patrimônio (COPAT) e a vigilância patrimonial das unidades, pode aumentar a eficácia no monitoramento e na segurança dos bens móveis.

Essa integração permitiria uma supervisão mais rigorosa e a rápida identificação de qualquer discrepância, promovendo uma responsabilidade compartilhada e uma maior aderência às normas de gestão patrimonial como ilustrados falas dos entrevistados a partir da Figura 10.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam importantes aspectos relacionados à eficácia das políticas e procedimentos de controle de ativos em organizações, conforme discutido por Vieira e Barreto (2019). O estabelecimento de tais políticas e procedimentos visa assegurar que as atividades organizacionais estejam em conformidade com as leis,

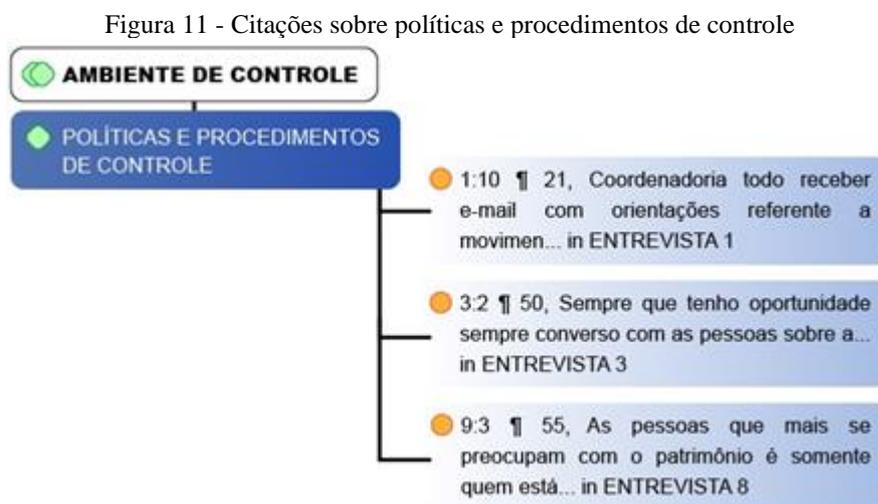
regulamentos e padrões éticos pertinentes, abrangendo aspectos financeiros, operacionais e de conformidade.

Um dos principais achados que apareceu nesse estudo diz respeito aos procedimentos adotados pelos entrevistados (A, B, F,G,H,I) que consistem no envio de e-mails informativos, acompanhados do regulamento de gestão patrimonial, aos detentores de carga patrimonial. Essa boa prática é realizada de forma espontânea e visa fornecer orientações e ferramentas para um controle mais efetivo dos ativos patrimoniais (Teixeira, 2019). No entanto, apesar dessas iniciativas, observa-se que uma parcela significativa dos detentores de carga patrimonial continua movimentando bens sem realizar a devida comunicação à Coordenação de Patrimônio.

A falta de comunicação prévia sobre as movimentações de ativos é identificada como um fator extremamente prejudicial ao controle patrimonial, sendo apontada como uma das principais causas do aumento de bens móveis não localizados. Os entrevistados (A, B e C) ressaltaram a importância de uma comunicação eficaz e sistemática para garantir a rastreabilidade e a integridade dos ativos ao longo de seu ciclo de vida.

Além disso, os resultados evidenciam uma lacuna na efetividade da aplicação dos normativos internos que regulamentam as políticas e procedimentos de controle. Mesmo com o conhecimento dessas normas por parte dos responsáveis pelas cargas patrimoniais, observa-se uma falta de adesão às mesmas, sem previsão de sanções para o não cumprimento das regras estabelecidas. Essa situação cria um ambiente propício para o aumento do número de bens não localizados nas unidades organizacionais (Souza et al., 2020).

A Figura 11, apresenta a seguir, as principais falas dos entrevistados sobre as políticas e procedimentos de controle.

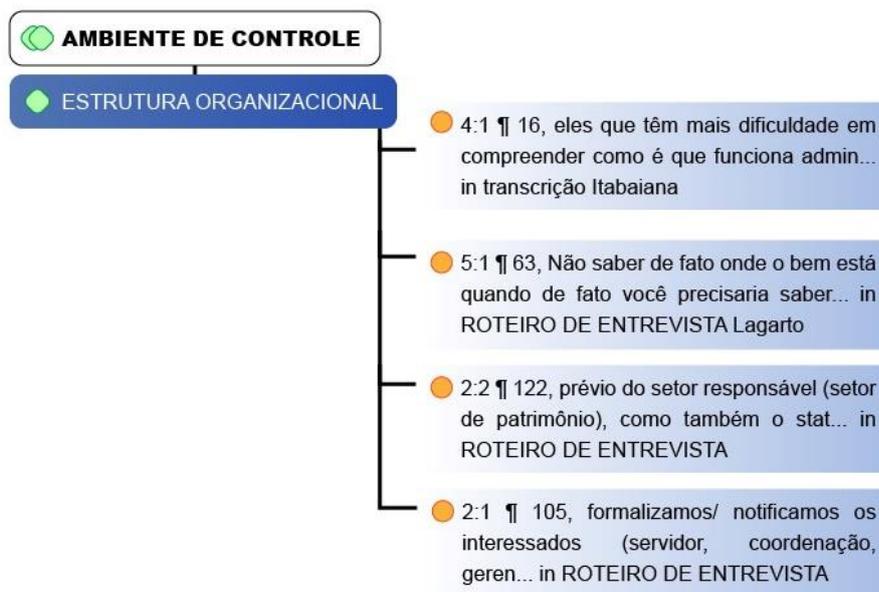


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em suma, neste código os resultados destacaram a importância da implementação e ou melhoria nas políticas e procedimentos de controle dos ativos assim como uma melhoria na comunicação das normas internas nas organizações. De acordo com o TCU é essencial garantir a aplicação dessas políticas, juntamente com um monitoramento adequado (Teixeira, 2019). Uma comunicação transparente sobre as políticas e a responsabilidade dos funcionários fortalece a proteção dos ativos (Sax; Andersen, 2019). Além disso, a aplicação uniforme das normas internas é fundamental para evitar brechas de segurança, promovendo assim a integridade e a rastreabilidade dos ativos patrimoniais (Souza et al., 2020).

O último componente vinculado ao ambiente de controle trata da estrutura organizacional. Conforme mencionado por Vieira e Barreto (2019), ela engloba a configuração formal da organização, delineando a divisão de responsabilidades, autoridades e fluxo de informações, desse modo, uma estrutura organizacional desempenhar um papel crucial na promoção da eficiência e eficácia das operações da instituição.

Figura 12 - Citações sobre Estrutura Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nesse ponto, conforme pode ser visto na Figura 12, um dos aspectos apontados pelos entrevistados (A, B, C, H, I) foi a falta de compreensão da organização da estrutura organizacional por parte dos detentores de carga patrimonial, especialmente os docentes. Observou-se que uma parcela significativa desses detentores parece não compreender completamente como funciona a divisão da estrutura organizacional da instituição. Essa falta de compreensão dificulta a assimilação de alguns procedimentos relacionados à gestão

patrimonial, o que, por sua vez, prejudica o controle por parte dos envolvidos, especialmente os coordenadores de patrimônio (Fernandes, 2019).

A falta de entendimento sobre a estrutura organizacional pode resultar em dificuldades na atribuição de responsabilidades e na comunicação eficaz entre os diferentes setores da instituição (Matias, 2015). Isso pode gerar lacunas na gestão patrimonial e comprometer a eficiência dos processos de controle de ativos. É importante destacar a necessidade de esforços para promover uma melhor compreensão da estrutura organizacional entre os detentores de carga patrimonial. Isso pode ser alcançado por meio de programas de treinamento e conscientização, além de uma comunicação mais clara e transparente sobre as responsabilidades e processos relacionados à gestão de ativos.

De forma resumida, os resultados da categoria ambiente e controle enfatizaram a necessidade de medidas adicionais para fortalecer as competências dos funcionários, promover uma cultura de integridade e ética, melhorar a comunicação e aplicação das políticas e procedimentos de controle, e garantir uma compreensão clara da estrutura organizacional. A implementação efetiva dessas medidas pode contribuir significativamente para a gestão eficaz dos ativos patrimoniais da IFE investigada.

## 4.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A segunda categoria trata da avaliação de riscos e controle interno se concentra no componente análise de riscos que segundo Vieira (2015) é um procedimento complexo que abarca a identificação ex-ante minuciosa de riscos, considerando tanto fatores externos quanto internos, e a análise cuidadosa do impacto potencial, da probabilidade de ocorrência e das estratégias para gerenciá-los.

A investigação sobre os fatores relacionados a avaliação de riscos, teve por finalidade alcançar o primeiro objetivo específico desta dissertação, a saber: **a) Identificar e analisar os processos de gestão de risco implementados na Instituição Federal de Ensino, visando compreender como essas práticas impactam a identificação e tratamento de bens móveis não localizados.**

As perguntas que conduziram as entrevistas visaram compreender os riscos associados à entrada e saída de bens na unidade, bem como as disfunções no controle patrimonial que poderiam gerar riscos se não fossem corrigidas. Na Figura 13, é apresentada a rede de significados relacionados ao componente avaliação de riscos, dos quais surgiram três

temas/códigos que mereceram destaque: identificação do risco, análise do risco e resposta ao risco.

Figura 13 - Rede de significação do componente avaliação de riscos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Durante as entrevistas realizadas, foram identificados diversos riscos relacionados à entrada, saída e movimentação de bens, os quais estão diretamente associados ao aumento dos bens móveis não localizados na Instituição Federal de Ensino (IFE) objeto deste estudo, como já evidenciado nos estudos de Matias (2015) e Fernandes (2019). Entre os riscos mais mencionados pelos entrevistados, destacam-se aqueles relacionados ao acompanhamento dos bens durante os processos de transferência, tanto interna quanto externa. "O acompanhamento é feito principalmente pelo sistema eletrônico de processos, mas muitas vezes não recebemos a confirmação efetiva da saída e chegada dos bens", relatou um dos entrevistados (Entrevistado A).

Outra identificação de risco relevante foi a falta de acautelamento dos bens quando estes são temporariamente retirados da instituição. "Durante eventos externos, os bens são movimentados sem o conhecimento da coordenação de patrimônio, aumentando o risco de perda", comentou outro entrevistado (Entrevistado J). Este ponto é corroborado pela literatura, onde Fernandes (2019) destaca a importância de um controle rigoroso para minimizar perdas durante movimentações temporárias.

Adicionalmente, foi apontado o risco interno de perda de bens quando estes não são movimentados corretamente dentro da instituição, especialmente devido à falta de controle sobre a plaqueta de identificação dos bens. "A ausência de medidas corretivas tempestivas pode resultar na perda da identificação dos bens", afirmou um entrevistado (Entrevistado G). Segundo Matias (2015), a identificação correta dos bens é essencial para a rastreabilidade e controle patrimonial eficiente.

Outra situação frequentemente mencionada nas entrevistas foi a movimentação dos bens pelos detentores de carga patrimonial antes da formalização do processo de transferência, o que gera vulnerabilidade nas informações e aumenta o risco de perda dos bens patrimoniais. "Muitas vezes, os bens são movimentados sem a devida formalização, o que dificulta o controle e

aumenta o risco de perda", observou um dos coordenadores (Entrevistado H). Fernandes (2019) também alerta para os riscos associados à falta de formalização e controle durante as transferências internas de bens.

Por fim, destaca-se a identificação de riscos relacionados à formalização da entrada de bens referentes a projetos de pesquisa, geralmente conduzidos por docentes. "Os docentes frequentemente não realizam o tombamento dos bens conforme estabelecido pela normativa institucional, resultando na não devolução dos bens ao final do projeto", comentou um entrevistado (Entrevistado B). Isso contribui significativamente para o aumento no número de bens não localizados na IFE estudada. Matias (2015) sublinha a importância da formalização adequada de todos os bens adquiridos através de projetos de pesquisa para garantir a sua correta gestão e devolução.

Esses riscos apontados nas entrevistas refletem a necessidade de implementação de medidas mais eficazes de controle e acompanhamento dos bens patrimoniais na instituição. "Precisamos de um sistema mais robusto e controles mais rigorosos para evitar perdas e garantir a integridade dos bens", concluiu um entrevistado (Entrevistado F). A Figura 14 apresenta uma visualização dos principais riscos identificados durante as entrevistas, evidenciando a necessidade de melhorias nos processos de gestão patrimonial.

Figura 14 - Citações sobre a identificação de riscos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em relação ao código referente à análise do risco, observou-se que houve poucos apontamentos durante as entrevistas, em comparação com o código de identificação dos riscos. Conforme destacado por Teixeira e Gomes (2023), uma vez que os riscos são identificados, é crucial analisá-los para determinar sua probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial

sobre os objetivos da organização. Isso pode envolver tanto uma avaliação quantitativa quanto qualitativa dos riscos, além da priorização com base em sua gravidade e urgência.

Entretanto, de acordo com as falas dos coordenadores entrevistados, ainda não foi estabelecida formalmente pela instituição uma rotina para a análise de riscos. "Temos consciência dos riscos, mas não há uma metodologia formal para analisá-los e priorizá-los", comentou um dos coordenadores entrevistados. Outro acrescentou: "A identificação de riscos é feita, mas a análise detalhada de sua probabilidade e impacto ainda é um ponto fraco em nossa gestão" (Entrevistado A).

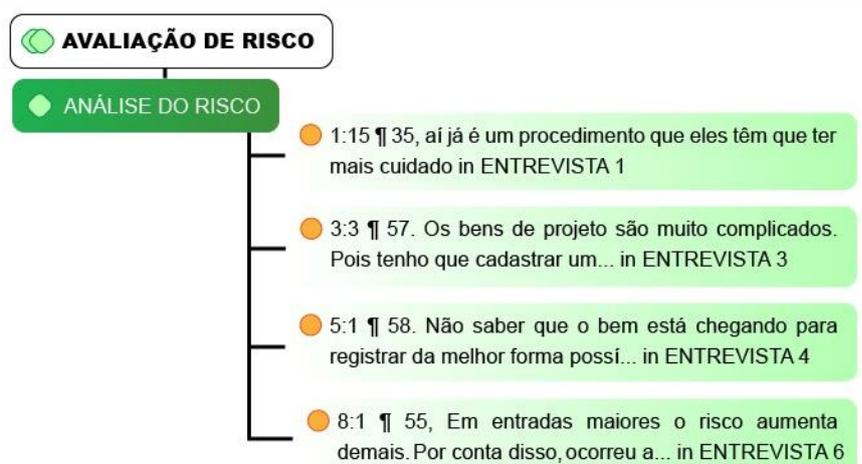
Essa lacuna na formalização de um processo de análise de riscos pode representar um desafio para a gestão eficaz dos riscos patrimoniais na instituição. A falta de uma abordagem estruturada e sistemática para avaliar e priorizar os riscos pode resultar em uma resposta inadequada a eventos adversos, bem como na falta de direcionamento adequado dos recursos disponíveis para mitigar os riscos identificados (Souza et al., 2020). "Sem uma análise formal, é difícil saber onde devemos focar nossos esforços e recursos", afirmou um entrevistado (Entrevistado B). Outro reforçou: "A ausência de uma metodologia formal de análise nos deixa vulneráveis a surpresas desagradáveis" (Entrevistado C).

