



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRENO MARCEL MENEZES DIAS

**GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO:
ANÁLISE DO CONTROLE DE BENS MÓVEIS NA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL
DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SERGIPE**

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2025**

BRENO MARCEL MENEZES DIAS

**GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO:
ANÁLISE DO CONTROLE DE BENS MÓVEIS NA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL
DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Orientador(a): Prof. Msc. Maralyza Correia de Souza Cavalcanti.

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2025**

BRENO MARCEL MENEZES DIAS

**GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO:
ANÁLISE DO CONTROLE DE BENS MÓVEIS NA SUPERINTENDÊNCIA
ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Trabalho defendido em 11 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Maralysa Correia de Souza Cavalcanti
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Msc. Rivaldo José Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

RESUMO

A presente pesquisa teve como finalidade propor estratégias de aprimoramento da gestão patrimonial de bens móveis na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), a partir da análise crítica das práticas institucionais observadas in loco e da revisão sistemática da literatura referente à administração pública, controle patrimonial e governança digital. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, caráter exploratório e método dedutivo, cujos procedimentos metodológicos envolveram análise bibliográfica, documental e observacional, com base na técnica da observação participante. Os resultados evidenciaram deficiências estruturais e operacionais significativas, dentre as quais se destacam: a inexistência de inventário físico atualizado; a desarticulação entre os setores responsáveis pela guarda e controle de bens; a ausência de capacitação técnica continuada dos servidores; e o desconhecimento das normativas vigentes. Constatou-se, ainda, a obsolescência dos sistemas de registro e acompanhamento patrimonial, o que compromete a fidedignidade dos dados e a rastreabilidade dos ativos públicos. A partir da análise empírica de 1.332 bens móveis registrados no sistema, propõe-se, como contribuição prática, a adoção do Sistema Integrado de Administração e Serviços (SIADS), a padronização dos procedimentos operacionais por meio de manuais internos, a capacitação periódica das equipes e a implementação de tecnologias de identificação automatizada, como QR Code ou Identificação por Rádio Frequência (RFID), para otimizar os processos de inventário físico. Conclui-se que a gestão patrimonial, quando concebida como eixo estratégico da administração pública, fortalece a governança institucional, a transparência administrativa e a efetividade na alocação de recursos públicos.

Palavras-Chave: Gestão Patrimonial. Administração Pública. Sistemas de Controle. Sistema Integrado de Administração e Serviços.

ABSTRACT

This research aimed to propose strategies for improving the management of movable assets at the State Superintendence of the Ministry of Health in Sergipe (SEMS/SE), based on a critical analysis of institutional practices observed in loco and a systematic review of the literature on public administration, asset control, and digital governance. It is an applied research study, with a qualitative approach, exploratory character, and deductive method. The methodological procedures included bibliographic, documentary, and observational analysis, grounded in the technique of participant observation. The findings revealed significant structural and operational deficiencies, notably: the absence of an up-to-date physical inventory; lack of coordination between sectors responsible for asset custody and control; insufficient ongoing technical training for staff; and a general unawareness of current regulations. The study also identified the obsolescence of asset management systems, compromising the reliability of data and traceability of public assets. Based on empirical analysis of 1,332 movable assets recorded in the system, the research proposes, as a practical contribution, the adoption of the Integrated Administration and Services System (SIADS), the standardization of operational procedures through internal manuals, regular training for staff, and the implementation of automated identification technologies such as QR Codes or Radio Frequency Identification (RFID) to optimize physical inventory processes. It is concluded that asset management, when treated as a strategic axis of public administration, enhances institutional governance, administrative transparency, and the effective allocation of public resources.

Keywords: Asset Management. Public Administration. Control Systems. Integrated Administration and Services System.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – SERPRO - SIADS HOD - Acesso aos Sistemas.....	24
Figura 02 – SIADS WEB - Acesso ao Sistema.....	24
Figura 03 – Inventário Eletrônico em ambiente web com funcionalidade mobile.....	25
Figura 04 – SIADS - Demonstração da Integração dos Sistemas.....	26
Figura 05 – Organograma - 1º andar SEMS/SE.....	30
Figura 06 – Organograma - térreo SEMS/SE.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Total de bens móveis por setor da SEMS/SE	31
Tabela 02 – Distribuição dos bens por tipo.....	31
Tabela 03 – Equipamentos de tecnologia do SELOA.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
2.1.1	História da administração pública.....	15
2.1.2	Gestão pública.....	17
2.1.3	Transformação do estado.....	18
2.2	GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO.....	19
2.2.1	Governança pública.....	20
2.2.2	O patrimônio em instituições públicas.....	20
2.2.3	O inventário como instrumento da gestão patrimonial.....	22
2.3	SISTEMAS DE CONTROLE PATRIMONIAL.....	23
2.3.1	Sistemas de gerenciamento.....	23
2.3.2	Literatura sobre o SIADS.....	24
2.3.3	Inovação na gestão patrimonial e governança digital.....	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	40
5.2	LIMITAÇÕES	40
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICE A – CHECKLIST DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE PATRIMONIAL	
	APÊNDICE B – DIÁRIO DE CAMPO DO INVENTÁRIO PATRIMONIAL SEMS/SE	
	APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO E MAPA ESTRATÉGICO GESTÃO	
	PATRIMONIAL DA SEMS/SE	

1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro e sua administração pública estão em um processo contínuo de reformulação, buscando atender as novas e constantes demandas sociais e tecnológicas trazidas pelo progresso. A modernização da gestão pública assume uma importância vital e, nesse contexto, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) trazem aprimoramento para os processos administrativos e serviços oferecidos à população (Teixeira, 2021).

A administração pública passa constantemente por obstáculos, como, por exemplo, a constante capacitação de seus servidores e atualização nas reformulações de seus procedimentos e normas, sobretudo na supervisão dos bens patrimoniais, aspectos esses que afetam diretamente a rastreabilidade dos ativos e a melhor utilização dos recursos (Teixeira, 2021).

Segundo Paula (2021), a administração pública orientada para a gestão visa estabelecer um sistema que irá facilitar as decisões, principalmente aquelas fundamentadas em dados reais e com uma participação ativa para o aperfeiçoamento das políticas públicas, minimizando desperdícios e elevando a transparência e controle das informações.

Com base no relatório de avaliação da gestão elaborado pela Controladoria Geral da União CGU (2022), foi analisada a atuação da Secretaria de Gestão, vinculada à Secretaria do Tesouro Nacional, com ênfase na administração dos bens móveis pertencentes ao Poder Executivo Federal. O foco principal da avaliação incidiu sobre a desburocratização dos processos e procedimentos relacionados à gestão patrimonial. Para tanto, se utilizou como referência o Decreto nº 9.372/2018, que regulamenta a alienação, cessão, transferência, destinação e disposição final ambientalmente adequada de bens móveis no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, além de outros normativos pertinentes à matéria. Nesse estudo, analisa-se a Superintendência Estadual do Ministério da Saúde, que é responsável por coordenar as ações e programas do Ministério da Saúde em nível estadual, tendo sua principal função de garantir a implementação de políticas e programas de saúde, visando promover a melhoria da saúde populacional do estado. Entre as atribuições de uma Superintendência Estadual do Ministério da Saúde estão: planejar, coordenar e avaliar as ações de saúde em nível estadual; acompanhar e monitorar a execução de programas e projetos de saúde; promover a articulação entre as diferentes esferas de governo na área de saúde; e fomentando a participação social nas políticas de saúde (Brasil, 2023).

Assim, o objeto de estudo deste trabalho transcorre na unidade da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), envolvendo os setores: Gabinete, Serviço de Auditoria (SEAUD), Serviço de Logística e Administração (SELOA), Serviço de

Gestão de Pessoas (SEGEP), Divisão de Transferência de Recursos (DITRE), Serviço de Articulação Interfederativa e Participativa (SEINP), Transporte, Arquivo Geral, Patrimônio, Almoxarifado e Depósito.

A gestão patrimonial de bens móveis na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE) envolve a articulação entre diversos setores administrativos, cada um com funções específicas que impactam diretamente a eficiência do controle e da rastreabilidade dos ativos. O Gabinete desempenha um papel central na coordenação geral das atividades institucionais, sendo responsável pela tomada de decisões estratégicas e pelo alinhamento das diretrizes ministeriais. O Serviço de Auditoria (SEAUD), por sua vez, tem um papel fundamental na fiscalização e no acompanhamento das práticas de gestão patrimonial, garantindo conformidade com as normas vigentes e minimizando riscos de desperdícios e irregularidades (Brasil, 2016).

No âmbito operacional, o Serviço de Logística e Administração (SELOA) é o setor diretamente responsável pela gestão dos bens móveis da SEMS/SE, organizando processos de controle, movimentação e incorporação patrimonial. Sua atuação deve estar alinhada ao Setor de Patrimônio, Almoxarifado e Depósito, que gerencia o estoque e assegura que os bens estejam devidamente registrados e disponíveis para uso. No entanto, a ausência de integração eficaz entre esses setores pode gerar falhas operacionais, como a duplicidade de aquisições e a falta de rastreabilidade de ativos, comprometendo a eficiência institucional (Pereira; Santos; Silva, 2024).

Já o Serviço de Gestão de Pessoas (SEGEP) desempenha um papel essencial na capacitação e desenvolvimento dos servidores envolvidos na gestão patrimonial. A carência de profissionais qualificados, apontada em estudos sobre administração pública, é um fator que impacta diretamente a efetividade dos processos de controle patrimonial (Sá, 2024). A Divisão de Transferência de Recursos (DITRE) e o Serviço de Articulação Interfederativa e Participativa (SEINP) lidam com demandas financeiras e institucionais que dependem de dados precisos sobre o patrimônio, tornando imprescindível a confiabilidade das informações geradas pelos sistemas internos (Brasil, 2021).

