



PLANO DE AÇÃO

DESAFIOS NA GESTÃO PATRIMONIAL:

Investigação em uma instituição Federal de Ensino.

1. RESUMO

03

2. INSTITUIÇÃO SETOR

03

3. PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA

03

4. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

04

5. OBJETIVOS

06

6. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

07

7. PLANO DE AÇÃO.

08

8. REFERÊNCIAS

17

1. 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 da IFE.

A coleta de dados envolveu análise documental, 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 na comunicação, desconformidades nas entradas de bens e o desconhecimento dos coordenadores de patrimônio sobre procedimentos para bens classificados 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 no ensino superior e fortalecer sua integridade e responsabilidade perante a sociedade.



2. INSTITUIÇÃO SETOR

Instituição Federal de Ensino.

3. PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA:

Instituições de Ensino Pública e demais órgãos da administração Direta e Indireta da União.



4. 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 (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 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?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo Geral

Apontar caminhos que evidenciem e proponha soluções para diminuir os números de bens móveis permanentes não localizados em uma instituição federal de ensino.

A ideia é propor uma tecnologia de gestão que possa ser replicada e aplicada em outras organizações com igual características ou mesmo adaptadas à gestão patrimonial na Administração Pública.

5.1. Objetivos específicos

- Analisar os atuais processos de gestão de risco, atividades de controle, implementados na Instituição Federal de Ensino;
- Investigar os procedimentos relacionados as atividades de controle, a fim de avaliar como essas atividades contribuem para o aumento de bens móveis não identificados;
- 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;
- Propor um modelo de gestão adequado à realidade da organização em estudo que possibilite a redução do número de bens não localizados na Instituição Federal de Ensino investigada.



6. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

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).

Após a análise dos resultados da pesquisa, foram revelados 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 necessidade de revisar os procedimentos de comunicação e confirmação de movimentações internas e externas de bens, pois a prática frequentemente difere do que está documentado nos manuais. O feedback obtido através da pesquisa pelos operadores foi crucial para identificar os ruídos no processo, possibilitando a rastreabilidade e possíveis soluções dos desvios encontrados.

Outro aspecto relevante identificado nas falas 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, identificou-se, 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.

Por fim, a disfunção que pode responder ao 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.

7. RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

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

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

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



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



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



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



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



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



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



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



8. REFERÊNCIAS

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

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. 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. 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. 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. Acesso em: 02 maio 2023.

BRASIL, Instituto Federal De Sergipe. Relatório final comissão de inventário de bens móveis. Aracaju: IFS, 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 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/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-n-o-142-de-05-de-agosto-de-1983> Acesso em: 12 set. 2023.

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
rosi.sa@academico.ufs.br

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa
marcosasbarbosa@academico.ufs.br

Universidade Federal

13 de maio de 2024





INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE
REITORIA
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO - REITORIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO - PROAD
COORDENADORIA DE PATRIMONIO - PROAD

Despacho nº 0476170/2024/COPAT - REI/DADM - REI/PROAD - REI/REI/IFS

Processo nº 23060.001102/2024-19

Senhor Pró_Reitor de Administração,

Gostaria de compartilhar com vocês o plano de ação elaborado a partir dos achados da minha dissertação de mestrado intitulada "**Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino**".

A pesquisa, que adotou uma abordagem qualitativa com um estudo de caso único, investigou os fatores que contribuem para o aumento do número de bens móveis não localizados na instituição. Foram realizadas análises documentais e entrevistas semiestruturadas com participantes da COPAT Reitoria e das demais UG's da Instituição, proporcionando uma visão abrangente dos processos e desafios enfrentados.

Os principais achados apontam para a necessidade de aprimoramento dos controles internos e da gestão de riscos, conforme o modelo COSO. Foi identificado que a falta de conformidade com as regulamentações de gestão patrimonial o que levado a disfunções significativas.

O plano de ação proposto, baseado na metodologia 5W2H, sugere medidas práticas para melhorar a eficiência na gestão de ativos, incluindo a implementação de treinamentos regulares para os gestores, a adoção de tecnologias de rastreamento de ativos, e a revisão periódica das políticas e procedimentos de controle patrimonial.

Acredito que a aplicação destas recomendações contribuirá significativamente para a redução de perdas e a melhoria da eficiência operacional na gestão dos bens móveis da instituição.

Gostaria de expressar minha gratidão pela oportunidade de realizar esta pesquisa na instituição e pelo apoio recebido ao longo deste processo. Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais e para colaborar na implementação das ações sugeridas.

Por fim, solicito que assine eletronicamente a declaração de recebimento 0476188 deste material para que eu possa encaminhar a secretaria do programa de mestrado - PROFIAP.

Respeitosamente,



Documento assinado eletronicamente por **ROSIMERE GOMES DE SA, ADMINISTRADOR**, em 12/06/2024, às 16:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, do art. 4º e art. 12º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ifs.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0476170** e o código CRC **D6199FEC**.

Evidência de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

PROAD – Pro Reitoria de Administração

Instituto Federal de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Plano de ação, Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino”, derivado da dissertação de mestrado “Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino”, de autoria de Rosimere Gomes de Sá.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap), instituição associada “Universidade Federal de Sergipe”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Plano de Ação” e seu propósito é “Apresentar possíveis alternativas para redução do número de bens móveis não localizados na instituição”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap@academico.ufs.br.

Aracaju, SE, 12 de junho de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do receptor

Preencha os campos em vermelho / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento, com este mesmo teor, será aceito se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do receptor / A ausência deste

Evidência de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

PROAD – Pro Reitoria de Administração

Instituto Federal de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Plano de ação, Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino”, derivado da dissertação de mestrado “Desafios na Gestão Patrimonial: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino”, de autoria de Rosimere Gomes de Sá.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap), instituição associada “Universidade Federal de Sergipe”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Plano de Ação” e seu propósito é “Apresentar possíveis alternativas para redução do número de bens móveis não localizados na instituição”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap@academico.ufs.br.

Aracaju, SE, 12 de junho de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do receptor

Preencha os campos em vermelho / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento, com este mesmo teor, será aceito se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do receptor / A ausência deste



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE
REITORIA
PRO REITORIA DE ADMINISTRACAO - REITORIA

Despacho nº 0476227/2024/PROAD - REI/REI/IFS

Processo nº 23060.001102/2024-19

A COPAT,

Segue Declaração assinada.

Att.



Documento assinado eletronicamente por **IDER DE SANTANA SANTOS, Pró-Reitor(a)**, em 12/06/2024, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, do art. 4º e art. 12º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ifs.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0476227** e o código CRC **75B372A3**.