Além disso, a literatura corrobora a importância de uma análise formal dos riscos. Segundo Silva e Rodrigues (2021), uma análise estruturada permite uma melhor compreensão das vulnerabilidades e facilita a implementação de medidas eficazes de mitigação. "A análise de riscos é um passo essencial para a gestão proativa de riscos e para a alocação eficiente dos recursos" (Silva e Rodrigues, 2021).

Portanto, os resultados indicam a necessidade de implementação de um processo formal de análise de riscos na instituição, o qual possa fornecer diretrizes claras e consistentes para a avaliação e priorização dos riscos patrimoniais. "Precisamos de um sistema formal que nos guie na análise dos riscos, para que possamos priorizar e agir de maneira mais eficiente" (Entrevistado D). "A formalização desse processo nos ajudaria a ter uma visão mais clara e estratégica dos riscos que enfrentamos" (Entrevistado E).

Essa medida contribuirá para uma gestão mais eficaz dos ativos da organização e para a mitigação dos impactos adversos decorrentes de eventos indesejados. A implementação de uma abordagem estruturada para a análise de riscos permitirá que a instituição direcione melhor seus esforços e recursos para áreas de maior vulnerabilidade, aumentando a resiliência organizacional. A Figura 15 apresenta uma visualização dos aspectos relevantes relacionados à análise de risco discutidos durante as entrevistas.

Figura 15 - Citações sobre a análise do risco



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

O último código da categoria de avaliação de risco é o de resposta ao risco. Segundo Teixeira e Gomes (2023), essa resposta pode abranger a mitigação dos riscos por meio da implementação de controles adicionais, a transferência de riscos por meio de seguros ou contratos, a aceitação dos riscos quando os benefícios superam os custos ou a evitação dos riscos eliminando certas atividades. Essas estratégias são essenciais para garantir a eficácia na gestão de riscos e minimizar as disfunções na administração de bens públicos.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a resposta ao risco tem sido realizada de forma empírica e espontânea, à medida que os profissionais de controle patrimonial se deparam com situações identificadas como de risco. Em diversas ocasiões, os entrevistados mencionaram a necessidade de acionar uma sindicância administrativa para coibir ações que contribuam para o aumento das disfunções na área do patrimônio, uma vez que as medidas educativas não têm sido eficazes. Um entrevistado mencionou: "Nosso maior desafio é lidar com a falta de conscientização dos usuários dos bens patrimoniais. Muitas vezes, apenas medidas corretivas, como sindicâncias, conseguem algum efeito" (Entrevistado A). Outro acrescentou: "As ações preventivas não têm surtido o efeito desejado, o que nos obriga a recorrer a medidas mais severas e formais" (Entrevistado B).

Adicionalmente, alguns entrevistados relataram que, diante do alto risco de perda de bens durante suas movimentações, adotaram procedimentos próprios para um acompanhamento mais próximo desses processos. "Nós desenvolvemos um sistema interno para monitorar as movimentações de bens em tempo real, o que nos ajuda a identificar rapidamente qualquer anomalia" (Entrevistado C). "Implementamos controles adicionais, como a exigência de duas

assinaturas para a movimentação de qualquer bem, o que tem reduzido significativamente as perdas" (Entrevistado D).

No entanto, a falta de uma abordagem sistêmica e formal para a resposta aos riscos pode representar uma limitação para a eficácia das medidas adotadas. A ausência de diretrizes claras e procedimentos estabelecidos pode dificultar a padronização das práticas de resposta ao risco e comprometer a efetividade das ações implementadas. Um entrevistado comentou: "A ausência de diretrizes claras e procedimentos estabelecidos nos deixa vulneráveis. Precisamos de uma política institucional que nos forneça um roteiro para seguir" (Entrevistado E). Outro reforçou: "Sem uma abordagem formal e documentada, cada setor acaba agindo de forma independente, o que cria inconsistências e fragilidades no controle patrimonial" (Entrevistado F).

A literatura reforça essa necessidade de uma abordagem formal. Segundo Oliveira e Santos (2022), a institucionalização de políticas de gestão de riscos é fundamental para garantir a coerência e a eficácia das ações de mitigação. Além disso, a capacitação contínua dos profissionais envolvidos é essencial para manter a qualidade das práticas de gestão de risco, conforme destacado por Silva e Rodrigues (2021).

Os depoimentos revelam uma preocupação compartilhada quanto à necessidade de formalizar e sistematizar as práticas de resposta ao risco. A implementação de diretrizes claras, baseadas em boas práticas e adaptadas às especificidades da instituição, pode contribuir significativamente para a mitigação das disfunções na gestão patrimonial. A falta de padronização nas práticas de resposta ao risco compromete a efetividade das ações implementadas e ressalta a importância de uma abordagem integrada e coordenada.

Para melhorar a resposta aos riscos, sugere-se a adoção de uma política institucional formal que inclua a documentação de procedimentos, treinamento contínuo dos profissionais envolvidos e a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação constante das medidas adotadas. Esses passos podem não só aumentar a eficácia das ações de mitigação de riscos, mas também promover uma cultura de responsabilidade e prevenção dentro da instituição.

A Figura 16 apresenta uma visualização dos aspectos relevantes relacionados à resposta ao risco discutidos durante as entrevistas.

Figura 16 - Citações sobre a resposta ao risco



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados sobre a avaliação de riscos revelaram a complexidade envolvida na identificação, análise e resposta aos riscos associados à gestão de bens patrimoniais na IFE investigada. Embora tenham sido identificados diversos riscos durante as entrevistas, a falta de uma abordagem formal para a análise e resposta aos riscos representa um desafio significativo. Dessa forma, os resultados destacam a necessidade premente de implementação de processos formais de análise e resposta aos riscos, a fim de promover uma gestão mais eficaz dos ativos da instituição e mitigar os impactos adversos decorrentes de eventos indesejados (Souza et al., 2020).

#### 4.3 ATIVIDADES DE CONTROLE

A terceira categoria de análise na gestão de riscos e controle interno focaliza o componente atividades de controle. Conforme ressaltado por Teixeira (2008), essas atividades possuem o poder de assegurar ou reduzir a incidência de riscos e incertezas. Elas devem ser executadas de forma consciente e sistematizada, podendo assumir natureza preventiva ou de detecção. Para que não haja uma confusão referente ao conceito de controle adotado, é importante destacar que segundo o COSO (1992) a atividade de controle se refere as medidas tomadas pela administração para gerir os riscos e aumentar a probabilidade de se alcançar os objetivos estabelecidos

A pesquisa sobre os fatores associados às atividades de controle teve como finalidade atingir o segundo objetivo específico desta dissertação, que consiste em: **b) Investigar os procedimentos relacionados as atividades de controle, a fim de avaliar como essas atividades contribuem para o aumento de bens móveis não identificados.**

As perguntas que conduziram as entrevistas procuraram entender os procedimentos de entrada e saída de bens permanentes na unidade, os controles adotados e como eram tratadas as principais disfunções no controle patrimonial. Durante a análise das entrevistas, procurou-se identificar, por meio das tarefas realizadas pelos entrevistados, como eram colocadas em prática as medidas preventivas, de detecção e de tratamento dos riscos encontrados pelo controle.

Após a análise das respostas, observou-se uma frequência maior de situações em que os riscos não estavam sendo formalmente controlados. Diante dos dados que apareceram três categorias foram utilizadas para organizar as informações: prevenção de riscos, detecção e tratamento de riscos, e riscos não controlados. A Figura 17 apresenta a rede de significados relacionados ao componente de atividades de controle, destacando três temas/códigos: prevenção de riscos, detecção e tratamento de riscos, e riscos não controlados.

Figura 17 - Rede de significação do componente atividades de controle



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

De acordo com a reformulação da Política de Gestão de Risco e Controles Internos da IFE investigada, o risco é definido como a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para evitar a ocorrência desses eventos, as unidades de execução adotam medidas preventivas através do monitoramento da atividade conforme o desenvolvimento dela.

Durante a análise dos dados das entrevistas, observou-se que os entrevistados têm adotado medidas empíricas para a prevenção de riscos. No entanto, essas medidas estão sendo implementadas apenas no nível operacional, sem considerar seus impactos nos planos táticos e estratégicos da instituição. Essa abordagem limitada foi destacada por todos os entrevistados, que apontaram a ausência de integração entre as atividades da Coordenação de Patrimônio (COPAT) e o departamento de gestão de risco. Essa falta de alinhamento estratégico cria desafios adicionais na identificação e mitigação eficaz dos riscos patrimoniais, comprometendo a proteção dos ativos e a eficiência global do sistema de gestão patrimonial.

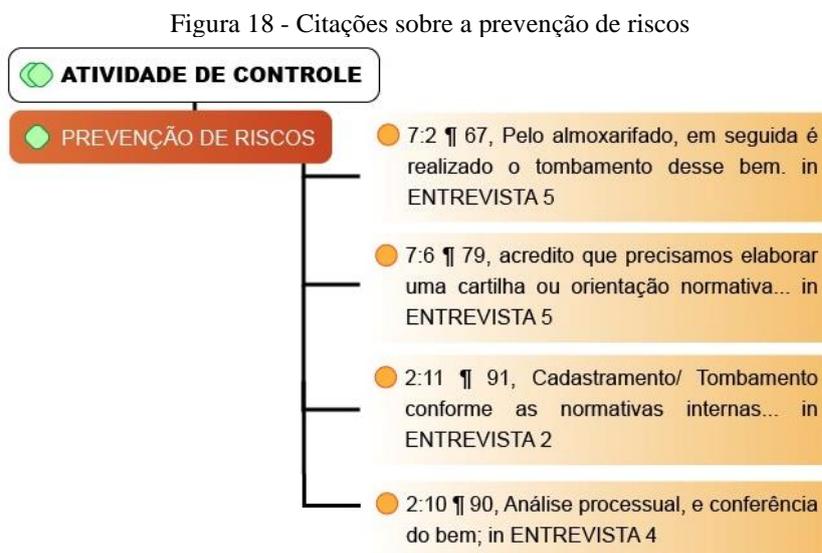
Apesar de as atividades realizadas estarem em conformidade com o manual de gestão patrimonial da Instituição Federal de Ensino (IFE), indicando uma abordagem rotineira de

prevenção de riscos, falta uma consideração mais abrangente dos impactos dessas medidas nos níveis tático e estratégico. Segundo Fernandes (2019), a gestão de riscos deve ser pensada de maneira integrada em todos os níveis da instituição, desde as operações diárias até as decisões estratégicas de longo prazo. A falta dessa visão holística pode limitar a eficácia das ações preventivas, uma vez que a desconexão entre as operações e a estratégia institucional impede a identificação precoce de potenciais riscos e a avaliação adequada de sua gravidade.

Os entrevistados (A, B, C, F, I ) também relataram que a ausência de uma integração entre a COPAT e o departamento de gestão de risco impede a implementação de medidas mitigadoras eficazes. Souza et al. (2020) destacam que a gestão de riscos eficaz requer uma abordagem colaborativa e coordenada entre diferentes departamentos para garantir que todos os riscos sejam adequadamente identificados, avaliados e mitigados. Sem essa colaboração, as medidas preventivas adotadas podem ser insuficientes para lidar com a complexidade dos riscos patrimoniais enfrentados pela instituição.

Portanto, os resultados das entrevistas indicam a necessidade urgente de uma abordagem mais integrada e estratégica para a gestão de riscos na IFE. Isso inclui a implementação de práticas de gestão de riscos que considerem os impactos nos níveis táticos e estratégicos e a promoção de uma maior colaboração entre a COPAT e o departamento de gestão de risco. Apenas com uma visão integrada e coordenada será possível melhorar a proteção dos ativos da instituição e aumentar a eficiência do sistema de gestão patrimonial.

A Figura 18 apresenta uma visualização dos aspectos relevantes relacionados à prevenção de riscos discutidos durante as entrevistas.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Somando a isso, ao analisar como os riscos são tratados, observa-se uma falta de iniciativa para resolver as situações identificadas como de risco. Embora alguns entrevistados (A, B, C, E) relatem ações específicas, como vistorias trimestrais para recolocar tombamentos ou inventários periódicos em unidades com inconsistências patrimoniais, essas práticas são adotadas por menos da metade dos entrevistados, indicando que muitos não estão familiarizados com o tratamento de riscos em suas unidades.

Essa falta de iniciativa para resolver os riscos identificados pode representar uma lacuna na gestão de riscos da instituição. Embora alguns profissionais tenham adotado medidas para controlar as não conformidades, a baixa adesão a essas práticas sugere uma falta de compreensão ou de priorização da gestão de riscos em algumas áreas da instituição. É importante ressaltar que as medidas adotadas por alguns entrevistados (A, B, C, D, F, H) como vistorias e inventários, indicam uma tentativa de controle das não conformidades identificadas.

Além disso, a baixa frequência dessas práticas indica que muitos profissionais podem não estar conscientes ou não consideram essas ações como parte essencial de suas responsabilidades na gestão de riscos. Sousa (2017) resalta que, embora alguns profissionais tenham tomado medidas para controlar as não conformidades, a adesão limitada a essas práticas sugere uma falta de compreensão ou priorização da gestão de riscos em algumas áreas da instituição.

Portanto, os resultados destacam a necessidade de uma maior conscientização e capacitação dos profissionais sobre a importância do tratamento de riscos em suas unidades. Uma abordagem mais proativa e sistemática para a resolução de não conformidades é essencial para garantir uma gestão eficaz dos riscos patrimoniais na instituição. A Figura 19 evidencia os aspectos relevantes relacionados ao tratamento de risco discutidos durante as entrevistas.