Diante desse cenário, a falta de sinergia entre os setores compromete a governança patrimonial e a transparência na administração pública. A ausência de um fluxo contínuo de informações entre patrimônio, almoxarifado e contabilidade resulta em decisões descentralizadas e pouco estratégicas, impactando diretamente a economicidade e a eficiência da gestão pública (Araújo, 2023).

Desta forma, há carência de uma sistematização de integração e gerenciamento de estoque, almoxarifado e patrimônio, suficientemente eficiente, estratégica e interligada, permitindo o compartilhamento de informações e tomada de decisões precisas e imediatas, assim como para planejamentos a longo prazo da gestão, visando um maior controle dos setores de almoxarifado, de contabilidade e patrimonial da instituição.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão patrimonial no setor público representa uma função estratégica essencial à promoção da eficiência, da economicidade e da transparência na utilização dos recursos públicos. Trata-se de um processo que envolve o controle, a conservação, a avaliação, o inventário e a destinação dos bens móveis e imóveis pertencentes ao Estado. Quando operada de forma fragmentada ou negligente, pode comprometer a rastreabilidade dos bens, gerar inconsistências contábeis e resultar em desperdícios de ativos públicos. Para Sá (2024), a ausência de políticas institucionais articuladas de controle patrimonial acarreta prejuízos significativos à administração pública e dificulta a tomada de decisão.

No âmbito federal, a criação e obrigatoriedade do Sistema Integrado de Administração de Serviços (SIADS), por meio da Portaria nº 385/2018, objetiva modernizar e padronizar a gestão de bens, promovendo a integração com sistemas como o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG). Contudo, sua efetividade depende não apenas da tecnologia, mas também da capacidade institucional de aplicá-lo com base em processos bem definidos. Segundo Sousa (2019), a ausência de capacitação técnica e o desconhecimento das funcionalidades do SIADS por parte dos servidores prejudicam sua implementação plena.

A Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), como unidade descentralizada da administração federal, ilustra os desafios operacionais enfrentados por diversos órgãos públicos na gestão patrimonial. A partir do levantamento empírico realizado entre março e abril de 2023, foram identificadas falhas estruturais como a inexistência de normativos internos, a limitação de acesso ao SIADS, a falta de agentes patrimoniais capacitados e a resistência dos setores em colaborar com o inventário físico. De acordo com Araújo (2023), a ausência de integração entre os setores administrativos compromete o fluxo das informações patrimoniais e aumenta o risco de perdas e irregularidades.

A análise qualitativa realizada por meio da observação participante, somada aos dados sistematizados nos Apêndices A, B e C, demonstrou que a gestão patrimonial da SEMS/SE é afetada por um modelo de governança fragmentado, com frágil cultura de corresponsabilidade

entre os setores. Para Pereira (2024), a articulação entre patrimônio, contabilidade e almoxarifado é indispensável para garantir um controle patrimonial eficiente e sustentável.

Mesmo diante de avanços normativos e tecnológicos, como a obrigatoriedade do SIADS, os órgãos públicos ainda enfrentam limitações operacionais consideráveis. Segundo Brasil (2023), o pleno funcionamento dos sistemas depende da existência de rotinas administrativas bem definidas e de servidores capacitados para operar, atualizar e interpretar os dados patrimoniais de forma contínua.

Diante desse contexto, a presente pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão: **como a adoção integrada e efetiva do Sistema Integrado de Administração de Serviços (SIADS), aliada à normatização interna e à gestão participativa, pode contribuir para a reestruturação e eficiência do controle patrimonial na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE)?**

1.2 OBJETIVOS

Diante da relevância da gestão patrimonial para a administração pública e dos desafios enfrentados na utilização efetiva de sistemas integrados de controle, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral para nortear esta pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias de gestão e capacitação institucional que promovam a utilização efetiva do Sistema Integrado de Administração de Serviços (SIADS), contribuindo para a eficiência, integração e sustentabilidade da governança patrimonial de bens móveis na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE).

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar as características dos processos de controle patrimonial, almoxarifado e contabilidade na SEMS/SE.
- Verificar a utilização dos procedimentos patrimoniais da unidade às normativas legais vigentes.
- Avaliar os impactos esperados da adoção do SIADS na integração de dados, rastreabilidade e tomada de decisões no órgão pesquisado.
- Fomentar estratégias integradas de gestão e capacitação que estimulem a cultura de responsabilidade patrimonial e o uso eficiente do SIADS como instrumento de governança pública.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa parte da vivência prática do pesquisador durante o estágio curricular na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), no setor de Logística e Administração (SELOA), onde se identificaram indícios de desarticulação nos processos de controle patrimonial de bens móveis. Sá (2024) destaca que a ausência de uma padronização nas rotinas de controle dificulta a rastreabilidade dos ativos e fragiliza a governança patrimonial nas instituições públicas.

A condução das atividades institucionais observadas parece estar comprometida por limitações operacionais, como o número reduzido de servidores no setor de patrimônio e a falta de procedimentos formalizados para o inventário de bens. Gomes (2021) aponta que estruturas administrativas com baixa integração entre setores e carência de normatização tendem a apresentar falhas sistêmicas na gestão de ativos públicos.

O uso da observação participante como procedimento metodológico visa captar, de forma direta, os fluxos, lacunas e dinâmicas informais que permeiam o ambiente de gestão patrimonial na instituição. Gil (2017) defende que a observação participante permite ao pesquisador apreender o funcionamento cotidiano das práticas organizacionais, contribuindo para uma compreensão ampliada dos processos e de seus condicionantes institucionais.

A aplicação de instrumentos como o checklist de controle patrimonial (Apêndice A), o diário de campo (Apêndice B) e o plano de ação (Apêndice C) se propõe a subsidiar uma análise empírica sistematizada sobre a situação dos bens móveis da SEMS/SE. Silva (2020) observa que metodologias que incorporam instrumentos de verificação *in loco* possibilitam maior precisão na identificação de fragilidades operacionais no controle físico e contábil de ativos.

Com base nas anotações do diário de campo, pretende-se investigar o impacto da ausência de engajamento dos setores na condução do inventário, bem como a relação entre a informalidade dos processos e a recorrência de bens não localizados. AGU (2023) considera que o comprometimento institucional com a gestão patrimonial é condicionado por fatores como cultura organizacional, responsabilização e clareza normativa.

Espera-se que o plano de ação proposto possa servir de base para o delineamento de melhorias nos processos internos e para a eventual implementação de sistemas digitais integrados de controle, como o SIADS. Teixeira (2024) afirma que a centralização das informações patrimoniais em sistemas unificados promove avanços na organização, fiscalização e transparência da administração pública.

A proposta desta investigação ganha relevância diante da escassez de estudos aplicados que abordem a gestão patrimonial de bens móveis sob uma perspectiva empírica em órgãos descentralizados do Ministério da Saúde. Souza (2022) ressalta que a efetividade da administração de ativos públicos depende da articulação entre tecnologia, normatização e práticas operacionais coerentes com os princípios da gestão pública.

Além disso, a Controladoria-Geral da União (CGU, 2022) tem destacado a existência de lacunas interpretativas e normativas na legislação vigente sobre bens móveis, o que pode dificultar a atuação dos gestores, sobretudo nos entes da administração indireta e nas unidades regionais.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI, 2024) propõe que soluções inovadoras baseadas em evidências empíricas e voltadas à realidade institucional contribuem para a qualificação da gestão pública e para o desenvolvimento de estratégias mais responsivas às necessidades do serviço público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a base conceitual e crítica de uma pesquisa científica. Nela, o pesquisador revisa, interpreta e articula os principais referenciais teóricos, autores e normas que sustentam o objeto de estudo. Sua função é oferecer respaldo à análise do problema investigado, contextualizar a pesquisa em relação ao estado da arte e apontar as contribuições que o trabalho poderá trazer para a área. Segundo Gil (2017, n.p.), a fundamentação teórica “é o momento em que o pesquisador demonstra domínio do tema, sistematizando os conhecimentos já produzidos e delimitando seu campo de investigação”.

Neste trabalho, que trata da gestão patrimonial no setor público, com foco no controle de bens móveis da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), a fundamentação teórica está organizada em três eixos centrais: (1) a administração pública e sua evolução normativa e gerencial; (2) a gestão patrimonial em instituições públicas, com ênfase em instrumentos como inventário e integração setorial; e (3) os sistemas de controle patrimonial, especialmente o SIADS, analisado à luz da inovação e da governança digital.

Essa estrutura permite compreender os aspectos legais, técnicos e operacionais que permeiam o controle patrimonial de bens públicos, além de contextualizar a realidade da SEMS/SE com os desafios enfrentados por outras instituições federais. As referências utilizadas são oriundas de autores clássicos e contemporâneos da administração pública, relatórios institucionais, manuais operacionais, portarias normativas e pesquisas acadêmicas recentes, compondo, assim, uma abordagem teórico-empírica interdisciplinar.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para compreendermos a gestão patrimonial no setor público, é necessário, primeiramente, situar o tema no contexto mais amplo da Administração Pública, seus princípios e funções.

2.1.1 História da administração pública

A história da Administração Pública no Brasil configura-se como um percurso de tensionamento entre a tradição patrimonialista e os esforços de institucionalização de um Estado moderno, profissional e orientado ao interesse público. A gênese do aparelho estatal brasileiro remonta ao período colonial, cuja administração era marcada por centralização excessiva, clientelismo e personalismo, em que o público se confundia com o privado, como trazido por (Teixeira, 2021). Esse cenário delineou as raízes de um Estado patrimonial, no qual os bens públicos eram apropriados por grupos dominantes como extensão de seus privilégios.

Com a vinda da Família Real em 1808 e a instalação da corte no Brasil, inicia-se a constituição de uma estrutura administrativa mais formalizada, com a criação dos primeiros órgãos públicos e o esboço de uma burocracia estatal inspirada nos moldes portugueses (Teixeira, 2021). Contudo, foi somente no século XX, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, durante o governo de Getúlio Vargas, que se implantou a primeira grande reforma administrativa do país. O DASP institucionalizou práticas de racionalidade burocrática, inspiradas nos princípios weberianos, ao introduzir critérios meritocráticos e concursos públicos como base de ingresso no serviço público (Brasil, 1938).