Figura 19 - Citações sobre ao tratamento de risco



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quanto aos riscos não controlados, os dados apontaram que a entrada dos bens de projetos de pesquisa na instituição é a questão não controlada que mais preocupa os COPATs. Os entrevistados ( todos) informaram que, embora exista uma normativa orientando como essa entrada deve ocorrer, os envolvidos no processo não têm cumprido suas obrigações conforme orientadas, resultando em um descontrole na gestão patrimonial. Além disso, não foi verificada a aplicação de nenhuma advertência para os infratores que descumprem tal normativa, o que evidencia uma lacuna significativa na implementação eficaz das políticas de controle patrimonial e na promoção de responsabilidade entre os envolvidos no processo (Fernandes, 2019; Souza et al., 2020).

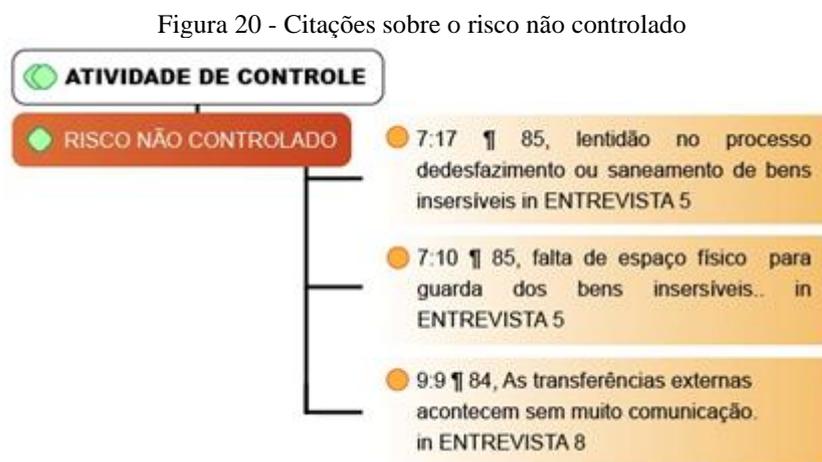
Além deste, outro item frequentemente citado pelos entrevistados (A, B, C, D, F, H, I) refere-se aos procedimentos de transferência, principalmente externa. Os bens estão sendo recebidos ou enviados sem seguir o processo legal, gerando descontrole no setor de patrimônio. Esses resultados evidenciam uma lacuna na eficácia dos procedimentos de controle em garantir a integridade e a localização dos bens patrimoniais. A falta de conformidade com os procedimentos estabelecidos resulta em um aumento no número de bens não localizados na instituição (Sousa, 2017; Fernandes, 2019).

É crucial que medidas sejam tomadas para fortalecer os procedimentos de controle e garantir sua conformidade. Isso pode incluir uma revisão dos procedimentos existentes, a implementação de medidas de monitoramento mais rigorosas e a aplicação de consequências para aqueles que não cumprem as diretrizes estabelecidas.

Com base nos dados coletados, observa-se que os entrevistados não estão familiarizados com medidas que possam mitigar os riscos identificados, uma vez que não sabem e não conseguem controlar esses eventos. Apesar de seguir as tarefas conforme estabelecido nos manuais de gestão patrimonial, isso não tem sido suficiente para abranger todos os eventos relacionados aos riscos presentes nas atividades desenvolvidas.

Essa falta de conhecimento e controle dos riscos pode representar uma limitação significativa para a gestão eficaz do patrimônio na instituição. Sem uma compreensão abrangente dos riscos e das medidas adequadas para mitigá-los, os entrevistados podem enfrentar desafios significativos na garantia da integridade e localização dos bens patrimoniais (Matias, 2015; Sousa, 2017; Fernandes, 2019).

Dessa forma, será aconselhável que os entrevistados recebam treinamento e capacitação adequados sobre os riscos associados à gestão patrimonial e as melhores práticas para mitigá-los. Além disso, é necessário revisar e fortalecer os procedimentos de controle existentes para garantir que abranjam adequadamente todos os eventos relacionados aos riscos (Matias, 2015; Sousa, 2017; Fernandes, 2019). A Figura 20 evidencia os aspectos relevantes relacionados ao risco não controlado discutidos durante as entrevistas.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em resumo, os resultados revelaram que, embora medidas preventivas sejam espontaneamente adotadas, estas muitas vezes não são consideradas em níveis táticos e estratégicos, limitando sua eficácia. Além disso, observou-se uma falta de iniciativa para resolver os riscos identificados, indicando uma lacuna na gestão de riscos da instituição. Os principais riscos apontados incluem problemas na entrada de bens de projetos de pesquisa e

falta de conformidade nos procedimentos de transferência, levando a um aumento de bens não localizados.

Por fim, cabe dizer que a falta de conhecimento e controle dos riscos, integrados ao setor de gestão de riscos, representa uma limitação significativa para a gestão eficaz do controle patrimonial, destacando a necessidade de treinamento, capacitação e revisão dos procedimentos de controle. Essas ações são essenciais para fortalecer a cultura de gestão de riscos na instituição e garantir a proteção adequada de seus ativos patrimoniais (Fernandes, 2019; Souza et al., 2020).

#### 4.4 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A quarta categoria de análise na gestão de riscos e controle interno concentra-se no componente informação e comunicação. Vieira e Barreto (2019) destacam que esse é o componente que permite aos integrantes da organização conhecer, coletar e transmitir as informações necessárias para desempenhar suas responsabilidades na gestão de riscos e outras operações da organização.

A pesquisa sobre os fatores associados à informação e comunicação teve o intuito de atingir o terceiro objetivo específico desta dissertação, que consiste em: **c) Avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na instituição, buscando entender como esses fatores influenciam na localização e rastreamento adequado dos ativos patrimoniais.**

As perguntas que orientaram as entrevistas tinham como objetivo compreender os protocolos de comunicação e os procedimentos para o tratamento de informações relacionadas à entrada e saída de bens, bem como o gerenciamento de disfunções dentro da unidade. Nesta categoria, foi possível avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na instituição, buscando entender como esses fatores impactam na localização e no rastreamento adequado dos ativos patrimoniais.

A Figura 21 apresenta a rede de significados relacionados ao componente informação e comunicação, destacando dois temas/códigos: comunicação e disfunção da comunicação.

Figura 21 - Rede de significação do componente atividades de controle



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme relatado pela maioria dos entrevistados, a comunicação das informações ocorre de maneira fluida na instituição, facilitada pela proximidade das pessoas envolvidas. Em algumas unidades, foi observada a criação de uma rotina formal para essa comunicação, o que contribuiu para a redução de disfunções relacionadas à gestão patrimonial. Estudos anteriores corroboram essa observação, indicando que rotinas formais de comunicação podem melhorar significativamente a eficiência e eficácia na transmissão de informações patrimoniais. Araújo e Gomes (2021) destacam que procedimentos claros e consistentes para a comunicação aumentam a probabilidade de que as informações sejam transmitidas de forma adequada e oportuna, reduzindo o potencial de disfunções e erros.

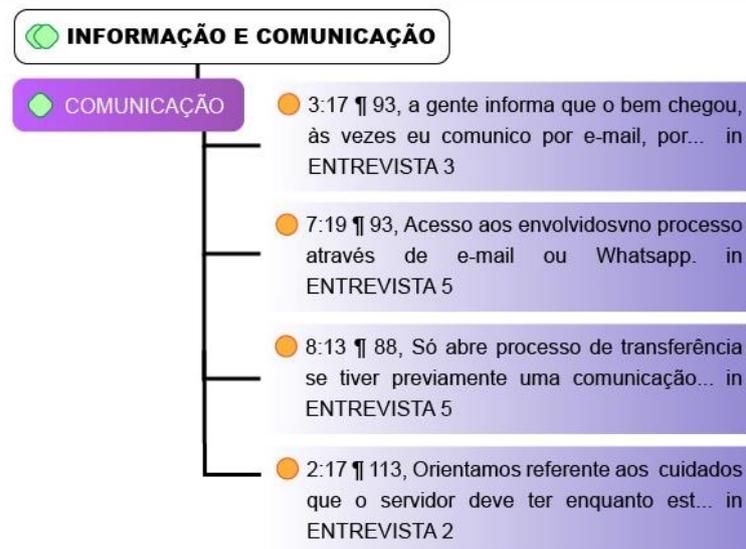
A adoção de práticas estruturadas de comunicação também pode ser vista como uma forma de garantir a padronização e a confiabilidade dos processos de gestão patrimonial. Araújo e Gomes (2021) argumentam que quando unidades estabelecem rotinas formais de comunicação, há uma melhoria na coordenação entre os envolvidos, o que resulta em uma gestão patrimonial mais robusta. Esse alinhamento é essencial para minimizar erros e aumentar a transparência nas atividades diárias de gestão de bens.

Apesar do relato positivo sobre a fluidez da comunicação na maioria das unidades, ainda há espaço para melhorias em áreas onde uma rotina formal de comunicação não está estabelecida. Santana e Costa (2018) apontam que a ausência de procedimentos estruturados pode levar a inconsistências e falhas na transmissão de informações, impactando negativamente a gestão patrimonial. Souza (2022) reforça a importância de práticas de comunicação mais estruturadas, sugerindo que a padronização das rotinas de comunicação deve ser uma prioridade para alcançar uma gestão eficiente e eficaz dos ativos.

Portanto, é recomendável que a instituição incentive a adoção de práticas de comunicação mais estruturadas e consistentes em todas as unidades. A implementação de rotinas formais pode não apenas reduzir disfunções, mas também promover uma cultura organizacional de transparência e eficiência. Essa medida contribuirá para uma gestão patrimonial mais eficiente, assegurando que todas as informações pertinentes sejam comunicadas de maneira precisa e tempestiva, alinhando-se às melhores práticas identificadas na literatura.

A Figura 22 evidencia os aspectos relevantes relacionados à comunicação discutidos durante as entrevistas.

Figura 22 - Citações sobre a comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

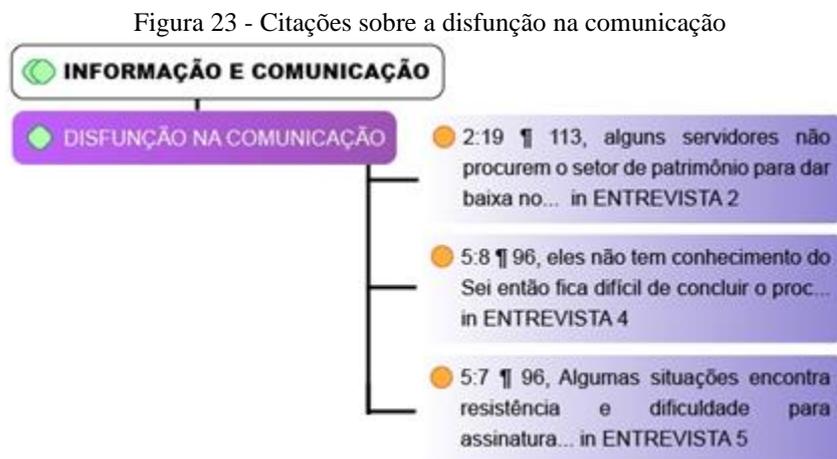
Em contrapartida, em outras unidades, a comunicação ocorre de maneira espontânea e informal, e foi observado um aumento nas disfunções relacionadas às tarefas que envolvem a comunicação e informação. Nessas unidades onde a comunicação é espontânea, os entrevistados identificaram alguns desafios e problemas associados à falta de uma rotina formal de comunicação.

Quanto aos desafios e problemas relatados, destacam-se a falta de clareza nas informações transmitidas, o que pode levar a mal-entendidos e erros na execução das tarefas. Além disso, a ausência de registros formais dificulta o acompanhamento e a avaliação do desempenho das atividades, prejudicando a identificação de possíveis melhorias e a correção de falhas. Outro aspecto apontado foi a demora na comunicação de informações importantes, o que afeta a agilidade e a eficiência dos processos internos.

Esses resultados destacam a importância de estabelecer procedimentos claros e consistentes para a comunicação de informações relacionadas ao patrimônio. Quando a comunicação ocorre de maneira espontânea, há um maior risco de que as informações não sejam transmitidas de forma oportuna, o que pode levar a erros, duplicações de esforços e outros problemas na gestão patrimonial (Sousa, 2017; Souza, 2022).

Portanto, os resultados sugerem que é fundamental promover a implementação de uma rotina formal de comunicação em todas as unidades da instituição. Isso pode ajudar a reduzir as disfunções e melhorar a eficiência e eficácia da comunicação de informações relacionadas

ao patrimônio em toda a organização. A Figura 23 evidencia os aspectos relevantes relacionados à disfunção na comunicação discutidos durante as entrevistas.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em síntese, os achados da pesquisa revelam que, em algumas unidades, há uma rotina formal de comunicação, contribuindo para a redução de disfunções relacionadas à gestão patrimonial. Essa formalização da comunicação tende a melhorar a eficiência e eficácia na transmissão de informações, minimizando erros.

No entanto, em unidades onde a comunicação é mais espontânea, surgem desafios e problemas, enfatizando a necessidade de estabelecer procedimentos claros e consistentes para evitar erros e duplicações de esforços. Recomenda-se que a instituição promova a implementação de rotinas formais de comunicação em todas as unidades para melhorar a gestão patrimonial de forma abrangente.

#### 4.5 MONITORAMENTO

A quinta e última categoria de análise na gestão de riscos e controle interno trata do componente monitoramento. Para Vieira e Barreto (2019) o monitoramento é o componente que permite avaliar, certificar e revisar a estrutura de gestão de riscos e controles internos para aferir seu desempenho, corrigir seu funcionamento e aprimorar suas atividades.

A pesquisa sobre os fatores associados ao monitoramento teve o intuito de atingir o terceiro objetivo específico desta dissertação, que consiste em: **c) Avaliar as estratégias de informação, comunicação e monitoramento adotadas após a entrada e saída de bens na**

**instituição, buscando entender como esses fatores influenciam na localização e rastreamento adequado dos ativos patrimoniais.**

As perguntas que orientaram as entrevistas tinham como finalidade contribuir para compreensão do processo de monitoramento dos bens na unidade, o tipo de monitoramento empregado na gestão das disfunções do controle patrimonial e o monitoramento do controle adotado após a saída dos bens da unidade.

Quando questionados, os entrevistados demonstraram dificuldade em responder às perguntas, pois já haviam abordado esses temas anteriormente em outras falas. No entanto, um dos entrevistados (A) conseguiu oferecer uma resposta em relação à compreensão do processo de monitoramento dos bens, indicando que o monitoramento é realizado principalmente por meio do registro dos bens no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). A dificuldade em obter respostas específicas sobre o monitoramento dos bens pode ser interpretada, dentro de uma pesquisa qualitativa que utiliza análise de conteúdo, como uma ausência significativa de respostas, indicando possíveis áreas de melhoria ou lacunas no processo (Bardin, 2016).

No que diz respeito às disfunções, os entrevistados não conseguiram identificar especificamente problemas ou falhas no processo de monitoramento e controle dos bens. Essa ausência de identificação de problemas pode ser um indicativo de que os entrevistados não possuem uma visão clara dos desafios existentes ou que as disfunções não são facilmente perceptíveis no nível operacional (Fernandes, 2019). Souza et al. (2020) argumentam que a falta de uma abordagem estruturada para o monitoramento pode dificultar a identificação de problemas, sugerindo que uma maior formalização e padronização dos processos poderia facilitar a detecção de disfunções.

Em relação ao monitoramento adotado após a saída dos bens da unidade, os entrevistados (todos) relataram que geralmente não são notificados sobre a saída desses bens e, portanto, não realizam nenhum tipo de monitoramento posterior. Essa lacuna na comunicação e no acompanhamento dos bens após sua movimentação pode resultar em perdas não detectadas e em uma gestão patrimonial menos eficiente (Matias, 2015). A ausência de monitoramento contínuo destaca a necessidade de melhorias nos processos de comunicação e de rastreamento dos bens, conforme enfatizado por Fernandes (2019), que salienta a importância de uma comunicação eficaz para a gestão eficiente dos ativos.

Esses resultados evidenciam a necessidade de melhorias na comunicação e no acompanhamento dos processos de monitoramento de bens, visando garantir uma gestão mais

eficiente e transparente dos ativos patrimoniais da instituição. Uma abordagem mais integrada e estruturada para o monitoramento dos bens pode contribuir para a redução de disfunções e para a melhoria da eficiência operacional (Souza et al., 2020).

No entanto, considerando a vasta experiência dos entrevistados em questões patrimoniais, foi elaborada uma última pergunta que abordava o tratamento dado pelos coordenadores para a regularização dos bens permanentes não localizados em suas unidades. Surpreendentemente, todos os entrevistados responderam que não sabiam qual tratamento administrativo deveria ser dado a um bem que se enquadra nessa situação. Esta falta de conhecimento sobre o tratamento adequado dos bens não localizados pode ser um dos principais motivos para o aumento do número de bens móveis não localizados na instituição (Matias, 2015; Sousa, 2017; Fernandes, 2019; Souza, 2022).

Essa resposta revela uma lacuna significativa na compreensão e aplicação dos procedimentos relacionados à gestão de bens não localizados, destacando a necessidade urgente de capacitação e orientação adequadas para os coordenadores e demais envolvidos nesse processo. Essas ações são cruciais para garantir a eficácia do controle patrimonial e a redução dos índices de bens não localizados, fortalecendo assim a gestão de patrimônio da instituição.

Apesar da ausência de dados robustos na última categoria, essa lacuna não prejudicou a busca pela resposta ao objetivo geral da pesquisa, que se propôs a investigar de que maneira as práticas e procedimentos adotados na gestão patrimonial podem contribuir para o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino. Todos os achados descritos nas categorias anteriores forneceram informações relevantes para responder a esse objetivo geral, a partir das lacunas significativas destacadas na compreensão e prática dos procedimentos relacionados à gestão patrimonial.

Essas lacunas incluem a falta de conscientização sobre riscos e medidas de mitigação, falhas na comunicação de informações e desconhecimento sobre o tratamento administrativo de bens não localizados. Portanto, é possível inferir que há uma necessidade de capacitação e desenvolvimento de políticas e procedimentos mais claros e eficazes no âmbito da gestão patrimonial da instituição integrado com a gestão de riscos da instituição.

Em última análise, a implementação de práticas mais rigorosas, o fortalecimento da comunicação e o aumento do conhecimento sobre riscos e procedimentos administrativos podem contribuir significativamente para a redução do número de bens móveis não localizados e para uma gestão patrimonial mais eficaz e responsável.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Com base nos resultados abrangentes da pesquisa, evidenciamos uma série de desafios enfrentados pela Instituição Federal de Ensino (IFE) investigada em relação à gestão eficaz de seus ativos patrimoniais. Dessa forma sugere-se que seja implementado um plano de ação que possa abordar as questões levantadas e possa fornecer diretrizes claras e medidas tangíveis para reduzir o número de bens não localizados e promover uma gestão mais eficiente dos ativos patrimoniais.

A elaboração de um plano de ação é direcionada para a consecução do quarto objetivo específico desta dissertação, que consiste em: **d) Propor um plano de ação, com base na ferramenta 5w2h que possibilite a redução do número de bens não localizados na Instituição Federal de Ensino investigada.**

O plano de ação a seguir foi desenvolvido com base na ferramenta 5W2H (Werkema, 1995), uma metodologia amplamente utilizada para planejamento e implementação de projetos. Esta ferramenta busca responder as seguintes perguntas: *Why* (por que deve ser executada a tarefa?), *What* (o que será feito?), *Where* (onde cada etapa será executada?), *When* (quando cada tarefa será executada?), *Who* (quem será responsável pela tarefa?), *How* (como deverá ser realizado cada tarefa?) e *How much* (quanto custa?). Ao seguir esta abordagem estruturada no Quadro 5, espera-se contribuir para a implementação de medidas visando a redução do número de bens não localizados na Instituição Federal de Ensino.

Quadro 5 - Plano de ação

O que será feito?	Por que será feito?	Quem será responsável?	Quando será feito?	Onde será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
Revisão urgente da instrução normativa e mapeamento do processo de transferência de bens.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe do Departamento de Gestão Patrimonial	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.	Departamento de Gestão Patrimonial	Revisão da instrução normativa: Designar equipe responsável, agendar reuniões para revisão, implementar alterações.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Implementação de documentos visuais claros para reduzir incertezas durante as transferências de bens.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe da Coordenação de Patrimônio	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.	Coordenação de Patrimônio	Implementação de documentos visuais: Desenvolver modelos claros, distribuir e treinar funcionários.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Engajamento proativo dos servidores na comunicação e conformidade com os procedimentos de saída de bens para eventos.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe Recursos Humanos	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.	Recursos Humanos	Engajamento proativo: Realizar treinamentos, criar canais de comunicação eficazes.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Aplicação de medidas disciplinares para garantir a conformidade com as diretrizes de entrada de bens em projetos de pesquisa.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Níveis hierárquicos superiores	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.	Níveis hierárquicos superiores	Aplicação de medidas disciplinares: Estabelecer protocolos claros, aplicar conforme necessário.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Promoção contínua de conscientização sobre a importância do cumprimento das normativas de gestão patrimonial.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe de Comunicação	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.	Equipe de Comunicação	Conscientização: Realizar campanhas, workshops, e-mails informativos.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.

Priorização das demandas relacionadas à gestão patrimonial pelos níveis hierárquicos superiores.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Níveis hierárquicos superiores	Início imediato, com prazo máximo de 6 meses para todas as ações.	Níveis hierárquicos superiores	Priorização: Envolvimento dos líderes, reuniões de alinhamento.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Educação e conscientização dos detentores de bens patrimoniais sobre suas responsabilidades e obrigações.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe Coordenação de Patrimônio	Início imediato, com prazo máximo de 6 meses para todas as ações.	Coordenação de Patrimônio	Educação e conscientização: Desenvolver materiais educativos, realizar sessões de treinamento.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Estabelecimento de protocolos claros para a comunicação de movimentações de ativos e medidas de acompanhamento.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe Departamento de Gestão Patrimonial	Início imediato, com prazo máximo de 6 meses para todas as ações.	Departamento de Gestão Patrimonial	Estabelecimento de protocolos: Definir procedimentos claros, comunicar a todos os envolvidos.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.
Fornecimento de treinamento adequado aos coordenadores de patrimônio sobre os procedimentos para lidar com bens não localizados.	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.	Equipe Coordenação de Patrimônio	Início imediato, com prazo máximo de 6 meses para todas as ações.	Coordenação de Patrimônio	Treinamento adequado: Desenvolver material de treinamento, agendar sessões de treinamento.	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

Nesta seção, apresentam-se as conclusões finais da pesquisa, que teve como objetivo **investigar o impacto das práticas e procedimentos de gestão patrimonial no aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino**. As análises realizadas sob a ótica do modelo integrado de gestão de risco COSO ERM revelaram que diversas práticas, ou sua ausência, estão associadas ao incremento dos bens não localizados na instituição.

Entre as práticas mais relevantes identificadas estão a falta de comunicação e confirmações durante transferências internas e externas de bens, bem como a falta de comunicação entre servidores e a coordenação de patrimônio durante a saída de bens para eventos externos. Além disso, foram observadas desconformidades nas entradas de bens provenientes de projetos de pesquisa, negligência dos níveis hierárquicos superiores em relação à gestão patrimonial, descaso dos detentores de bens patrimoniais com suas cargas e falta de conhecimento por parte dos coordenadores de patrimônio sobre os procedimentos que devem ser adotados para tratar os bens quando são classificados pela comissão de inventário como não localizados.

Quanto à comunicação, é importante apontar que os coordenadores de patrimônio expressaram preocupações significativas, especialmente quanto à falta de comunicação e confirmação durante transferências de bens, destacando a necessidade de revisão da instrução normativa e do mapeamento do processo de transferência de bens. A implementação de documentos ou registros visuais claros e acessíveis, anexados ao processo de transferência, foi sugerida como forma de melhorar a eficiência e transparência dos procedimentos.

Além disso, foi pontuada com preocupação a falta de comunicação e confirmação durante a transferência interna e externa de bens. Apesar da publicação recente de uma nova instrução normativa sobre o tema, os coordenadores destacaram a persistência da insegurança quanto ao momento preciso de saída e chegada dos bens entre os setores envolvidos. Esta constatação ressalta a necessidade de revisão da instrução normativa e do mapeamento do processo de transferência de bens.

Por fim, quanto à comunicação, notou-se a preocupação com a falta de comunicação dos servidores com a coordenação de patrimônio durante a saída de bens para eventos externos.

Embora a instituição possua um procedimento estabelecido para lidar com a saída temporária de bens móveis patrimoniais, seja para reparos ou para dar suporte em eventos, os coordenadores entrevistados ressaltaram que este protocolo não está sendo adequadamente seguido pelos servidores. Essa falta de conformidade resulta em um descontrole na carga patrimonial associada a esses bens, comprometendo a integridade do sistema de gestão patrimonial.

Outra situação recorrentemente apontada durante as entrevistas refere-se às desconformidades relacionadas às entradas dos bens de projetos de pesquisa, que surgiram como uma das principais preocupações identificadas pelos entrevistados. Apesar de a instituição ter estabelecido uma instrução normativa para orientar essa atividade, os entrevistados relataram que os participantes dos projetos de pesquisa frequentemente negligenciam as diretrizes estabelecidas. Essa falta de conformidade compromete a integridade do controle patrimonial, aumentando os riscos de perda ou desvio de ativos e minando a eficácia da gestão de recursos institucionais.

A negligência nas diretrizes estabelecidas pela normativa para a entrada de bens de projetos de pesquisa não apenas prejudica o controle e a rastreabilidade dos bens, mas também pode resultar em consequências financeiras e operacionais significativas para a instituição. A ausência de registros precisos e atualizados dificulta a realização de inventários e auditorias, comprometendo a transparência e a accountability na gestão dos recursos patrimoniais.

Além disso, essa falta de conformidade evidencia uma falha na implementação e na fiscalização das políticas de gestão patrimonial, indicando a necessidade de reforçar a comunicação e a capacitação dos envolvidos nos projetos de pesquisa. A instituição deve considerar a revisão e o fortalecimento das suas políticas e procedimentos, assegurando que todos os participantes compreendam e sigam as diretrizes estabelecidas para a entrada de bens patrimoniais. Medidas como treinamentos periódicos, campanhas de conscientização e a aplicação de penalidades para o não cumprimento das normas podem ser eficazes para melhorar a conformidade e, conseqüentemente, a gestão dos bens patrimoniais (Fernandes, 2019; Souza et al., 2020).

Outro achado nas entrevistas que merece ser pontuado refere-se ao descaso dos níveis hierárquicos mais elevados em relação às demandas relacionadas à gestão patrimonial. Os entrevistados observaram que, quando surgem situações de risco em suas coordenações, essas questões são frequentemente repassadas ao nível tático para obter liberação ou orientação sobre

como lidar com tarefas novas e arriscadas. Essa prática reflete uma falta de priorização e atenção adequadas à gestão de ativos.

Somado a isso a fala dos entrevistados trouxe uma precaução quanto a situações de negligência dos detentores de bens patrimoniais com suas cargas patrimoniais. Os detentores de bens patrimoniais frequentemente movimentam seus itens sem comunicar a coordenação de patrimônio, gerando preocupação. Quando a comissão de inventário identifica bens não localizados, esses detentores buscam remediar a situação. Isso revela uma confusão de papéis e uma lacuna na gestão patrimonial, dificultando a resolução de problemas relacionados à localização de ativos. É crucial esclarecer as responsabilidades dos detentores e estabelecer comunicação eficaz para garantir a integridade do controle de bens.

Para complementar a riqueza da pesquisa qualitativa, durante a entrevista e o tratamento dos dados coletados, emergiu uma situação intrigante: a falta de conhecimento dos coordenadores de patrimônio sobre os procedimentos a serem adotados para tratar os bens classificados como não localizados. Esta omissão representa um desafio significativo para a gestão patrimonial da instituição.

A ausência de ações para resolver essa lacuna pode gerar perdas financeiras e comprometer o controle de ativos. Treinamento e protocolos claros são cruciais para superar essa deficiência, fortalecendo a capacidade dos coordenadores e garantindo a transparência na gestão. Isso promove uma utilização mais eficiente e responsável dos recursos, alinhada aos princípios da gestão pública e fomentando uma cultura de responsabilidade institucional.

Em síntese, as evidências demonstraram uma necessidade de revisão e aprimoramento das práticas de gestão patrimonial. As recomendações incluem a revisão da instrução normativa e dos procedimentos de transferência de bens, o engajamento proativo dos servidores na comunicação com a coordenação de patrimônio, a implementação de medidas disciplinares para garantir conformidade com as diretrizes estabelecidas, a promoção de conscientização sobre a importância do cumprimento das normativas de gestão patrimonial, e o fornecimento de treinamento e orientação adequados aos coordenadores de patrimônio e por fim, o fortalecimento e integração entre a gestão patrimonial com o departamento de gestão de riscos fortalecendo a governança e o controle interno das atividades realizadas na instituição.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A pesquisa atual representa um avanço significativo no campo da gestão patrimonial ao expandir e aprofundar as descobertas dos estudos anteriores, especialmente em relação à

aplicação prática do Framework COSO ERM. Enquanto os estudos anteriores, como Fernandes (2019) e Matias (2015), forneceram uma compreensão sólida dos desafios enfrentados na gestão de bens patrimoniais e destacaram o potencial do COSO ERM como uma estrutura conceitual, os achados da pesquisa atual oferecem uma visão mais detalhada e operacional de como integrar efetivamente os princípios do COSO ERM na prática da gestão patrimonial.