Outro marco decisivo foi o Decreto-Lei nº 200, de 1967, editado no regime militar, que consolidou os fundamentos da administração funcionalista no país. Essa norma introduziu cinco princípios estruturantes: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle (Brasil, 1967), promovendo a ampliação da capacidade administrativa do Estado. Entretanto, a ênfase era técnica e verticalizada, pouco permeável à participação cidadã e à transparência.

A Constituição Federal de 1988 representou uma inflexão normativa profunda ao incorporar expressamente os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37), além de reforçar o papel da sociedade no controle da gestão pública. Apesar dos avanços, permanece a coexistência de modelos administrativos distintos e, por vezes, contraditórios. Esther (2022) observa que a superposição entre estruturas burocráticas rígidas e inovações gerenciais gera entraves à implementação de políticas públicas mais responsivas e orientadas a resultados.

Na década de 1990, uma nova tentativa de modernização surge com a Reforma Gerencial do Estado, liderada por Luiz Carlos Bresser-Pereira, à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Influenciada pelo modelo do New Public Management (NPM), essa reforma propôs a substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial, voltado à eficiência, controle de resultados, qualidade no serviço prestado e *accountability*. A reforma foi institucionalizada por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que defendia a criação de organizações sociais e a descentralização da execução dos serviços públicos (Teixeira, 2021).

Apesar de seu conteúdo inovador, a reforma gerencial enfrentou barreiras operacionais, culturais e políticas, e sua implementação foi parcial e desigual. Muitas organizações públicas resistiram à adoção de indicadores de desempenho, à cultura de metas e ao controle social ampliado, mantendo estruturas cartoriais e processos obsoletos (Souza,

2022). Essa dualidade reflete uma característica estrutural da administração pública brasileira: a convivência de inércia institucional com impulsos de modernização.

Com o advento da era digital e a difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a administração pública ingressou em uma nova fase: a da governança digital. Nessa abordagem, o MGI (2024), propõe a transformação dos processos burocráticos em fluxos integrados, automatizados e transparentes, voltados à oferta de serviços públicos mais acessíveis, eficientes e responsivos. Nesse contexto, surgem ferramentas como o governo eletrônico, as plataformas de dados abertos, os sistemas integrados de gestão patrimonial e os painéis de controle gerencial (MGI, 2024).

Essa nova etapa, no entanto, também impõe desafios. Como enfatiza Sebben (2020), a transformação digital requer mais do que tecnologia: exige capacitação de servidores, interoperabilidade entre sistemas, mudanças culturais e liderança institucional. A modernização do Estado, portanto, depende de estratégias de governança que articulem inovação tecnológica, ética pública, sustentabilidade fiscal e valorização do serviço público de carreira (Esther, 2022).

Diante desse panorama histórico, compreender a evolução da administração pública brasileira não é apenas um exercício teórico, mas uma exigência prática para formular políticas públicas efetivas, sobretudo em áreas sensíveis como a gestão patrimonial. O setor público lida com um volume expressivo de bens e recursos, cuja gestão exige não apenas controles normativos, mas inteligência administrativa e visão sistêmica (Araújo, 2023). Por isso, o presente trabalho, ao focar no controle de bens móveis na SEMS/SE, insere-se no esforço de repensar a administração pública sob a ótica da eficiência, da legalidade e da inovação institucional.

2.1.2 Gestão pública

A Gestão Pública tem evoluído ao longo das gerações, buscando equilibrar eficiência, transparência e participação social. O modelo burocrático clássico, embasado em princípios como hierarquia e impessoalidade, demonstrou solidez na organização estatal, conforme estabelecido pelo Decreto-Lei nº 200/1967. No entanto, a rigidez desse modelo e sua consequente ineficiência na prestação de serviços têm sido amplamente questionadas, exigindo adaptações e inovações para atender às demandas contemporâneas (Brasil, 1967).

Assim, a necessidade de aprimoramento da gestão pública se torna evidente na importância da modernização dos processos administrativos para garantir uma administração mais eficaz e responsiva diante de políticas públicas e normativas implementadas para transformar a gestão estatal, promovendo maior eficiência e controle (Araújo, 2023).

A Constituição Federal de 1988 reforça a necessidade de transparência e participação cidadã, princípios fundamentais para uma administração pública democrática e eficiente (Brasil, 1988). Além disso, a Controladoria-Geral da União, por meio do Manual de Gestão Patrimonial, propõe diretrizes que visam aperfeiçoar os mecanismos de controle e fiscalização dos bens públicos, minimizando desperdícios e promovendo o uso responsável dos recursos estatais (Brasil, 2016).

Essas iniciativas demonstram a importância de um modelo de gestão mais flexível e dinâmico, capaz de superar as limitações impostas pela burocracia tradicional e atender às exigências da sociedade moderna. Isto posto, a reforma gerencial fez uma contrapartida, trazendo uma administração pública mais eficiente, diminuindo a intervenção do estado e proferindo a gestão por resultados, sobretudo em relação à sua responsabilização, prestação de contas e controle (Sebben, 2020).

Segundo Souza (2022), um direcionamento para suplantar a prestação de serviço deficitária para a sociedade é a inovação na gestão pública, um processo no qual envolve tanto a adoção de novas tecnologias quanto a revisão de processos, com o objetivo de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos, incorporando, de acordo com Sá (2024), um maior controle e transparência em seus procedimentos administrativos, perante essas inovações dos sistemas informatizados na área patrimonial.

Mas o entrave a grandes mudanças, juntamente com a carência na capacitação dos servidores, causa dificuldades para uma gestão eficiente e progressista (Souza, 2022). Além disso, falta contemporização substancial para a adoção de novas práticas de gestão diante do grande número de normas burocráticas atravancadoras (Sebben, 2020).

E essa gestão pública tem se tornado cada vez mais relevante, enfatizando a importância de um controle aprimorado e de um planejamento eficaz, com estruturas gerenciais corretoras dos riscos, reduzindo, assim, danos e melhorando a aplicação dos recursos públicos (Sá, 2024).

2.1.3 Transformação do estado

A transformação do Estado brasileiro, em sua vertente contemporânea, articula-se a partir da incorporação de novas tecnologias, da reconfiguração das relações entre Estado e sociedade e da redefinição do papel da administração pública como provedora de serviços orientados à cidadania. Trata-se de um processo progressivo e multidimensional, que exige não apenas mudanças institucionais e legais, mas também inovações culturais, digitais e organizacionais (MGI, 2024). Segundo Esther Dweck (2024), ministra do Ministério da Gestão

e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Estado deve se adaptar para atender de forma mais ágil, inclusiva e eficaz às demandas sociais, especialmente em contextos de desigualdade estrutural e fragmentação institucional.

Entre os pilares dessa transformação estão a digitalização das atividades públicas, a governança de dados e a qualificação da gestão de pessoas e de bens patrimoniais. O relatório mais recente do MGI (2024) destaca a importância da escuta ativa como prática fundamental para o desenho de serviços públicos centrados no cidadão, e aponta a integração de bases de dados como instrumento para a ampliação do acesso a direitos, a redução de custos estatais e o fortalecimento da transparência. Tais diretrizes alinham-se ao conceito de governo digital, entendido como a aplicação de tecnologias da informação para tornar o Estado mais inteligente, responsivo e orientado por evidências (OCDE, 2022).

A transformação do Estado demanda a superação de estruturas burocráticas rígidas e centralizadas, exigindo a adoção de práticas inovadoras, colaborativas e orientadas por resultados. Essa mudança pressupõe a construção de uma governança em rede, com articulação entre diferentes níveis de governo e maior participação da sociedade civil nos processos decisórios. Nesse sentido, a modernização da administração pública deve considerar a complexidade dos problemas sociais contemporâneos e responder com soluções integradas, eficazes e sustentáveis (Sebben, 2020).

Além disso, o fortalecimento da capacidade estatal passa pela valorização da gestão pública estratégica e da inteligência institucional. De acordo com Cristina Mori, secretária executiva do MGI (2024), a integração entre políticas públicas, sistemas e dados visa construir um Estado capaz de agir preventivamente, com base em diagnósticos precisos, e de prestar serviços de forma proativa, rompendo com a lógica reativa e fragmentada que ainda prevalece em muitos órgãos públicos.

Ferramentas como o Sistema Integrado de Administração de Serviços (SIADS), analisado nesta pesquisa, tornam-se elementos importantes para a transformação da lógica operacional do Estado. Ao padronizar procedimentos, automatizar fluxos e ampliar a rastreabilidade de bens públicos, tais sistemas não apenas contribuem para o controle patrimonial, mas também consolidam os fundamentos da nova administração pública digital, voltada à eficiência, à legalidade e à criação de valor para a sociedade (Souza, 2019).

2.2 GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO

A gestão patrimonial no setor público compreende o conjunto de práticas e normativos voltados ao controle, à conservação e à transparência dos bens públicos. Sua efetividade

impacta diretamente a eficiência administrativa e a responsabilidade fiscal (Souza, 2022; Brasil, 2023). A adequada gestão dos ativos contribui para decisões estratégicas e redução de desperdícios (Sá, 2024; Pereira *et al.*, 2024).

2.2.1 Governança pública

A governança pública compreende um conjunto de mecanismos, estruturas e práticas voltadas para orientar a atuação estatal de maneira eficiente, transparente e comprometida com o interesse coletivo. Carvalho *et al.* (2017) afirmam que essa abordagem busca fortalecer o desempenho institucional por meio da articulação entre liderança, planejamento estratégico e mecanismos de controle, o que favorece o alinhamento entre os objetivos da administração e as demandas sociais.