Em primeiro lugar, Fernandes (2019) e Matias (2015) estabeleceram a importância da integração entre a gestão de riscos e a gestão patrimonial, destacando os benefícios de uma abordagem holística para a proteção e otimização dos ativos. A pesquisa atual valida e amplia essa conclusão ao identificar lacunas específicas na gestão patrimonial dentro de uma IFE e propor soluções práticas baseadas nos princípios do COSO ERM, evidenciando a necessidade de melhoria na comunicação interna, ênfase na conformidade e procedimentos, utilização de tecnologia e automatização e treinamento e capacitação dos detentores de carga.

Em segundo lugar, Sousa (2017) e Souza (2022) enfatizaram a importância da transparência e da responsabilização na gestão patrimonial, destacando como o COSO ERM pode promover uma cultura organizacional que valorize a integridade e a ética. A pesquisa atual expande essa discussão ao identificar lacunas na accountability em uma IFE e propor medidas concretas para fortalecer a responsabilização dos detentores de bens patrimoniais e dos líderes institucionais. Por exemplo, ao abordar o descaso dos níveis hierárquicos mais elevados em relação às demandas relacionadas à gestão patrimonial, a pesquisa atual demonstra como as diretrizes do COSO ERM podem ser aplicadas para promover uma cultura de responsabilidade e zelo pelos ativos da instituição.

Em terceiro lugar, Pereira et al. (2008) e Martin, Sanders e Scalan (2014) destacaram a importância da avaliação de riscos na gestão de bens patrimoniais, ressaltando como o COSO ERM pode ajudar as instituições a identificar e mitigar os riscos associados aos seus ativos patrimoniais. A pesquisa atual complementa essa discussão ao identificar e priorizar os riscos específicos enfrentados por uma IFE. Por exemplo, ao abordar as desconformidades nas entradas de projetos de pesquisa, a pesquisa atual demonstra como as diretrizes do COSO ERM podem ser aplicadas para desenvolver estratégias proativas para garantir a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

Em quarto lugar, Araújo (2014) abordou a aplicação do COSO ERM em instituições de ensino superior, ressaltando a importância da integração das atividades de gestão patrimonial no contexto acadêmico. A pesquisa atual reforça essa discussão ao identificar deficiências na gestão patrimonial de uma IFE e sugerir soluções baseadas nos princípios do COSO ERM. Por

exemplo, ao abordar a falta de transparência na alocação de recursos patrimoniais e a ausência de mecanismos eficazes de prestação de contas, a pesquisa atual ressalta a importância de uma implementação adequada do COSO ERM para promover uma gestão mais eficiente e responsável dos ativos institucionais em organizações do setor público.

Em quinto lugar, Martins (2020) destacou a adaptação do COSO ERM em organizações públicas, enfatizando a necessidade de considerar as peculiaridades do contexto público na implementação do framework. A pesquisa atual, ao identificar lacunas na gestão patrimonial de uma IFE, como o descaso dos detentores de bens e a falta de conhecimento dos coordenadores sobre procedimentos para tratar bens classificados como não localizados, ilustra a eficácia da aplicação do COSO ERM em ambientes públicos para promover uma gestão mais eficiente e responsável dos ativos institucionais.

Portanto, as contribuições teóricas da pesquisa atual ressaltam a importância de uma abordagem holística e integrada para a gestão patrimonial, que considere não apenas os aspectos financeiros, mas também operacionais, táticos, estratégicos e de conformidade, conforme preconizado pelo Framework COSO ERM. Essa abordagem pode proporcionar uma visão ampla dos ativos, promovendo eficiência na alocação de recursos e proteção contra perdas, além de cultivar uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade e o zelo pelos recursos institucionais.

A pesquisa atual contribui teoricamente ao evidenciar que a implementação efetiva do Framework COSO ERM, através da integração entre a COPAT e o departamento de gestão de risco, pode ajudar a abordar essas lacunas na gestão patrimonial. Ao integrar os componentes do COSO ERM, como avaliação de riscos, atividades de controle e informação e comunicação, as instituições podem fortalecer sua capacidade de identificar, avaliar e responder aos riscos associados aos ativos.

### 6.3 LIMITAÇÕES

No contexto da presente investigação sobre a gestão patrimonial institucional, é crucial reconhecer as limitações inerentes ao estudo que podem influenciar a interpretação dos resultados e sua aplicabilidade. Uma limitação significativa deste trabalho diz respeito à seleção da amostra de participantes.

Devido a restrições temporais e logísticas, não foi viável incorporar outros atores-chave além dos coordenadores de patrimônio da unidade, uma vez que atualmente, os detentores de carga patrimonial, ultrapassam o número de oitenta pessoas, e os membros da comissão anual

de inventário, que somam mais de quinze indivíduos. Isso limitou a variedade de perspectivas representadas nos dados coletados, podendo afetar a abrangência e a profundidade da análise.

Ademais, é importante considerar o viés de resposta como uma potencial fonte de distorção nos resultados. Os participantes podem ser influenciados por fatores como o desejo de agradar o pesquisador ou evitar constrangimento, levando a respostas tendenciosas ou imprecisas. Essa tendência pode comprometer a precisão das informações obtidas durante as entrevistas ou outras formas de coleta de dados.

Outra limitação a ser abordada é a possibilidade de restrições metodológicas que afetam a validade e confiabilidade dos resultados. Limitações no método de coleta de dados através de entrevistas podem introduzir vieses ou reduzir a generalização dos achados. A formulação das perguntas pode exercer influência significativa sobre as respostas dos participantes, pois estas podem ser interpretadas de maneiras diversas, dependendo da percepção individual de cada entrevistado. Essa variabilidade na interpretação pode levar a respostas distorcidas ou tendenciosas, afetando a fidedignidade dos dados obtidos.

Por fim, é importante reconhecer as limitações de generalização dos resultados. Os achados deste estudo podem ser específicos para o contexto da instituição estudada e podem não ser aplicáveis a outras organizações ou cenários. A falta de representatividade de diferentes perspectivas pode limitar a compreensão abrangente das práticas e desafios na gestão patrimonial em termos de generalização.

#### 6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para pesquisas futuras sobre o tema, é recomendável ampliar a inclusão de diversos participantes, não se limitando apenas aos coordenadores de patrimônio, mas também incluindo detentores de cargas patrimoniais e outros envolvidos na gestão patrimonial, principalmente servidores que atuam com proeminência em projetos de pesquisa, além dos membros da comissão de inventário anual.

É crucial que esses estudos investiguem mais a fundo a importância da comissão de inventário anual na identificação e tratamento dos bens móveis não localizados, explorando maneiras de aprimorar e fortalecer essa prática para garantir uma gestão mais eficaz e transparente dos ativos institucionais. Ao abordar esses aspectos, as pesquisas futuras poderão contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e das práticas na área da gestão patrimonial.

Outra área de pesquisa promissora seria uma análise comparativa da gestão patrimonial em diferentes setores com base no COSO ERM. Sugere-se ampliar o escopo da pesquisa para abranger múltiplas instituições, visando compreender as diferentes práticas e desafios enfrentados em contextos variados. Isso poderia revelar insights sobre as diferenças de abordagem e eficácia em contextos diversos, como instituições de ensino superior, órgãos governamentais e empresas privadas.

Além disso, uma possível contribuição teórica adicional seria explorar como os conceitos e práticas de governança corporativa podem ser sinergicamente integrados com as diretrizes do COSO ERM na gestão patrimonial de instituições, como as de Ensino Superior. Isso poderia envolver a análise de como os órgãos de governança, como conselhos administrativos e comitês de auditoria, podem desempenhar um papel mais ativo na supervisão e monitoramento da gestão de ativos, garantindo assim o alinhamento com os objetivos estratégicos e éticos da organização.

## REFERÊNCIAS

AHMETI, Remzi; VLADI, Besarta. Gestão de riscos no setor público: uma revisão da literatura. **Revista Europeia de Estudos Multidisciplinares** , v. 5, pág. 190-196, 2017.

ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de. Controle interno na perspectiva do Framework COSO ERM: um estudo na Universidade Federal da Paraíba. 2014.

BARRETO, Kamilla Alves; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Controle interno sob abordagem dos componentes do framework COSP ERM: um estudo em uma instituição de ensino superior**. Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 2, pág. 202-223, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil Edições 70, 2016.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 abr. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em:  
[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 30 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 1171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em:  
[https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 02 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa. Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 02 maio 2023.

BRASIL. **Decreto 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. Diário Oficial [da] República Federativa. Brasília, DF, 31 out. 1990. 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: 02 maio 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Sergipe . **Deliberação CGIRC nº 23 de 18 de Mai de 2022**. Aprova a reformulação da política de gestão de Risco e controle interno do IFS. Disponível em: [https:// www.ifs.edu.br/images/Hotsites/prodin/Documentos/CGIRC\\_23\\_-](https://www.ifs.edu.br/images/Hotsites/prodin/Documentos/CGIRC_23_-)

\_Aprova\_a\_reformulao\_da\_politica\_de\_gesto\_de\_riscos\_do\_IFS\_3.pdf Acesso: 28 de abr. de 2023.

BRASIL, Instituto Federal De Sergipe. **Relatório final comissão de inventário de bens móveis.** Aracaju: IFS, 2023.

BRASIL, Instituto Federal De Sergipe. **Resolução nº 53, de 19 de dezembro de 2017.** Referenda a Resolução 39/2016/CS/IFS, que aprovou Ad Referendum o Regimento Interno da Reitoria do IFS. Resolução Nº 53/2017/Cs/Ifs. Disponível em: <https://sigrh.ifs.edu.br/sigrh/public/colegiados/anexos/Regimento-Interno-da-Reitoria-Ifs.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

BRASIL. **Lei 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. Diário Oficial [da] República Federativa. Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 02 maio 2023.

BRASIL. **Lei 101, de 04 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa. Brasília, DF, 04 mai. 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 02 maio 2023.

BRASIL. **Lei de Acesso à informação.** Lei nº 12.527/2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 01 abr. 2023.

BRASIL. Secretaria da Administração Pública da Presidência da República. **Instrução Normativa 205, de 08 de abril de 1988.** Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205\\_88.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm) Acesso em: 03 set. 2023.

BRASIL. Secretaria da Administração Pública da Presidência da República. **Instrução Normativa 142, de 05 de agosto de 1983.** Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-n-o-142-de-05-de-agosto-de-1983> Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Conselho Federal De Contabilidade. **Resolução 1.136 de 21 de novembro 2008.** Aprova a Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao setor público: depreciação, amortização e exaustão (NBC T 16.9). Disponível em: [https://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1136\\_2008.htm](https://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1136_2008.htm) Acesso em: 02 abri de 2023

CINTRA, F. et al. Impacto da implantação de um Sistema de Informação Gerencial na Gestão de Contratos Públicos: O caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 2, mai-ago, 2012, pp. 28-52. Universidade

Metodista de Piracicaba, São Paulo. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723607002> Acesso em: 05 de jul 2023.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos: integrado com estratégia e performance**. Sumário Executivo. Brasília: COSO; PwC, 2017.

CRESWELL, John W. et al. Desenhos de pesquisa qualitativa: seleção e implementação. **O psicólogo conselheiro**, v. 35, n. 2, pág. 236-264, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo Entre Cinco Abordagens**. 3ª Ed.; Porto Alegre. Penso, 2014.

DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. **Custo-Benefício do Controle: Proposta de um Método para Avaliação com Base no COSO**. Contabilidade Gestão e Governança, Brasília-DF, v. 13, n. 2, 2010. Disponível em:  
<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/255>. Acesso em: 26 maio. 2023.

DE PAULA, GILLES B. **Plano de Ação**—O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos. 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications, 2011.

EISENHARDT, Kathleen M. **Construindo teorias a partir de pesquisas de estudos de caso**. Academia de revisão gerencial, v. 4, pág. 532-550, 1989.

ELIAS, Z. S.; **Controles internos em indústria plástica: estudo sobre controles internos com base na metodologia COSO**. 2010. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010, Brasil. Disponível em:  
[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=186420](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=186420). Acesso em: 15 mar. 2023.

FERNANDES, E. C. **Análise do Controle Patrimonial de Bens Permanentes em uma Organização Pública**. Administração Pública e Gestão Social. Pernambuco, vol. 11, núm. 4, 2019. Disponível em:  
[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001136](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001136). Acesso em: 12 mar. 2023.

FLETCHER, Kenneth C.; ABBAS, Ali E. Uma medida de valor para o gerenciamento de riscos empresariais do setor público: um estudo de caso da TSA. **Análise de Risco**, v. 38, n. 5, pág. 991-1008, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Metódos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão. org**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2006.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 201-209, 2006.

HINNA, Alessandro; SCAROZZA, Danila; ROTUNDI, Fabrício. Implementando a gestão de riscos no setor público italiano: Hibridização entre práticas antigas e novas. **Revista Internacional de Administração Pública**, v. 41, n. 2, pág. 110-128, 2018.

HOLANDA, Gilderlanio Alves; BORGES, Erivan Ferreira. Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança. **Revista do TCU**, n. 149, p. 181-199, 2022.

LÖBLER, M. L.; BOBSIN, D.; VISENTINI, M. S. Alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia de informação das empresas: análise comparativa através dos níveis de maturidade e fatores críticos de sucesso. **JISTEM. Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 37–60, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/8FNWpdMnwcrX8thhQkGzvm/abstract/?lang=pt> Acesso em: 25 mar. 2023.

LUCAS, João Victor et al. Controles Internos no Setor Público: Uma Análise do modelo COSO Aplicado ao Almoxarifado das Universidades Federais do Sul do Brasil. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 1, 2022.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ALCANTARA, Caio Cesar Violin de. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, p. 27-42, 2015.

MARTIN, Kasey; SANDERS, Elaine; SCALAN, Geneviève. O impacto potencial da revisão da estrutura integrada de controle interno do COSO nos programas de trabalho estruturados da auditoria interna SOX. **Pesquisa em Regulação Contábil**, v. 26, n. 1, pág. 110-117, 2014.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, A. C. *et al.* **Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015.