No cenário da administração pública brasileira, a governança se concretiza por meio de normas e diretrizes que promovem uma cultura institucional baseada na integridade, na responsabilização e na melhoria contínua dos processos organizacionais. Ferreira *et al.* (2018) argumentam que a efetividade da governança está diretamente ligada à capacidade das instituições públicas de estruturarem seus recursos e práticas em conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse contexto, a gestão de bens móveis permanentes desempenha papel estratégico, uma vez que está intimamente relacionada à boa aplicação dos recursos públicos. Conforme apontam Pereira, Santos e Silva (2024), práticas patrimoniais eficientes permitem maior controle, rastreamento e uso racional dos ativos, elementos que contribuem significativamente para a transparência e a sustentabilidade das ações governamentais.

A ausência de diretrizes consolidadas para a governança patrimonial, como observa Sá (2024), pode comprometer a gestão pública, resultando em falhas de controle, desperdício de recursos e ineficiência no atendimento à sociedade. Por isso, ao integrar os pilares da eficiência, do controle e da inovação tecnológica, a governança pública torna-se elemento essencial para a qualificação da administração patrimonial e, conseqüentemente, para o fortalecimento do serviço público como um todo.

2.2.2 O patrimônio em instituições públicas

Os ativos e direitos que competem às entidades e fazem parte da administração direta e indireta, a exemplo o patrimônio público, são fundamentais na oferta de serviços à população. De acordo com o Manual de Gestão de Bens Móveis e Imóveis do Ministério da Saúde (2023, p.7), os bens móveis são caracterizados como aqueles que "podem ser transportados por

movimento próprio ou removidos por força alheia sem alteração da substância ou da destinação econômico-social". A gestão desses recursos enfrenta desafios como a falta de padronização e transparência nos processos de controle, destacados por Pereira, Santos e Silva (2024).

A Lei nº 10.406/2002 do Código Civil reforça a necessidade de conservação e utilização adequada dos bens públicos, classificando-os como pertencentes a pessoas jurídicas de direito público interno (Brasil, 2002). No entanto, Souza (2022) aponta que a ausência de sistemas eficazes e capacitação dos servidores impacta negativamente a rastreabilidade, dificultando a prestação de contas. O manual do Ministério da Saúde (2023) enfatiza a integração entre contabilidade, patrimônio e almoxarifado, com comunicação periódica para ajustes nos saldos contábeis, medida que pode mitigar inconsistências.

Fernandes e Monteiro (2019) propõem em seu estudo o uso de tecnologias com rótulos inteligentes, referenciado pelo manual, o qual postula no tocante do uso da plaqueta de registro patrimonial, essa anexada em um lugar de fácil localização e identificação. De acordo com Tavernezi (2020), os bens serão periodicamente verificados, reavaliados e depreciados como um ativo ao longo de sua vida útil.

A gestão patrimonial apontada no manual do Ministério da Saúde (2023) descreve todas as etapas do ciclo de vida de um bem, da aquisição até a baixa. Esse guia explica todos os controles, movimentações, autorizações de saídas temporárias, os recebimentos provisórios e definitivos de materiais. Araújo (2023) ressalta o monitoramento físico, destacado no documento do manual, descrito como Termos de Responsabilidade para a transferência de ativos patrimoniais.

Em virtude dessa resistência de padronização os manuais são criados, e, entre eles, o manual do Ministério da Saúde (2023), que recomenda a categorização dos bens de consumo e permanentes, prevenindo, assim, equívocos na incorporação realizada entre os departamentos de patrimônio e contabilidade. Mas, como apontado por Souza (2022), a falta de adesão a essas normas compromete o resultado, de modo que, a exemplo da modernização defendida por Teixeira e Gomes (2024), foi apresentado o guia do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS), que automatiza o cadastro e se conecta ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

Araújo (2023) enfatiza que a incorporação de tecnologias inovadoras, como esses sistemas de integração, são agregadores para as instituições públicas e trazem soluções norteadoras para seus procedimentos de gestão patrimonial, possibilitando o monitoramento dos ativos em tempo real, diminuindo a ocorrência de erros humanos e simplificando a conciliação contábil.

2.2.3 O inventário como instrumento da gestão patrimonial

A literatura especializada reconhece o inventário como elemento essencial da governança patrimonial, uma vez que sua atualização periódica assegura a rastreabilidade dos ativos, contribui para a integridade das demonstrações financeiras e reduz riscos de desvios ou extravios (Souza, 2022; Sá, 2024). A ausência ou a desatualização dos registros de bens compromete a tomada de decisão pelos gestores, dificultando tanto a formulação de estratégias operacionais quanto a alocação racional dos recursos. Teixeira e Gomes (2024) apontam que, sem dados patrimoniais precisos e integrados, os órgãos públicos operam em um cenário de baixa previsibilidade e vulnerabilidade administrativa.

O inventário anual 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, destacando a necessidade de conciliação contábil entre os relatórios da comissão de inventário e o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) (Sá, 2024, p.2).

No entanto, apesar de sua relevância normativa e funcional, a implementação eficaz dos processos de inventário ainda enfrenta entraves estruturais em diversas instituições públicas. Entre os principais obstáculos estão a escassez de pessoal técnico qualificado, a fragmentação entre os setores responsáveis (almoxarifado, contabilidade e patrimônio), e a inexistência de sistemas informatizados capazes de integrar e automatizar as etapas do processo (Sá, 2024). Essas fragilidades resultam em inconsistências entre os registros físicos e contábeis, elevando o risco de responsabilizações indevidas e auditorias desfavoráveis (Pereira; Santos; Silva, 2024).

Outro aspecto crítico diz respeito à cultura organizacional predominante nos órgãos públicos, frequentemente marcada por um baixo grau de conscientização sobre a responsabilidade patrimonial. Conforme destaca Souza (2022), a negligência dos usuários em relação à guarda e uso correto dos bens públicos é um dos principais fatores associados a perdas patrimoniais. Isso revela que o inventário não deve ser tratado como uma ação meramente técnica ou contábil, mas sim como um processo de natureza pedagógica e institucional, que exige envolvimento ativo dos servidores e fortalecimento da cultura da legalidade e da eficiência (Viana, 2019).

A adoção de tecnologias inovadoras, como etiquetas com códigos de barras ou identificação por radiofrequência (RFID), associadas a sistemas como o SIADS, tem demonstrado grande potencial para modernizar o processo de inventário, tornando-o mais preciso, ágil e confiável (Peruchi, 2020). Tais recursos, quando integrados à contabilidade

patrimonial e aos sistemas de compras e almoxarifado, viabilizam um acompanhamento contínuo e em tempo real dos bens, promovendo maior controle gerencial e redução de custos operacionais (Jannuzzi, 2017).

Portanto, o inventário, quando corretamente institucionalizado e conduzido, deixa de ser um mero cumprimento burocrático para tornar-se um instrumento estratégico da gestão pública. Ele representa a base informacional necessária para decisões assertivas, atendimento a órgãos de controle e promoção da sustentabilidade na gestão dos ativos públicos. A sua aplicação exige, contudo, mudanças estruturais, investimentos em capacitação e compromisso com a profissionalização da administração patrimonial no Estado brasileiro (Peruchi, 2020).

2.3 SISTEMAS DE CONTROLE PATRIMONIAL

Considerando a importância da gestão patrimonial para a eficiência administrativa no setor público, torna-se imprescindível analisar os sistemas de controle patrimonial, que desempenham um papel central na organização, monitoramento e otimização dos bens públicos, assegurando a conformidade com os princípios de transparência e responsabilidade fiscal.

2.3.1 Sistemas de gerenciamento

Administradores públicos buscam monitorar em tempo imediato a movimentação dos ativos, e estão adotando sistemas digitais que diminuem os riscos operacionais e aumentam o controle gerencial de bens patrimoniais (Torres, 2023). Esses sistemas são compatibilizados com outras plataformas do governo, favorecendo um aumento da transparência e eficiência dos procedimentos administrativos (Esther, 2022).

Lima (2021) descreve o controle patrimonial como um dos principais instrumentos de gestão do patrimônio público e, segundo o mesmo autor, a importância do patrimônio está relacionada à necessidade de assegurar a correta utilização dos bens públicos, bem como o seu registro, inventário e controle. Ele ainda ressalta a necessidade de se manter um inventário dos bens patrimoniais atualizado e a relevância de se realizar uma boa gestão da manutenção e conservação desses bens.

Conforme aponta Peruchi (2020), diversas instituições carecem de equipamentos apropriados para suportar essas tecnologias, o que impede sua implementação. Ademais, Pereira, Santos e Silva (2024) enfatizam que a formação adequada dos funcionários é crucial para que o sistema opere de modo eficiente e eficaz.

Os sistemas de gerenciamento são ferramentas essenciais para a administração pública, permitindo a gestão eficiente de diversos processos e atividades (Carvalho, 2017). Segundo o

Decreto nº 9.094/2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, a administração deve utilizar "tecnologias de informação e comunicação que possibilitem a integração dos serviços públicos prestados ao cidadão" e, nesse sentido, a implantação de sistemas de gerenciamento é uma forma de cumprir esse objetivo.