MARTINS, L. C. ; LIBONATI, J. J. ; MIRANDA, L. C. . **Combate à Fraude nas Instituições Federais de Ensino Brasileiras: Avaliação dos Sistemas de Controle Interno com base no COSO**. In: XIII Congresso UFPE de Ciências Contábeis, 2019, Recife. Anais do XIII Congresso UFPE de Ciências Contábeis, 2019.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 47. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec, 2008.

NEWMAN, Wadesango; Charity, Mhaka; Faith, Shava. Eficácia dos sistemas de gestão de risco no desempenho financeiro em ambiente público. **Revista da Academia de Estudos Contábeis e Financeiros**, v. 4, pág. 1-17, 2018.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; CARVALHO, Hilda Alberton; CORRÊA, Dayanne Paretti. Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

OTLEY, David T.; BERRY, Anthony J. Estudo de caso em contabilidade e controle gerencial. **Pesquisa em contabilidade gerencial**, v. 1, pág. 45-65, 1994.

PEREIRA, Eduardo Martins et al. COSO-The Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. **Recuperado de: [http://www.mariolb.com.br/blog/\\_static/articles/COSO-v4](http://www.mariolb.com.br/blog/_static/articles/COSO-v4)**, v. 4, 2008.

PEREIRA, J. A. C.; OLIVEIRA, M. A. S.; BRAGA, A. L. C. **Transparência na gestão patrimonial: Um estudo nas universidades federais do Nordeste do Brasil**. Revista de Administração Pública, 2015, 49(5), 1355-1379. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4795> Acesso em: 26 mai 2023

OLIVEIRA, Denise De; WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. Critérios de validade em pesquisas em estratégia: Uma análise em artigos publicados no EnAnpad de 1997 a 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, p. 225-254, 2012.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Editora FGV, 2015.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTANA, M. F.; COSTA, M. R. Sistemas informatizados de gestão patrimonial: Um estudo de caso na Universidade Federal da Bahia. **Revista de Administração Pública**, 2018, 52(6), 1008-1026. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/25552> Acesso em: 14 de jun 2023

SAX, Joana; ANDERSEN, Torben Juul. Tornando o gerenciamento de riscos estratégico: Integrando o gerenciamento de riscos corporativos ao planejamento estratégico. **European Management Review**, v. 3, pág. 719-740, 2019.

SCAPENS, Robert W. Pesquisando a prática da contabilidade gerencial: o papel dos métodos de estudo de caso. **A revisão contábil britânica**, v. 22, n. 3, pág. 259-281, 1990.

SILVA, A.; RIBEIRO, A.; RODRIGUES, L. **Sistemas de informação na administração pública**. 1 ed. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

SILVA, R. C. B.; SANTOS, E. M. **A gestão patrimonial nos órgãos do poder executivo federal**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2016, 1(3), 153-165.

SILVA, SANDRO PEREIRA. **A Abordagem territorial no planejamento de políticas públicas e os desafios para uma nova relação entre estado e sociedade no brasil**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, V. 17, N. 60, 2012.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de et al. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de administração pública**, v. 54, p. 59-78, 2020.

SOUZA, F. F. **Manual de controle patrimonial**: uma contribuição à divisão de patrimônio da universidade federal da paraíba a partir do novo plano de contas aplicado ao setor público. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/12665/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, T. R. Os desafios da gestão patrimonial na Administração Pública Federal. **Revista Debates em Administração Pública-REDAP**, v. 3, n. 3, 2022. Disponível

em:[https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=eZmoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Os+desafios+da+gest%C3%A3o+patrimonial+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+Federal.+Revista+Debates+em+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica%E2%80%93REDAP&ots=NRbhiovOVO&sig=To67b7GufuNnZpJgUUdoAqIgHeU#v=onepage&q&f=false)

[BR&lr=&id=eZmoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Os+desafios+da+gest%C3%A3o+patrimonial+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+Federal.+Revista+Debates+em+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica%E2%80%93REDAP&ots=NRbhiovOVO&sig=To67b7GufuNnZpJgUUdoAqIgHeU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=eZmoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Os+desafios+da+gest%C3%A3o+patrimonial+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+Federal.+Revista+Debates+em+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica%E2%80%93REDAP&ots=NRbhiovOVO&sig=To67b7GufuNnZpJgUUdoAqIgHeU#v=onepage&q&f=false) Acesso em: 14 jul 2023.

SOUZA, Thiago Ramos de. Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal, 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Brasília, Instituto Brasileiro de Ensino Desenvolvimento e Pesquisa. Brasília.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage Publications, 1995.

TCU. **Relatório acórdão TC 011.591/2016-1** (TCU). Brasília, 2016. Disponível em:

[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-2100748/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-2100748/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse). Acesso em: 03 set. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 29 dez. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques; DE FREITAS, José Claudio. O reflexo do controle interno e do COSO para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma pesquisa exploratória. **Revista científica hermes**, n. 14, p. 156-175, 2015.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995. 106 p

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. Ed. Bookman, 2015.

## APENDICE A

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

#### PRIMEIRA SEÇÃO – DADOS DO ENTREVISTADO E DA ENTREVISTA

1) Dados do entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

Dados profissionais atuais (organização, área, cargo, data de entrada na organização e disponibilidade semanal/mensal dedicado a atuação na rede):

---

---

---

2) Dados da entrevista

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Horário de início da entrevista: \_\_\_\_\_

Local da Entrevista: Sede da empresa/instituição ( ) Outro Local: \_\_\_\_\_

Tipo da entrevista: Semiestruturada ( )

Forma de registro dos dados: Confirmar Gravação ( )

Código do entrevistado (Critério de Sigilo): Gestor \_\_\_\_\_ (1, 2, 3...)

#### SEGUNDA SEÇÃO – DADOS SOBRE A PESQUISA

1) Dados sobre os pesquisadores:

##### **Orientador**

Nome: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

E-mail: marcos\_asb@yahoo.com

##### **Pesquisadora**

Nome: Rosimere Gomes de Sá

E-mail: rosi.sa@academico.ufs.br

Telefone: (79) 99914-8110

2) Dados sobre o patrocinador: Pesquisa não financiada

3) Dados sobre a Universidade:

Universidade Federal de Sergipe – UFS  
Programa de Pós-graduação em Administração Pública – PROFIAP  
Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos  
Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
CEP 49.100-000  
São Cristóvão – SE  
E-mail: profiap.ufs@gmail.com  
Telefone: (79) 2105-6350

4) Dados da pesquisa:

**Tipo de pesquisa:** Dissertação de Mestrado

**Linha de Pesquisa:** Políticas Públicas

**Objetivo da pesquisa:** Investigar de que maneira as práticas e procedimentos adotados na gestão patrimonial influenciam o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino.

**Contribuições (benefícios) da pesquisa:** As principais contribuições da pesquisa incluem a identificação de desafios específicos na gestão de bens móveis permanentes, fornecendo recomendações concretas para aprimoramento e a compreensão de fatores de risco que influenciam a integridade do patrimônio. A pesquisa também tem potencial para contribuir para a literatura acadêmica e profissional, oferecendo novos *insights* sobre a gestão patrimonial em instituições de ensino e implicações práticas para profissionais envolvidos na área de gestão patrimonial. Em última análise, visa otimizar a gestão patrimonial e reduzir a incidência de bens móveis não localizados na instituição em questão.

**Etapa atual da pesquisa:** Esta etapa da pesquisa compreende a coleta de dados junto aos coordenadores da Instituição Federal de Ensino (IFE). Esse processo envolve a condução de entrevistas semiestruturadas e a observação direta das práticas relacionadas à gestão patrimonial. Por meio dessas interações, buscamos obter insights valiosos e informações detalhadas sobre as dinâmicas, desafios e estratégias empregadas pelos coordenadores no contexto da gestão de bens móveis permanentes. Esta etapa é crucial para a compreensão aprofundada das práticas existentes e para a identificação de práticas e procedimentos que influenciam o aumento dos bens móveis não localizados na instituição.

## **TERCEIRA SEÇÃO – ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR**

### **1) Ao marcar a entrevista:**

- (1) Agendar a entrevista com base na disponibilidade do entrevistado, em local adequado para conversação e, conseqüente, gravação do áudio; indicar preferência pela sede da empresa visando a coleta de dados pela observação direta, além da extração de outras fontes de evidências, fotos, vídeos, documentos, entre outros;
- (2) Informar ao entrevistado que a entrevista será conduzida com perguntas fundamentadas no referencial teórico de pesquisa, envolvendo as categorias Ambiente de controle, Avaliação de risco, Atividades de controle, Informação e comunicação e Atividades de monitoramento;
- (3) Informar ao entrevistado que a entrevista semiestruturada deverá ocorrer de acordo com tempo necessário para a coleta das evidências, logicamente observando a disponibilidade de tempo do entrevistado;
- (4) Informar ao entrevistado que serão dedicados pelo menos 5 minutos antes e depois da entrevista para procedimentos de operacionalização, como por exemplo, o tempo dispendido para verificação do gravador de voz.

### **2) Verificações de precedência da entrevista:**

- (1) Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá;
- (2) Confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados;
- (3) Checar informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal e etc.);
- (4) Checar documentos para a entrada na organização;
- (5) Testar o gravador de áudio;
- (6) Conferir materiais e ferramentas, tais como lápis, caneta, borracha, rascunho do protocolo, bloco de anotações (complementar), relógio e celular;
- (7) Realizar a impressão do protocolo com preenchimento das informações já coletadas sobre o entrevistado;
- (8) Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

### **3) Durante a entrevista:**

- (1) Realizar anotações das impressões sobre a fala do entrevistado (justificativas, relatos de experiências e etc.) e dos dados que precisarão ser confrontados com outras fontes de evidências (outros entrevistados, documentos e etc.), priorizando a anotação dos pontos mais importantes

da resposta do entrevistado, solicitando, inclusive, a repetição da fala em algum ponto, se for necessário, ainda que a entrevista seja gravada;

(2) Organizar e memorizar com antecedência as anotações das impressões sobre a fala do entrevistado (justificativas, relatos de experiências e etc.) e de outros dados observados, confrontando com outras fontes de evidências (outros entrevistados, documentos e etc.), para contraposição com as respostas da entrevista atual que estiver sendo conduzida;

(3) Observar as impressões visuais sobre o que se vê durante a entrevista (informações não verbais), tais como características de nervosismo e dúvida, além de outras evidências que relacionadas ao comportamento humano (confiabilidade, oportunismo, interesse, desinteresse e etc.), que devem ser levadas em consideração no momento de realização das interpretações sobre os dados coletados;

(4) Dedicar atenção às imprecisões das falas do entrevistado, observando as respostas enviesadas, a flexibilidade e o discurso pronto, mantendo um alinhamento na condução da entrevista;

(5) Requerer que o entrevistado responda em um contexto mais geral as perguntas que tratam de informações de caráter mais sigiloso, ou que ele conduza a resposta até um nível de detalhe que não comprometa a exposição da empresa/instituição, bem como do próprio entrevistado.

#### **4) Após a entrevista:**

(1) Relembrar as evidências coletadas durante a entrevista, realizando o registro de anotações adicionais, bem como tecendo as primeiras interpretações sobre os dados coletados;

(2) Finalizar o preenchimento do protocolo, em caso de pendências ou registros adicionais; transferir o áudio das gravações para *software* Atlas.ti® e, posteriormente, transcrevê-los em formato de texto.

## **QUARTA SEÇÃO – OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO SOBRE A ENTREVISTA**

Essa seção tem o propósito de traçar algumas orientações gerais sobre a aplicação da técnica de entrevista, em relação as perguntas do pesquisador, as respostas do entrevistado e as ferramentas utilizadas.

### **1) Perguntas do pesquisador**

O pesquisador conduzirá as perguntas do roteiro de entrevista em momento único, informando ao entrevistado acerca do início e da finalização desse momento. Durante a entrevista semiestruturada as perguntas serão dirigidas de forma direta e objetiva, em observância ao roteiro semiestruturado.

### **2) Respostas do entrevistado**

O entrevistado poderá responder as perguntas de forma espontânea, com liberdade para expressar suas vivências e experiências com relação às **práticas e procedimentos relacionados à gestão patrimonial de bens móveis na Instituição Federal de Ensino investigada**; ao responder as perguntas o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, preservando informações de caráter sigiloso ou arguir as respostas até um nível de detalhe que não comprometa a exposição da empresa/instituição, bem como do próprio entrevistado.

### **3) Ferramentas utilizadas**

A entrevista será gravada por meio da plataforma teams para posterior transcrição, visando uma melhor interpretação e análise das respostas. O pesquisador utilizará as informações para os fins específicos da pesquisa, não fazendo uso dos dados coletados para interpretações que não sejam às relativas ao alcance do objetivo geral proposto para investigação. Também serão realizadas anotações, no rascunho do protocolo e em bloco de anotações complementar, referentes as respostas das perguntas, bem como relativas as evidências que precisarão ser verificadas com outras fontes levantadas na pesquisa.

## QUINTA SEÇÃO – DEFINIÇÃO DE TEMOS UTILIZADOS NO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Os termos utilizados no roteiro de entrevista para a condução das perguntas são definidos na presente seção, em uma linguagem mais simplificada, direta e relacionada com o contexto em estudo, com vistas a facilitar a compreensão do entrevistado quanto aos dados que são requeridos com cada pergunta, repercutindo em respostas mais claras e alinhadas com as diretivas.

**Gestão patrimonial:** conjunto de medidas e procedimentos destinados a assegurar a preservação, conservação, valorização e uso racional dos bens patrimoniais.

**Controle patrimonial:** gerenciamento adequado dos bens móveis permanentes, que envolve atividades de identificação, existência, quantidade, localização, condição de uso e histórico dos bens patrimoniais, desde a sua incorporação até a sua retirada, independentemente do motivo.

**Inventário patrimonial:** processo de identificação, registro e avaliação de todos os bens e ativos de uma entidade.

**Bens não localizados:** refere-se à situação em que bens móveis permanentes não podem ser encontrados em suas posições designadas no controle patrimonial, indicando a necessidade de investigação e possível correção.

**Gestão de risco:** envolve a identificação, avaliação e mitigação de ameaças que possam afetar a integridade, segurança ou valor dos bens móveis permanentes, o que inclui a implementação de estratégias para proteger os bens contra danos, roubo ou obsolescência, garantindo assim a preservação do patrimônio móvel permanente da instituição.

**Controle interno:** refere-se às políticas, procedimentos e práticas estabelecidas para assegurar a correta identificação, localização, manutenção e utilização dos bens móveis permanentes, o que inclui medidas para prevenir desvios não autorizados, monitorar a condição de uso, registrar movimentações e garantir a conformidade com normas e regulamentos.

## SEXTA SEÇÃO – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

TÍTULO DO TRABALHO: GESTÃO PATRIMONIAL DE BENS MÓVEIS  
PERMANENTES: UMA ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO PARA A GESTÃO DE  
RISCOS (COSO) EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

MESTRANDA: Rosimere Gomes de Sá

ORIENTADORA: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

DATA DA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_ TEMPO DE DURAÇÃO: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ CÓDIGO DO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista; II) Solicitar permissão para a gravação; III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista; IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista com roteiro semiestruturado; V) Roteiro de perguntas:

### BLOCO I - PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) Qual função exerce na instituição?
- 4) Há quanto tempo atua na função dentro da instituição?

### BLOCO II - PERFIL DA INSTITUIÇÃO:

- 5) Qual cidade está localizada coordenação de patrimônio em que você atua?
- 6) Qual o número de servidores que trabalham na coordenação de patrimônio em que você atua?

### BLOCO III – AMBIENTE DE CONTROLE

- 7) A sua unidade já implementou a gestão de risco prevendo o que fazer quando um bem móvel não for localizado? Se sim, como funciona?
- 8) Os detentores de carga patrimonial possuem conhecimento sobre o que devem fazer caso precisem retirar um bem patrimonial da sua unidade de forma permanente ou provisória?
- 9) A Instituição possui algum programa de capacitação para os detentores de carga patrimonial?

### BLOCO IV – AVALIAÇÃO DE RISCO

- 10) Qual risco você observa na entrada de bens na sua unidade?
- 11) Qual risco você observa na saída de bens na sua unidade?
- 12) Quais disfunções do controle patrimonial geram riscos caso não sejam controladas?

## BLOCO V – ATIVIDADES DE CONTROLE

- 13) Como ocorrem as entradas, via compra por licitação, de bens permanentes na sua unidade?
- 14) Como ocorrem as entradas, via doação, de bens permanentes na sua unidade?
- 15) Como ocorrem as entradas, via transferência externa, de bens permanentes na sua unidade?
- 16) Como ocorrem as entradas, via projeto de pesquisa, de bens permanentes na sua unidade?
- 17) Após a entrada do bem na sua unidade qual tipo de controle é adotado?
- 18) Como ocorrem as saídas, via transferência externa, de bens permanentes na sua unidade?
- 19) Como ocorrem as saídas, via desfazimento, de bens permanentes na sua unidade?
- 20) Como ocorrem as saídas, via acautelamento, de bens permanentes na sua unidade?
- 21) Como ocorrem as saídas, via baixa, de bens permanentes na sua unidade?
- 22) Como são tratadas as principais disfunções do controle patrimonial apresentadas na sua unidade?

## BLOCO VI – INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- 23) Quais os tipos de informações e comunicações que devem ser emitidas após a entrada do bem na sua unidade?
- 24) Quais os tipos de informações e comunicações que devem ser emitidas após a saída do bem na sua unidade?
- 25) Como as informações e comunicações envolvendo essas disfunções são trabalhadas?

## BLOCO VII – ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

- 26) Como é realizado o monitoramento dos bens que estão na sua unidade?
- 27) Que tipo de monitoramento é realizado na gestão das disfunções do controle patrimonial?
- 28) Após a saída do bem na sua unidade qual tipo de controle é adotado?

## **SÉTIMA SEÇÃO – FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA**

Ante a finalização da entrevista serão feitas as observações finais sobre a aplicação da técnica, em relação a complementação das informações prestadas pelos entrevistados, a autorização para questionamentos futuros e a avaliação sobre a aplicação da técnica de entrevista.

- 1) Transmitir ao entrevistado que se após a data de realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional, bem como complementar as suas respostas, poderá proceder com o contato em relação ao pesquisador pelos meios de comunicação que serão disponibilizados (por e-mail ou telefone);
- 2) Requerer autorização ao entrevistado para manter contato, solicitando o e-mail e/ou telefone, para sanar alguma nova questão que surgir posteriormente e que for imprescindível coletar a opinião do entrevistado;
- 3) Solicitar que o entrevistado evidencie críticas, sugestões ou comentários relativos à forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista;
- 4) Anotar o horário de término da entrevista;
- 5) Agradecer ao entrevistado em nome da pesquisadora, em nome do orientador e da Universidade Federal de Sergipe – UFS;
- 9) Fornecer ao entrevistado uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada, citando que os dados coletados a partir da entrevista serão objeto de análise com a repercussão da escrita de uma dissertação que será disponibilizada para todos os integrantes da rede que participaram da pesquisa;
- 10) Colocar-se à disposição para qualquer informação adicional.

## **NONA SEÇÃO – TERMO DE COMPROMISSO**

O termo de compromisso foi um documento impresso e entregue ao entrevistado, devidamente preenchido e assinado, assumindo formalmente o compromisso com o sigilo para com os dados coletados e a identidade do entrevistado, bem como de não vinculação dos dados à autoria própria do pesquisador.

### **TERMO DE COMPROMISSO**

#### **PESQUISA GESTÃO PATRIMONIAL DE BENS MÓVEIS PERMANENTES: UMA ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO PARA A GESTÃO DE RISCOS (COSO) EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Eu, Rosimere Gomes de Sá , brasileira, servidora pública federal, portadora do RG nº xx.xxx.xxx-xx, CPF xxx.xxx.xxx-xx, residente e domiciliada no Endereço xxxxxxxx, na cidade de xxxxxxx, estado da xx, venho através do presente termo, assumir o compromisso de manter o sigilo em relação aos dados coletados com a aplicação da entrevista, bem como com a identidade de [nome do entrevistado(a)], e de não associá-los ou relacioná-los, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma à minha autoria na escrita da dissertação de mestrado em administração pública, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública, da Universidade Federal de Sergipe.

---

Rosimere Gomes de Sá  
CPF: xxx.xxx.xxx-xx

## DÉCIMA SEÇÃO – AUTORIZAÇÕES E ÉTICA

### I. AUTORIZAÇÕES INSTITUCIONAIS:

Para assegurar a conformidade e a integridade da pesquisa, foram obtidas autorizações institucionais antes da condução das entrevistas. A Instituição de Ensino Federal de Sergipe foi formalmente contatada e forneceu a devida permissão para a realização da pesquisa com os coordenadores de patrimônio vinculados à instituição. Essa autorização abrangeu tanto as entrevistas online quanto as presenciais, garantindo a legitimidade e o respaldo institucional do estudo.

### II. ÉTICA E CONFIDENCIALIDADE:

A condução da pesquisa seguiu rigorosos padrões éticos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e os potenciais impactos. Foi enfatizado que a participação era voluntária e os entrevistados foram assegurados de que suas respostas seriam tratadas de maneira confidencial. Os princípios éticos orientados pelo respeito aos participantes e pela integridade da pesquisa foram rigorosamente seguidos ao longo de todo o processo.

### III. CONSENTIMENTO INFORMADO:

Antes de cada entrevista, os coordenadores de patrimônio receberam uma declaração de consentimento informado, detalhando os propósitos da pesquisa, os métodos utilizados, os possíveis benefícios e riscos, bem como a garantia de confidencialidade. Eles foram convidados a expressar sua concordância por meio da assinatura eletrônica ou presencial, indicando sua compreensão e consentimento para participar da pesquisa.



# GESTÃO PATRIMONIAL DE BENS MÓVEIS PERMANENTES

Uma análise sob a ótica do modelo integrado  
para a gestão de riscos (COSO) em uma  
instituição federal de ensino

Descrição da Situação Problema

03

Metodologia Empregada

05

Análise Sintética dos Resultados  
da Pesquisa

05

Sugestão de Proposta para  
Intervenção (Plano de Ação)

07

Conclusão

16

Referências

16

SUMÁRIO



## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Em 2016, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma auditoria abrangente no patrimônio da Presidência da República, conforme documentado no processo (TC 011.591/2016-1). Essa auditoria investigou vários aspectos, incluindo a identificação de bens extraviados, a análise dos registros de inventário e a avaliação da conformidade com as políticas, normas e procedimentos do setor de patrimônio. As irregularidades identificadas resultaram em determinações, recomendações e sugestões do TCU, visando garantir a gestão adequada dos bens permanentes em toda a administração pública federal (SOUZA, 2022).

Em resposta a essa situação, as unidades concentraram esforços para alinhar a gestão patrimonial às exigências do TCU, visando aumentar a transparência e a responsabilidade na utilização dos bens públicos. Como resultado, a IFE pesquisada instituiu o Projeto de Nova Gestão Patrimonial por meio da portaria 70/2019, mapeou os processos baseado na recente implementação do setor de governança e gestão de riscos, ampliou o quadro de servidores e terceirizados, substituiu coordenadores de patrimônio e foram estabelecidos grupos de trabalho, através de uma comissão central e outra local para atuar no âmbito do projeto Nova Gestão Patrimonial em 2018/2019.

No entanto, mesmo com essas medidas, a comissão de inventário, atuando como auditoria interna, continuou a relatar o aumento do número de bens não localizados na Reitoria da IFE. No relatório de 2018 foram registrados 820 bens não localizados, em 2019 foram apontados 2.967 bens não localizados, em 2020, 2021 e 2022 foram registrados 3.824, nestes anos foi realizado um único inventário devido as restrições de trabalho impostas pela COVID 19 e no ano de 2023 não foram localizados 4.349 durante a realização do inventário anual.

Diante desses eventos, a questão central desta pesquisa formulada da seguinte maneira: Como as práticas e procedimentos relacionados à gestão patrimonial contribuem para o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino?



“

Como as práticas e procedimentos relacionados à gestão patrimonial contribuem para o aumento de bens móveis não localizados em uma Instituição Federal de Ensino?

## **METODOLOGIA EMPREGADA**

Para compreender a situação e encontrar as possíveis causas do problema, foi realizado um estudo de caso único, através de uma pesquisa qualitativa. Na coleta de dados foi realizada uma entrevista com os coordenadores do setor que patrimônio de nove UG que compõe a estrutura da Instituição pesquisada além da análise dos documentos e legislação que orientam suas atividades. Para analisar estes resultados foi empregada a análise de conteúdo seguindo os moldes de Bardin. (BARDIN,2016).



## **ANÁLISE SINTÉTICA DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A análise dos resultados da pesquisa revelou uma série de desafios significativos na gestão patrimonial da Instituição Federal de Ensino (IFE). Um dos pontos críticos identificados foi a falta de comunicação durante as transferências de bens, juntamente com desconformidades nas entradas de projetos de pesquisa. Essas falhas indicam a possibilidade de revisar os procedimentos de comunicação e confirmação de movimentações internas e externas de bens, pois a prática muitas vezes difere do que está documentado nos manuais. O feedback obtido através da pesquisa pelos operadores foi crucial para identificar os ruídos no processo, possibilitando sua rastreabilidade e possíveis soluções dos desvios encontrados.

Outro aspecto relevante que apareceu na fala dos entrevistados diz respeito ao não seguimento das orientações normativas por

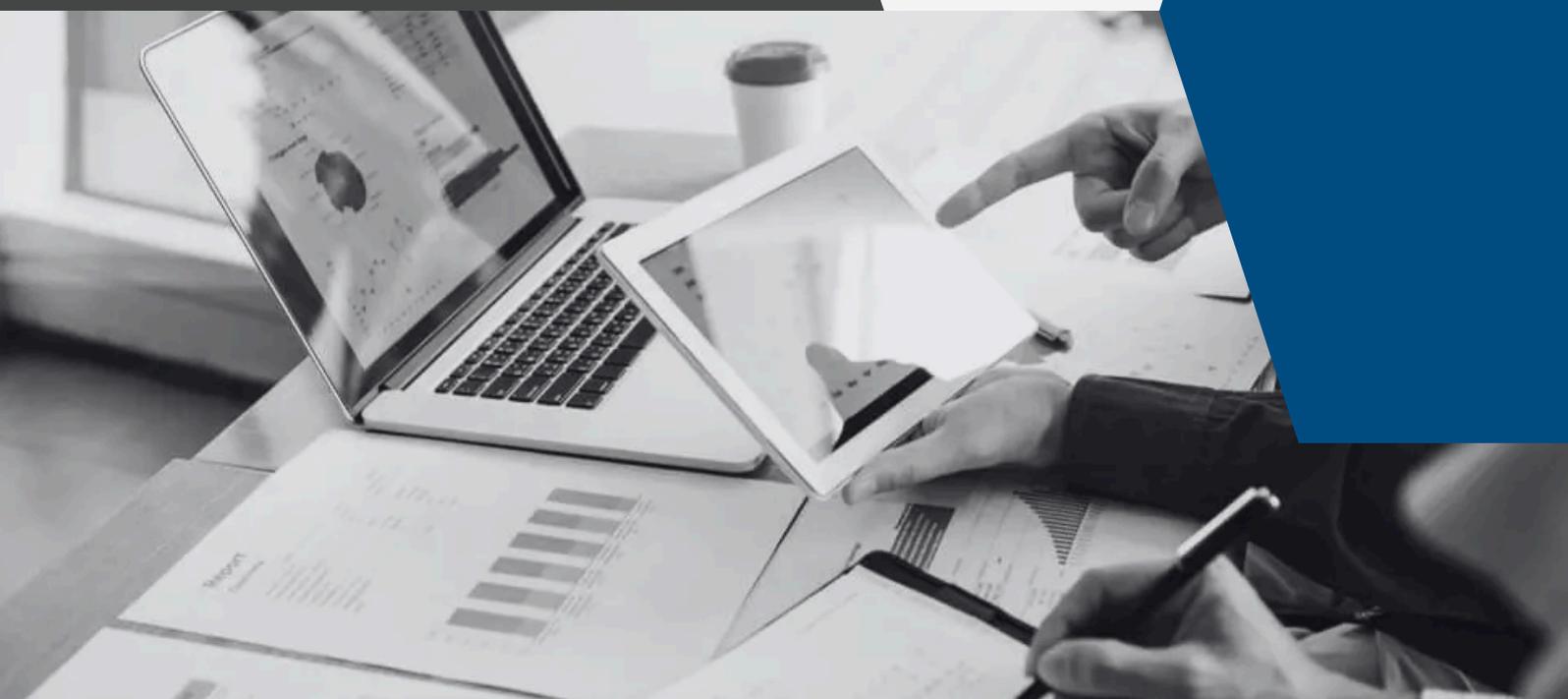
parte dos professores envolvidos em projetos de pesquisa. Esse comportamento tem gerado desconformidades e prejuízos no controle patrimonial dos bens, destacando a importância de uma revisão nas estratégias de comunicação e supervisão das normas. É essencial garantir que todos os envolvidos compreendam e sigam as orientações estabelecidas para uma gestão eficaz e alinhada aos padrões institucionais.