2.3.2 Literatura sobre o SIADS

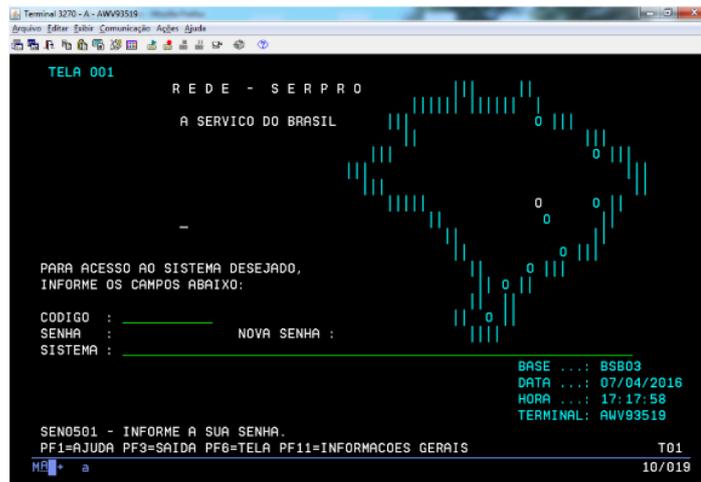
O Sistema Integrado de Administração de Serviços (SIADS) é uma ferramenta desenvolvida para modernizar a gestão de ativos no setor público. Conforme mencionado por Sousa (2019), o SIADS, idealizado pela Secretaria do Tesouro Nacional em conjunto com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), trouxe uma unificação dos processos administrativos que abrangem o setor de patrimônio e almoxarifado, padronizando a entrada, movimentação e baixa dos bens. Esther (2022) ressalta que o sistema proporciona um controle mais efetivo sobre os ativos públicos e que sua implementação tem aprimorado significativamente a rastreabilidade dos bens patrimoniais.

A obrigatoriedade do uso do SIADS, conforme estabelecido pela Portaria nº 385/2018, reforça a necessidade de sua adoção por órgãos da administração pública (Sousa, 2019). No entanto, Pereira, Santos e Silva (2024) apontam que um dos desafios enfrentados na implantação do sistema é a falta de capacitação dos servidores, o que dificulta sua plena utilização e reduz a eficácia do controle patrimonial. Essa deficiência de treinamento pode comprometer a precisão dos registros e aumentar a possibilidade de falhas na gestão dos bens (Sá, 2024).

O SIADS está disponível em diferentes plataformas, sendo as mais utilizadas o SIADS HOD, apresentado na Figura 01 e o SIADS Web, apresentado na Figura 02. O SIADS HOD é um sistema baseado em interface de terminal, utilizado principalmente por órgãos que ainda operam em ambiente antigo de processamento. Por outro lado, o SIADS Web oferece uma interface mais moderna e intuitiva, acessível por navegadores de internet, facilitando o acesso e a operação pelos servidores (Esther, 2022).

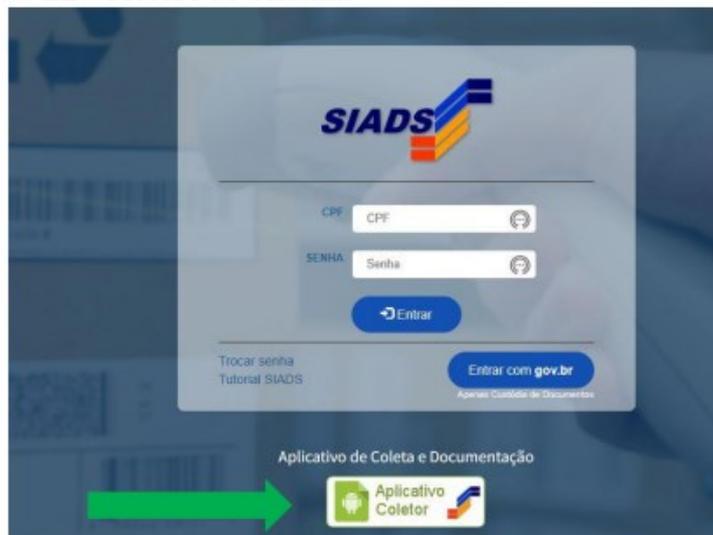
O sistema também tem sido citado como uma ferramenta importante para a transparência na administração pública, pois possibilita a integração entre diferentes sistemas e setores administrativos. Segundo Peruchi (2020), a informatização do gerenciamento de bens patrimoniais aumenta a clareza e a responsabilidade dos gestores, melhorando a aderência aos princípios da administração pública. Além disso, a digitalização dos processos reduz significativamente os erros manuais e as inconsistências nos registros contábeis.

Figura 01 - SERPRO - SIADS HOD - Acesso aos Sistemas



Fonte: Serpro (2025)

Figura 02 - SIADS WEB - Acesso ao Sistema



Fonte: Serpro (2025)

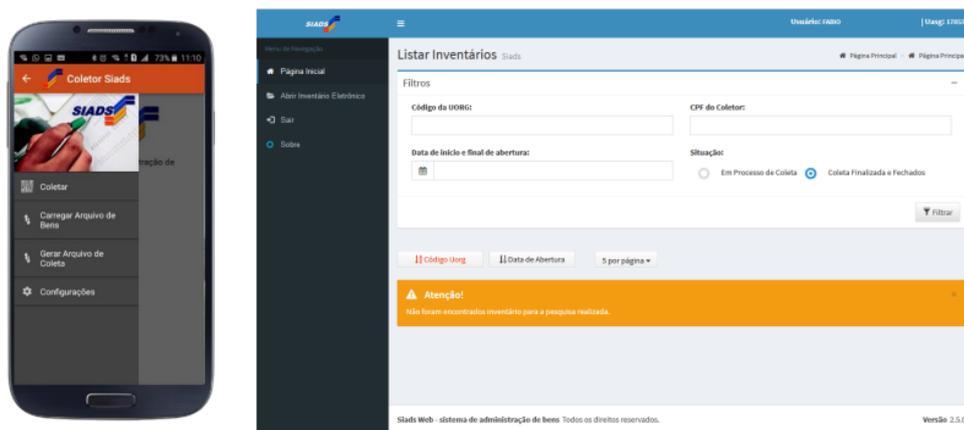
Ainda que o SIADS represente um avanço na gestão patrimonial, existem entraves estruturais que dificultam sua plena eficácia. Entre os principais desafios está a fragmentação entre os setores responsáveis pela gestão patrimonial, como almoxarifado, contabilidade e patrimônio. De acordo com Pereira, Santos e Silva (2024), a ausência de um fluxo de trabalho bem definido entre essas unidades gera discrepâncias nos registros e pode comprometer a acurácia das informações patrimoniais.

Outro aspecto crítico diz respeito à cultura organizacional predominante nos órgãos públicos. Conforme destaca Souza (2022), a negligência dos usuários em relação à guarda e ao uso correto dos bens públicos é um dos principais fatores associados a perdas patrimoniais. Isso

reforça a necessidade de treinamento contínuo dos colaboradores e do fortalecimento de uma cultura institucional focada na responsabilidade patrimonial.

Para mitigar esses desafios, a adoção de tecnologias inovadoras, como o inventário eletrônico por meio do smartphone, conforme ilustrado na Figura 03, tem sido defendida como solução. Segundo Peruchi (2020), a implementação de etiquetas com códigos de barras e identificação por radiofrequência (RFID) permite um controle mais preciso dos ativos, tornando o processo de inventário mais ágil e confiável.

Figura 03 - Inventário Eletrônico em ambiente web com funcionalidade mobile

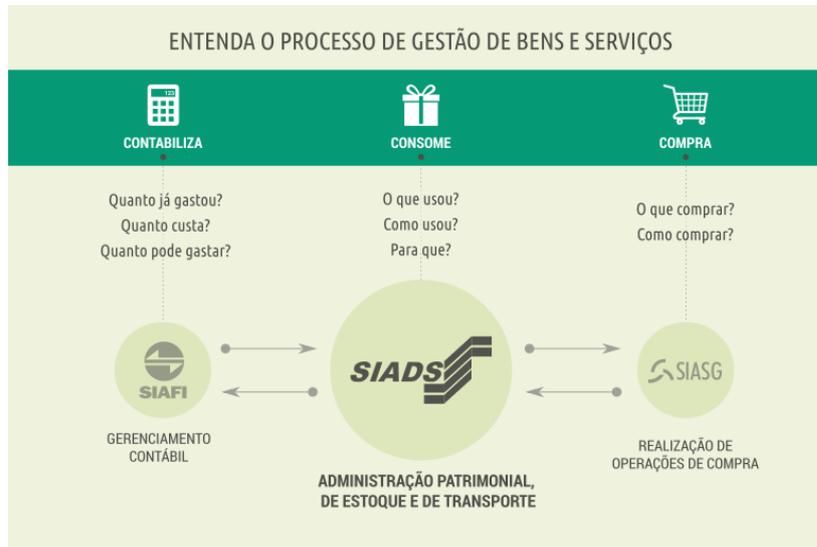


Fonte: Serpro (2025)

Essas tecnologias, quando integradas ao SIADS, possibilitam um monitoramento em tempo real dos bens patrimoniais, promovendo maior controle gerencial e redução de custos operacionais e a integração do SIADS com outros sistemas administrativos é um fator importante para sua eficácia. Conforme Sousa (2019), a conexão entre o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e outros sistemas de controle interno possibilita uma gestão mais transparente e centralizada, aumentando a possibilidade de que os ativos sejam utilizados de forma eficiente. Essa integração, conforme é ilustrado na Figura 04, é importante para reduzir aquisições desnecessárias e melhorar o aproveitamento dos recursos já disponíveis.

Portanto, o SIADS representa um marco na modernização da gestão patrimonial na administração pública brasileira. No entanto, sua plena efetividade depende não apenas da adesão obrigatória, mas também de investimentos em capacitação, melhoria dos fluxos de trabalho e adoção de novas tecnologias. Quando bem implementado, o SIADS fortalece a governança patrimonial e promove maior transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Figura 04 - SIADS - Demonstração da Integração dos Sistemas



Fonte: Serpro (2025)

Conforme determinado pela Portaria nº 385/2018, o SIADS se tornou um sistema obrigatório de adesão, o que evidencia a importância de sua implementação por órgãos da administração pública (Sousa, 2019). Contudo, Pereira, Santos e Silva (2024) ressaltam os vários obstáculos na implementação do sistema, entre um dos principais, a ausência de treinamento dos funcionários, ocasionando um manuseio abaixo do esperado e diminuindo, assim, a efetividade do controle patrimonial. Peruchi (2020) enfatiza que a informatização do gerenciamento de bens patrimoniais aumenta a clareza e a responsabilidade, assegurando a aderência aos princípios da administração pública.