Além disso, foi identificado, a partir das falas dos entrevistados, um cenário de descaso hierárquico em relação às demandas de gestão patrimonial. Esse descaso tem impactos significativos, pois cria um ambiente de desmotivação e insatisfação entre os envolvidos, refletindo diretamente no desempenho e na eficácia das operações. A falta de suporte e reconhecimento por parte dos níveis

hierárquicos superiores leva a uma desvalorização do trabalho realizado pelos colaboradores envolvidos na gestão patrimonial, o que pode resultar em queda de produtividade, aumento de erros e até mesmo em uma atmosfera de desconfiança e desânimo.

Por fim, a disfunção que pode responder o problema desta pesquisa, revelou que os coordenadores carecem de orientações claras quanto aos procedimentos administrativos a serem adotados quando um bem móvel permanente é classificado como não localizado. Essa lacuna resulta na falta de tratamento adequado do problema, levando-o a ser arrastado de um ano para outro e contribuindo para o constante aumento no número de bens móveis não localizados ao longo do tempo. Essa situação pode desencadear um descontrole nos procedimentos de controle patrimonial, afetando a eficácia da gestão de ativos e comprometendo a confiabilidade das informações patrimoniais da instituição.

Em síntese, essas questões recomendam a importância de adotar medidas corretivas e proativas para enfrentar os desafios identificados. A ausência de ação imediata diante dessas situações compromete não apenas a eficácia da gestão patrimonial, mas também a confiança e o desempenho organizacional como um todo. Portanto, sugere-se a adoção de uma abordagem sistemática, embasada em feedbacks dos operadores e alinhada às normativas vigentes, o que possibilitará a promoção de uma gestão mais eficiente e transparente dos ativos patrimoniais desta Instituição Federal de Ensino (IFE).



# SUGESTÃO DE PROPOSTA PARA INTERVENÇÃO

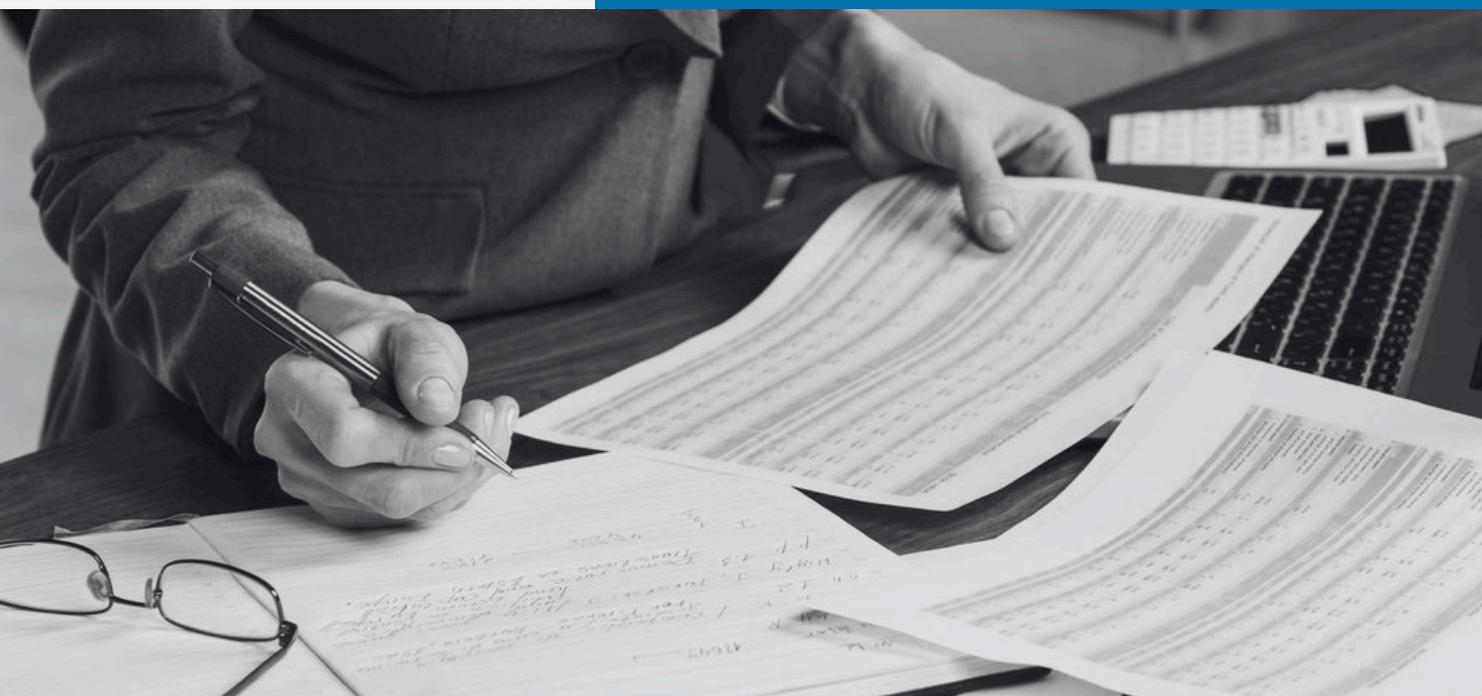
Com base nos resultados abrangentes da pesquisa, foram identificados diversos desafios enfrentados pela Instituição Federal de Ensino (IFE) investigada em relação à gestão eficaz de seus ativos patrimoniais. Nesse contexto, sugere-se a implementação de um plano de ação que aborde as questões levantadas e forneça diretrizes claras e medidas tangíveis para reduzir o número de bens não localizados e promover uma gestão mais eficiente dos ativos patrimoniais.

Esse plano de ação pretende fornecer diretrizes claras e medidas tangíveis para a redução dos bens não localizados, conforme os apontamentos levantados, promovendo assim uma gestão mais eficiente dos ativos patrimoniais da IFE. Além de resolver os desafios imediatos, a adoção desse plano traria benefícios de longo prazo, como maior transparência nos processos de gestão, otimização dos recursos disponíveis e preparação para enfrentar desafios futuros na área patrimonial.

## PLANO DE AÇÃO

<b>O que será feito?</b>	Revisão da instrução normativa e mapeamento do processo de transferência de bens.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe do Departamento de Gestão Patrimonial
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Departamento de Gestão Patrimonial
<b>Como será feito?</b>	Revisão da instrução normativa: Designar equipe responsável, agendar reuniões para revisão, implementar alterações.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.

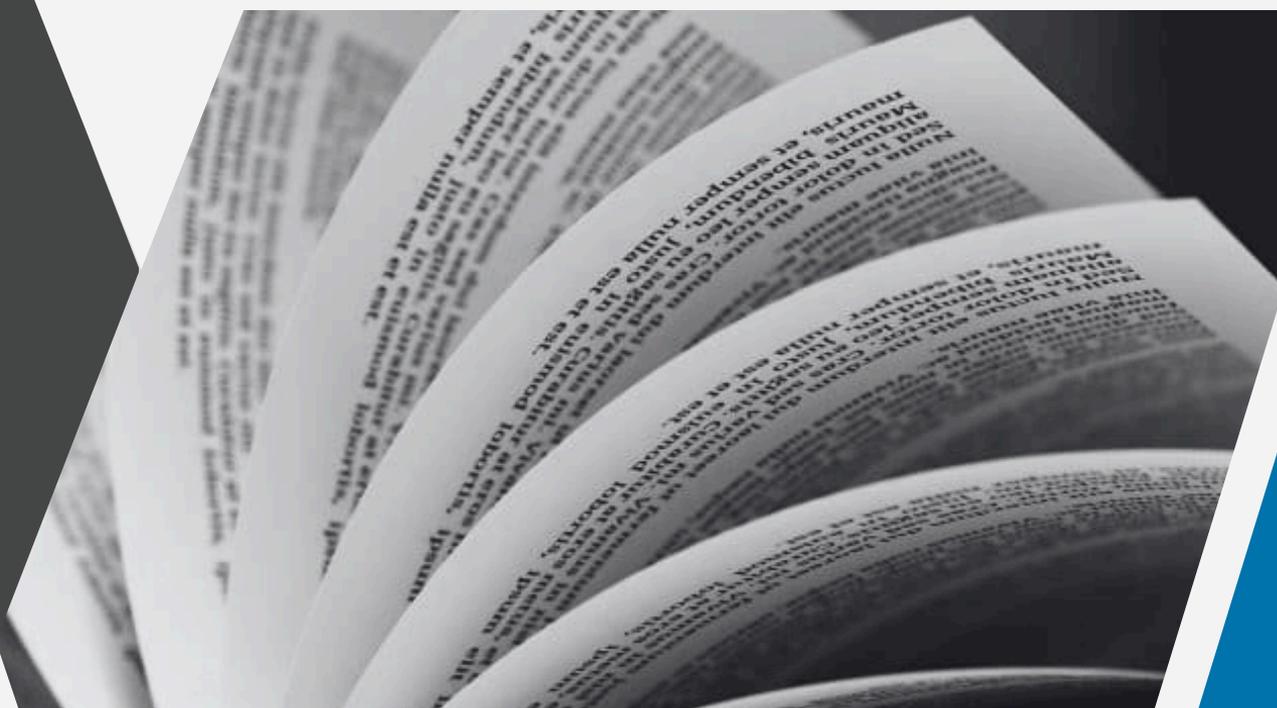
<b>O que será feito?</b>	Implementação de documentos visuais claros para reduzir incertezas durante as transferências de bens.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe da Coordenação de Patrimônio
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Coordenação de Patrimônio
<b>Como será feito?</b>	Implementação de documentos visuais: Desenvolver modelos claros, distribuir e treinar funcionários.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Engajamento dos servidores na comunicação e conformidade com os procedimentos de saída de bens para eventos.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas na comunicação que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe Recursos Humanos
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Recursos Humanos
<b>Como será feito?</b>	Engajamento proativo: Realizar treinamentos, criar canais de comunicação eficazes.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Aplicação de medidas disciplinares para garantir a conformidade com as diretrizes de entrada de bens em projetos de pesquisa.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Níveis hierárquicos superiores
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Níveis hierárquicos superiores
<b>Como será feito?</b>	Aplicação de medidas disciplinares: Estabelecer protocolos claros, aplicar conforme necessário.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Promoção contínua de conscientização sobre a importância do cumprimento das normativas de gestão patrimonial.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas relacionadas ao não cumprimento das normativas que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe da Coordenação de Patrimônio
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Equipe de Comunicação
<b>Como será feito?</b>	Conscientização: Realizar campanhas, workshops, e-mails informativos.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Priorização das demandas relacionadas à gestão patrimonial pelos níveis hierárquicos superiores.
<b>Por que será feito?</b>	Para amenizar o sentimento de que a tarefa realizada não tem importância para a instituição.
<b>Quem será responsável?</b>	Níveis hierárquicos superiores
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Níveis hierárquicos superiores
<b>Como será feito?</b>	Priorização: Envolvimento dos líderes, reuniões de alinhamento.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Educação e conscientização dos detentores de bens patrimoniais sobre suas responsabilidades e obrigações.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas na gestão patrimonial que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe Coordenação de Patrimônio
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Coordenação de Patrimônio
<b>Como será feito?</b>	Educação e conscientização: Desenvolver materiais educativos, realizar sessões de treinamento.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Estabelecimento de protocolos claros para a comunicação de movimentações de ativos e medidas de acompanhamento.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falhas na movimentação dos ativos que estão contribuindo para o aumento de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe Departamento de Gestão Patrimonial
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Departamento de Gestão Patrimonial
<b>Como será feito?</b>	Estabelecimento de protocolos: Definir procedimentos claros, comunicar a todos os envolvidos.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



<b>O que será feito?</b>	Fornecimento de treinamento adequado aos coordenadores de patrimônio sobre os procedimentos para lidar com bens não localizados.
<b>Por que será feito?</b>	Para corrigir falta de conhecimento apontado pelos coordenadores de patrimônio que estão contribuindo para o aumento no número de bens não localizados.
<b>Quem será responsável?</b>	Equipe Coordenação de Patrimônio
<b>Quando será feito?</b>	Início imediato, com prazo máximo de implementação de 6 meses para todas as ações.
<b>Onde será feito?</b>	Coordenação de Patrimônio
<b>Como será feito?</b>	Treinamento adequado: Desenvolver material de treinamento, agendar sessões de treinamento.
<b>Quanto custará?</b>	Orçamento a ser determinado com base nos recursos necessários para implementação de cada ação.



## CONCLUSÃO

Após esta pesquisa sobre os desafios enfrentados pela Instituição Federal de Ensino (IFE) em relação à gestão de seus ativos patrimoniais, fica demonstrada a possibilidade de implementar um plano de ação estratégico. A pesquisa revelou que principalmente a falta de comunicação eficaz, os procedimentos administrativos defasados e a falta de capacitação dos coordenadores quanto ao tratamento de bens não localizados têm contribuído para o aumento de bens não localizados, gerando ineficiências e desgastes operacionais.

Por estes motivos, (DE PAULA,2016) diz que o plano de ação não é apenas uma recomendação, mas uma oportunidade estratégica para transformar a realidade da gestão patrimonial. Ao adotar medidas tangíveis e direcionadas, como a melhoria

dos canais de comunicação, a implementação de procedimentos claros e eficientes de controle patrimonial e a capacitação contínua dos envolvidos, a IFE fortalecerá não apenas sua gestão de ativos, mas também sua credibilidade e eficácia operacional.

Portanto, a implementação desse plano não só resolverá os problemas identificados, mas também abrirá portas para uma gestão mais transparente, ágil e responsável. O impacto positivo será sentido não apenas internamente, com processos mais eficientes e confiáveis, mas também externamente, com uma melhor percepção por parte de stakeholders e da comunidade acadêmica.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Acesso em: 30 nov. 2023.

DE PAULA, GILLES B. Plano de Ação–O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos. 2016.

SOUZA, T. R. Os desafios da gestão patrimonial na Administração Pública Federal. Revista Debates em Administração Pública–REDAP, v. 3, n. 3, 2022. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=eZmoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Os+desafios+da+gest%C3%A3o+patrimonial+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+Federal.+Revista+Debates+em+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica%E2%80%93REDAP&ots=NRbhiovOVO&sig=To67b7GufuNnZpJgUUdoAqIlgHeU#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 14 jul 2023.

**Discente:** Rosimeire Gomes de Sá

**Orientador:** Prof. Dr. Marcos Antônio de  
Souza Barbosa

Universidade Federal

13 de maio de 2024