2.3.3 Inovação na gestão patrimonial e governança digital

A inovação tecnológica na gestão patrimonial surge como resposta à necessidade de transparência e eficiência no controle de bens públicos e vem sendo produzida pelo progresso da governança digital e pela implementação de suas tecnologias. Peruchi (2020) enfatiza no emprego de recursos como etiquetas de Identificação por Rádio Frequência (RFID) e dispositivos para leitura de código de barras, os quais têm melhorado o monitoramento e a verificação dos ativos patrimoniais, diminuindo consideravelmente o tempo requerido para esses procedimentos. Por sua vez, Torres (2023) resalta que a atualização na gestão patrimonial impacta diretamente a eficácia administrativa e a diminuição de despesas.

A governança digital, entretanto, aprimora a unificação de sistemas e a troca de dados, aspectos essenciais para a administração de bens contemporânea. O relatório do MGI (2024), destaca o estabelecimento da Infraestrutura Nacional de Dados (IND), com o objetivo de "

integrar, qualificar, analisar, proteger e compartilhar bases de dados governamentais de forma estratégica", entregando políticas públicas de desenvolvimento econômico e social (MGI, 2024).

A combinação entre inovação tecnológica e governança digital impacta a redução de custos e a sustentabilidade, como destaca o MGI (2024), e esse implementou o ColaboraGov para oferecer suporte administrativo de forma centralizada, ampliando a eficiência do governo e promovendo a excelência. Esther (2022) argumenta que a integração de sistemas de controle patrimonial com outras plataformas governamentais fortalece a governança e aprimora a fiscalização e prestação de contas. Essas práticas reforçam a importância de políticas públicas alinhadas às novidades digitais para uma gestão patrimonial sustentável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou como procedimento metodológico a **observação participante**, técnica que permite ao pesquisador vivenciar o contexto estudado, atuando simultaneamente como sujeito e objeto da investigação. Segundo Minayo (2012), essa metodologia possibilita captar não apenas os fatos observáveis, mas também os sentidos e significados atribuídos pelos participantes às suas práticas cotidianas. Trata-se, portanto, de um recurso adequado para compreender a complexidade da gestão patrimonial no setor público.

No âmbito da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), a observação participante foi empregada de forma sistemática durante o processo de **inventário patrimonial realizado entre março e abril de 2023**, período no qual o pesquisador esteve inserido institucionalmente, na condição de estagiário supervisionado. Essa imersão no ambiente pesquisado possibilitou o acompanhamento direto das atividades, a convivência com servidores e chefias, e a participação ativa na coleta e análise de dados sobre os bens móveis públicos. Conforme Flick (2018), essa técnica é particularmente útil quando se pretende investigar rotinas organizacionais e relações institucionais em seu ambiente natural.

A **situação empírica da pesquisa** caracteriza-se pela vivência prática do pesquisador em atividades relacionadas à logística e ao patrimônio, com destaque para a atuação no setor SELOA, o contato com o sistema SIADS e o diálogo direto com servidores de diversos setores. Ao assumir responsabilidades que extrapolavam o escopo tradicional de um estágio, como o levantamento físico inicial de 1.332 bens patrimoniais, o pesquisador experimentou na prática os entraves, lacunas e potenciais da gestão patrimonial no setor público.

Durante o levantamento, foram construídos três instrumentos complementares que consolidam os dados empíricos: o **checklist de avaliação do controle patrimonial (Apêndice A)**, o **diário de campo (Apêndice B)** e o **plano de ação e mapa estratégico (Apêndice C)**. De acordo com Gil (2017), a imersão do pesquisador no campo proporciona maior profundidade analítica, permitindo construir instrumentos de diagnóstico e intervenção baseados na realidade observada.

O **registro sistemático** da observação ocorreu por meio de anotações em diário de campo, fotografias, planilhas de categorização e cruzamento de informações com documentos oficiais oriundos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Esses registros documentaram falas, comportamentos, dificuldades técnicas, reações dos servidores e a dinâmica institucional vivenciada, permitindo a **triangulação de dados** conforme os critérios de rigor metodológico descritos por Minayo (2012). O uso articulado desses instrumentos garantiu maior robustez analítica ao estudo.

Adicionalmente, foi possível identificar **práticas informais** relevantes para a compreensão do cenário institucional, como a movimentação de bens sem registro oficial e a ausência de termos de responsabilidade assinados. Tracy (2014) ressalta que a observação participante é fundamental para captar aspectos implícitos da cultura organizacional, muitas vezes não verbalizados pelos sujeitos.

A vivência empírica também contribuiu para a **reflexividade** do processo investigativo. A atuação direta do pesquisador, em meio à resistência de alguns setores na devolução das planilhas e à ausência de suporte institucional adequado, revelou tensões entre o discurso normativo e a prática cotidiana. Nesse sentido, destaca-se: "Ao realizar o levantamento patrimonial sem o suporte institucional adequado, percebi o descompasso entre o papel normativo da comissão de inventário e a realidade funcional da instituição.", Dias (2025). A compreensão desses fatores influenciou não apenas a análise dos dados, mas também o posicionamento crítico do pesquisador quanto às possibilidades reais de transformação do cenário estudado.

Com base nos dados coletados, foram identificados três pontos críticos de falha institucional: **fragilidade na normatização interna, deficiência no uso de sistemas e falta de corresponsabilidade entre setores**. Essa categorização segue a lógica da análise qualitativa proposta por Bortoni-Ricardo (2021), em que a interpretação dos dados emerge da interação contínua entre observação, registro e reflexão.

A construção do plano de ação (Apêndice C), estruturado em quatro eixos temáticos, foi diretamente influenciada pelas **evidências coletadas em campo**.

Souza e Lourenço (2023), destacam que a Análise Fenomenológica Interpretativa (AFI) enfatiza a compreensão profunda das experiências dos participantes, considerando suas percepções, significados e aspectos emocionais. Essa abordagem valoriza a interação entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, promovendo uma imersão no contexto estudado para garantir a credibilidade dos resultados.

Por fim, destaca-se que a adoção desse procedimento metodológico está alinhada aos princípios da **pesquisa-ação**, uma vez que o pesquisador não apenas identificou problemas, mas também colaborou com a construção de soluções estratégicas. Conforme Gil (2019), essa postura ativa do pesquisador contribui para o aperfeiçoamento da gestão pública e para a efetivação do controle social, objetivos centrais das pesquisas aplicadas em Administração.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

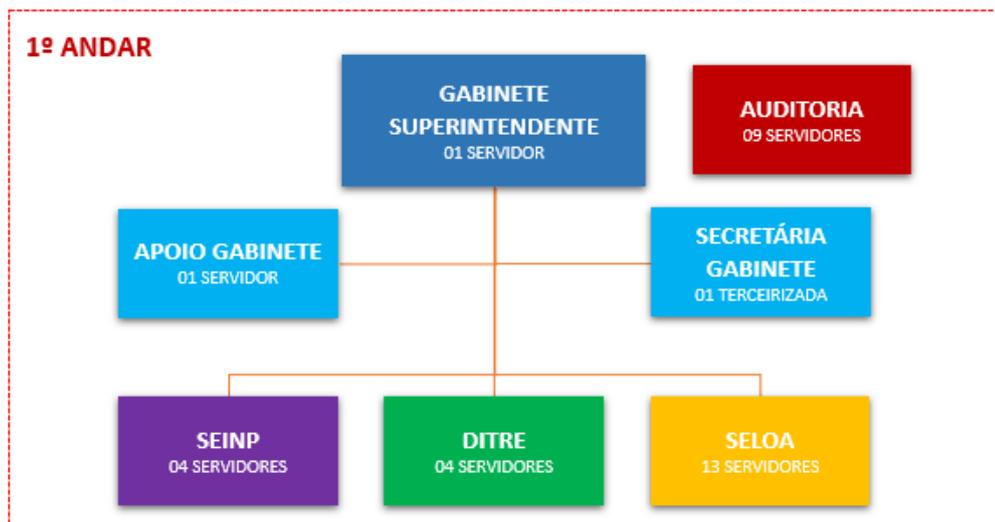
Superintendência Estadual do Ministério da Saúde é, conforme Brasil (2023), responsável por coordenar as ações e programas do Ministério da Saúde em nível estadual. Sua principal função é garantir a implementação de políticas e programas de saúde, visando promover a melhoria da saúde da população do estado.

Entre as atribuições de uma Superintendência Estadual do Ministério da Saúde estão: planejar, coordenar e avaliar as ações de saúde em nível estadual; acompanhar e monitorar a execução de programas e projetos de saúde; promover a articulação entre as diferentes esferas de governo na área de saúde; e fomentar a participação social nas políticas de saúde.

A Superintendência é uma Unidade Gestora e tem autonomia para gerenciar seu patrimônio, realizar execução financeira e orçamentária, licitar, elaborar e administrar os contratos. Diante destas crescentes demandas, buscam ferramentas que assegurem uma gestão cada vez mais eficaz e que suporte as dificuldades consequentes dessa circunstância. No setor público, apesar de suas peculiaridades administrativas, este aspecto suscita adequações para a melhoria da efetividade dos processos administrativos.

Sua estrutura é composta por chefias/setores, conforme Figura 05 e 06, dentre eles, o objeto deste estudo, o Serviço de Logística e Administração (SELOA). Esse setor, é incumbido de planejar, dirigir, organizar, regulamentar, acompanhar, supervisionar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos relativos ao processo de coordenação e execução da gestão orçamentária, licitação, contratos, financeira e logística.

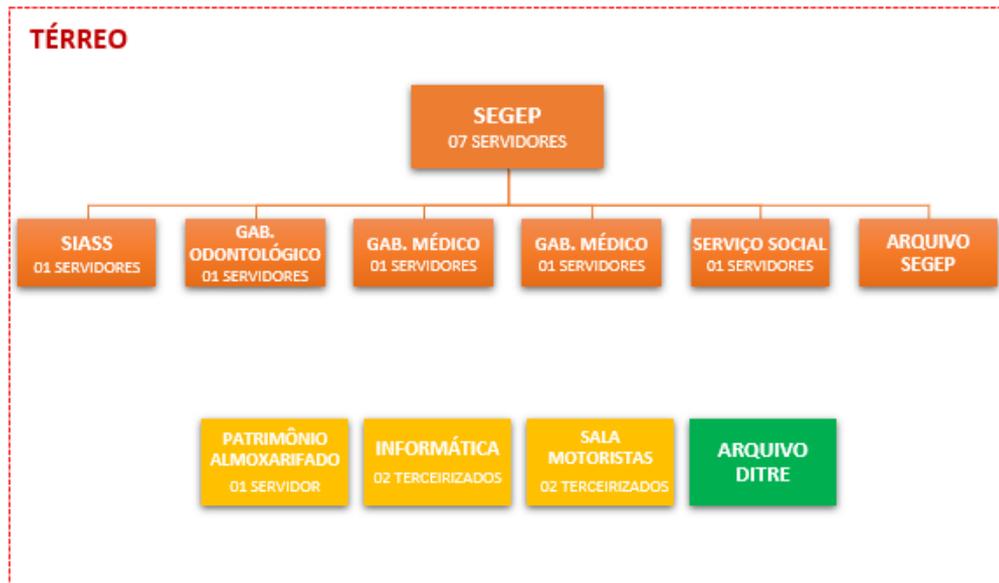
Figura 05 - Organograma - 1º andar SEMS/SE



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O SELOA, também é responsável pelas atividades relativas à administração de materiais, bens móveis e imóveis e serviços gerais. Esta chefia é subdividida em departamentos como, Gestão de Contratos, Coordenação de Administração e Planejamento, Compras, Contabilidade, Logística, Transporte e Almoxarifado/Patrimônio.

Figura 06 - Organograma - térreo SEMS/SE



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise qualitativa dos dados provenientes do levantamento patrimonial realizado na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), fundamentada nos Apêndices A, B e C, revelou falhas estruturais e operacionais que comprometem a efetividade da gestão e do controle de bens móveis. A abordagem metodológica adotada permitiu o cruzamento entre diagnóstico técnico (Apêndice A), observação empírica da execução (Apêndice B) e proposição de soluções estratégicas (Apêndice C), construindo uma visão integrada sobre os desafios e potenciais de melhoria da instituição.

Então, verifica-se que a análise dos dados levantados no inventário patrimonial da SEMS/SE evidenciou um cenário crítico de desarticulação institucional, revelando entraves que comprometem a eficácia da gestão patrimonial e, por consequência, a governança pública. A ausência de uma cultura organizacional voltada à corresponsabilidade, somada à fragilidade na estrutura normativa e ao subaproveitamento de sistemas como o SIADS, compõe um ambiente de baixa rastreabilidade, vulnerável a perdas materiais e inconsistências contábeis, conforme alertado por Lima et al. (2021) e reforçado por Souza e Oliveira (2020).

Os dados evidenciaram que a SEMS/SE, apesar de contar com uma estrutura administrativa mínima e com um sistema em fase de implantação (SIADS), carece de instrumentos normativos, técnicos e gerenciais capazes de sustentar um modelo de governança patrimonial eficaz. O processo de inventário físico, conduzido inicialmente por um estagiário com atuação técnica destacada, expôs problemas sistêmicos que envolvem desde a ausência de políticas formais até a resistência organizacional no cumprimento de processos básicos de controle.

A seguir, apresentam-se os **três principais pontos críticos de fragilidade institucional** identificados no decorrer da pesquisa. **1. Fragilidade na Governança e Normatização Interna, 2. Deficiência Técnica e Operacional no Uso de Sistemas e 3. Falta de Engajamento e Responsabilidade Compartilhada entre Setores.**

O primeiro ponto crítico, **Fragilidade na Governança e Normatização Interna**. Demonstra que a governança patrimonial na SEMS/SE carece de diretrizes normativas consolidadas e formalizadas. Foi constatada a inexistência de documentos internos que orientem tecnicamente a execução dos processos de gestão patrimonial, como um **Manual de Procedimentos, Instruções Normativas internas, modelos padronizados de formulários e fluxos institucionais de responsabilidade compartilhada**. Essa ausência compromete diretamente a padronização das rotinas e dificulta a institucionalização de boas práticas no controle dos bens.

No que se refere à **governança patrimonial**, o levantamento demonstrou que a SEMS/SE não dispõe de normativas internas formalizadas que orientem rotinas como o desfazimento, remanejamento ou reaproveitamento de bens. Tal lacuna normativa, segundo Dias e Costa (2016), compromete a integridade dos processos administrativos e prejudica a tomada de decisão baseada em evidências, enfraquecendo a accountability e a economicidade da gestão pública. Em consonância, Viana (2019) defende que a ausência de diretrizes institucionais dificulta a consolidação de práticas preventivas e corretivas de controle patrimonial, como auditorias periódicas e conciliações contábeis.

De maneira mais específica, a instituição não possui uma política de desfazimento ou destinação final para bens considerados **antieconômicos** (quando os custos de manutenção superam os benefícios de uso) ou **irrecuperáveis** (sem possibilidade técnica ou econômica de recuperação). Além disso, não há incentivo ou regulamentação para a reintegração ao uso de bens **ociosos** ou **recuperáveis**, que, mesmo estando fisicamente presentes e com condições de uso parcial ou total, permanecem sem funcionalidade administrativa.

Essa falha normativa acarreta impactos severos na rastreabilidade patrimonial, no controle de perdas, no combate ao desperdício de recursos públicos e na legalidade das ações administrativas. A inexistência de normativos também contribui para a tomada de decisões baseadas em critérios subjetivos, o que enfraquece a transparência, a equidade e a eficiência no processo decisório.

A ausência de um marco normativo institucional compromete, ainda, a capacidade da comissão de inventário e dos setores administrativos de realizar ações preventivas e corretivas de forma segura e respaldada. A execução de atividades como a baixa patrimonial, redistribuição entre setores ou encaminhamento de bens para leilão, doação ou descarte torna-se limitada ou até mesmo inviável, gerando acúmulo de bens sem uso e prejuízo à organização do espaço físico dos setores.

O segundo ponto, **Deficiência Técnica e Operacional no Uso de Sistemas**, demonstra a fragilidade institucional no uso do sistema oficial do Governo Federal para controle patrimonial. Apesar de sua implementação estar em curso, o uso pleno da ferramenta na SEMS/SE enfrenta entraves significativos. Dentre os mais críticos, destaca-se a **restrição de acesso ao sistema para as chefias setoriais**, fator que impede a descentralização da responsabilidade sobre os bens e gera dependência de poucos agentes com credenciais autorizadas.

Aliada à limitação de acesso, encontra-se a **falta de capacitação técnica dos servidores** que atuam diretamente na gestão patrimonial. O relatório de campo (Apêndice B) e o checklist (Apêndice A) confirmam que não foram realizados treinamentos formais sobre o uso do SIADS, dificultando o registro, a atualização e o acompanhamento das movimentações de bens em tempo real. Tal situação reflete diretamente na qualidade dos dados registrados no sistema, além de inviabilizar a produção de relatórios gerenciais, a geração de indicadores e o acompanhamento de metas de controle patrimonial. Conforme salientam Pereira, Santos e Silva (2024), a ausência de capacitação técnica gera resistências e impede o uso pleno das funcionalidades do sistema, resultando em dados inconsistentes e baixa geração de relatórios gerenciais.

A não integração do SIADS com outros sistemas governamentais, como o **SIAFI** (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal) e o **SIASG** (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais), também foi apontada como uma barreira à efetiva articulação entre os processos de compras, contratos, contabilidade e controle patrimonial. Sem essa integração, as informações tornam-se fragmentadas, e o acompanhamento do ciclo de vida dos bens públicos perde em consistência e confiabilidade.

Além disso, a **integração entre os sistemas SIADS, SIAFI e SIASG**, embora tecnicamente viável, não foi plenamente realizada, o que evidencia uma desconexão entre os subsistemas que deveriam sustentar a cadeia de controle patrimonial. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a fragmentação de sistemas é uma das principais causas da ineficiência na gestão de ativos públicos, comprometendo tanto a governança digital quanto a rastreabilidade dos bens.

Ademais, foi identificada a ausência de recursos tecnológicos complementares, como o **uso de QR Code** para rastreamento de bens e automação de processos de conferência, o que poderia aumentar a eficiência e a segurança da gestão patrimonial.

A terceira fragilidade diz respeito à **Falta de Engajamento e Responsabilidade Compartilhada entre Setores** da SEMS/SE. Durante a realização do inventário físico, observou-se resistência de vários setores em cooperar com o processo, seja por meio da devolução das planilhas de verificação patrimonial, seja na liberação do acesso físico para vistoria ou no cumprimento de orientações formais emitidas pela Comissão de Inventário, ou seja, a **falta de engajamento institucional** e a inexistência de responsáveis formais por setores, como preconizado pela Instrução Normativa SEGES nº 1/2019, reforçam a negligência no uso de bens públicos e expõem a fragilidade dos mecanismos de controle interno. Conforme Gomes e Lima (2021), a responsabilização descentralizada é um elemento-chave para a institucionalização da cultura de zelo e uso racional do patrimônio.

A **ausência de termos de responsabilidade assinados pelos servidores** que fazem uso dos bens móveis representa uma violação direta às boas práticas de controle interno, pois dificulta a identificação de responsáveis em caso de perda, extravio ou uso indevido. Esse cenário é agravado pela inexistência de **agentes patrimoniais formalmente designados** nos setores, os quais deveriam exercer funções específicas de controle, zelo, atualização e comunicação com a equipe central de patrimônio.

Além disso, o modelo de gestão adotado até então concentra o controle dos bens em uma única unidade administrativa (setor de patrimônio), sem fomentar a cultura de **responsabilidade descentralizada**, o que contribui para o descomprometimento dos setores no cuidado com o patrimônio público.

Essa situação compromete a continuidade e a atualização sistemática do inventário físico, resultando em dados desatualizados, baixa rastreabilidade e aumento da possibilidade de bens não localizados ou indevidamente utilizados. A ausência de uma estrutura institucional que envolva todas as unidades da organização na gestão do patrimônio público enfraquece os

mecanismos de controle interno e fragiliza a atuação dos agentes de controle externo, como a CGU e o TCU.

Segundo planilha da comissão de inventário da SEMS/SE, dos 1332 bens móveis da Tabela 01, o setor SELOA, possui 506 bens, ou seja, aproximadamente 38% do total de bens e, desses, 450 ou 33,78%, são equipamentos de tecnologia da informação e comunicação, conforme apresentado na Tabela 02. Foi realizada uma análise especificamente sobre computadores de uso pessoal, apresentada na Tabela 03, no setor SELOA da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe.

Tabela 01 - Total de bens móveis por setor da SEMS/SE

Setor / Sigla	Total de Bens	% Total de Bens
SELOA	506	37,99%
A INVENTARIAR	181	13,59%
SEGEF	170	12,76%
DEPÓSITO	137	10,29%
SEAUD	101	7,58%
ARQUIVO GERAL	83	6,23%
DITRE	53	3,98%
GABINETE	42	3,15%
SEINP	33	2,48%
TRANSPORTE	13	0,98%
PATRIMÔNIO	13	0,98%
Total Geral	1332	100,00%

Fonte: Comissão de Inventário SMES/SE (2023)

Tabela 02 - Distribuição dos bens por tipo

Tipo de Bem	Total de Bens	% Total de Bens
MOBILIÁRIO EM GERAL	774	58,11%
EQUIPAMENTOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COM. TIC	450	33,78%
APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO	36	2,70%
EQUIPAM/UTENSÍLIOS MÉDICOS, ODONTO, LAB E HOSP	16	1,20%
EQUIPAMENTOS PARA AUDIO, VIDEO E FOTO	12	0,90%
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS ENERGÉTICOS	11	0,83%
COLEÇÕES E MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS	10	0,75%
APARELHOS E UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS	10	0,75%
MÁQUINAS, UTENSÍLIOS E EQUIPAMENTOS DIVERSOS	5	0,38%
APARELHOS DE MEDIÇÃO E ORIENTAÇÃO	2	0,15%
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS GRÁFICOS	2	0,15%
EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO, SEGURANÇA E SOCORRO	2	0,15%
MÁQUINAS E UTENSÍLIOS DE ESCRITÓRIO	2	0,15%
Total Geral	1332	100,00%

Fonte: Comissão de Inventário SMES/SE (2023)

Tabela 03 - Equipamentos de tecnologia do SELOA

Tipo de Bem	Setor / Sigla	Descrição do Bem	Total de Bens
EQUIPAMENTOS SELOA			
		COMPUTADOR MARCA: DELL, MO	23
		COMPUTADOR	19
		COMPUTADOR DELL	9
		COMPUTADOR LENOVO	8
		COMPUTADOR, MARCA: DELL, CO	1
		COMPUTADOR ESTAÇÃO PADRÃO	1
SELOA Total			61
EQUIPAMENTOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COM. TIC Total			61
Total Geral			61

Fonte: Comissão de Inventário SMES/SE (2023)

A análise documental realizada com base nos dados do inventário patrimonial da SEMS/SE, especialmente os constantes nas Tabelas 01 e 03, evidencia um desequilíbrio significativo na alocação de bens móveis no setor de Logística Administrativa (SELOA). Esse setor concentra 37,99% do total de bens inventariados e apresenta uma média de 4,69 computadores por servidor, um dimensionamento elencado em instruções normativas que compromete a economicidade e demonstra falhas no planejamento e na racionalização do uso de recursos públicos, segundo Instrução Normativa SEGES nº 1/2019. Para Meirelles (2022), a boa gestão patrimonial requer proporcionalidade entre demanda e oferta, o que não se verifica na situação analisada.

Além disso, os dados apontam para uma considerável obsolescência tecnológica de parte dos equipamentos, agravada pela ausência de um plano de manutenção corretiva ou preventiva. Essa condição compromete a produtividade e eleva os riscos operacionais e de segurança da informação. Segundo Dias e Cavalcante (2021), a falta de atualização dos ativos tecnológicos representa um entrave à eficiência dos serviços públicos, além de elevar custos com suporte técnico. A situação é ainda mais preocupante diante da ausência de uma política institucional clara para redistribuição, reaproveitamento ou descarte adequado dos equipamentos obsoletos, contribuindo para o acúmulo desnecessário e o uso ineficaz dos espaços físicos. Assim, no tocante à análise quantitativa, verificou-se, por exemplo, que o setor SELOA concentra 38% dos bens inventariados, com um número médio de 4,69 computadores por servidor — proporção que ultrapassa as diretrizes de racionalidade de alocação de ativos estabelecidas pelo Ministério da Economia (2020). Tal superdimensionamento compromete a economicidade e demonstra falhas na articulação entre planejamento de compras, uso e manutenção dos equipamentos, conforme também discutido por Silva e Barbosa (2018).

Adicionalmente, observou-se que boa parte dos equipamentos encontra-se em estado de obsolescência tecnológica, sem planos definidos para manutenção preventiva ou substituição. De acordo com Dias e Cavalcante (2021), a ausência de política institucional de atualização tecnológica compromete a produtividade dos serviços públicos e gera custos indiretos elevados.

A despadronização dos registros patrimoniais também foi identificada como uma fragilidade. A utilização de nomenclaturas distintas para o mesmo tipo de bem, como demonstrado na Tabela 03, compromete a rastreabilidade e dificulta a integração de dados. Nesse contexto, a adoção do Sistema de Administração dos Bens Patrimoniais da Saúde (SIADS) surge como uma oportunidade de modernização administrativa. De acordo com Silva e Oliveira (2020), sistemas informatizados de gestão patrimonial, quando bem implementados, promovem transparência, controle em tempo real e subsidiam decisões estratégicas. No entanto, sua eficácia depende de capacitação contínua, padronização dos processos e engajamento das equipes envolvidas. Nesse contexto, a adoção de tecnologias como QR Code e RFID surge como solução viável para melhoria do inventário físico e controle em tempo real, conforme validado por Peruchi (2020) e reforçado por Tavernezi (2020), que defendem a integração entre tecnologia e capacitação como pilares da gestão patrimonial moderna.

Dessa forma, a análise documental combinada à observação empírica durante o estágio supervisionado na SEMS/SE (2022–2024) revela que a modernização da gestão patrimonial exige não apenas tecnologia, mas também uma cultura institucional voltada à eficiência e à accountability. Medidas como o reaproveitamento racional dos bens, compartilhamento de estações de trabalho e reavaliação das aquisições devem ser acompanhadas de planejamento e monitoramento contínuo. Como destacam Gomes (2021), a governança patrimonial eficaz é aquela que alinha os recursos materiais à missão institucional, garantindo maior qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Esses três eixos de fragilidade revelam a urgência de uma intervenção institucional que una diagnóstico, capacitação e normatização, para que a gestão patrimonial da SEMS/SE seja conduzida de forma mais eficiente, ética e alinhada aos princípios da administração pública. O plano de ação proposto no Apêndice C apresenta medidas concretas e indicadores de sucesso capazes de reverter esse cenário, desde que executado com o devido acompanhamento gerencial e apoio da alta direção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa surgiu da experiência prática vivenciada pelo autor durante o estágio supervisionado na Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), onde foi possível observar de forma direta os principais desafios enfrentados na gestão patrimonial de bens móveis. Entre os problemas identificados estavam a ausência de inventário físico atualizado, a limitação do quadro de servidores responsáveis pelo setor e a utilização de sistemas de controle defasados que não atendiam às necessidades operacionais da unidade.

Tais dificuldades, no entanto, não se resumiam a aspectos técnicos e operacionais. Ficou evidente também a existência de uma lacuna cultural e institucional, marcada pela falta de conhecimento, por parte de muitos servidores, quanto às suas responsabilidades na administração dos bens públicos.

Durante a investigação, constatou-se que a eficácia da gestão patrimonial no setor público exige ações integradas que vão além da simples implementação de sistemas informatizados. A adoção de ferramentas como o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIADS), embora represente um avanço na informatização dos processos, mostra-se insuficiente na ausência de um planejamento estratégico sólido e de programas contínuos de capacitação para os servidores públicos. A literatura especializada destaca que a modernização da administração patrimonial requer uma abordagem sistêmica, que envolva não apenas a tecnologia, mas também mudanças institucionais e organizacionais (Marinoni et al., 2023).

Nesse contexto, propõe-se a elaboração de manuais operacionais internos, a realização de treinamentos periódicos para os servidores e a adoção de tecnologias de rastreamento e controle, como etiquetas QR Code e identificação por radiofrequência (RFID). Tais medidas visam otimizar a acurácia e a agilidade dos processos de inventário físico, alinhando-se às recomendações de boas práticas em gestão pública (Amorim; Pereira; Silva, 2021). A integração entre capacitação técnica, inovação tecnológica e governança organizacional é apontada como fundamental para o aprimoramento da administração patrimonial no setor público (Cardoso, 2012).

Constatou-se, portanto, que a gestão patrimonial vai muito além do controle físico e contábil de bens. Trata-se de uma área estratégica, que impacta diretamente a eficiência administrativa, a economicidade dos gastos públicos e a transparência na prestação de contas à sociedade. Pequenas melhorias estruturais e tecnológicas, quando bem implementadas, podem

gerar mudanças significativas no funcionamento do setor e contribuir para o fortalecimento da governança pública.

4.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa se destaca por associar a vivência prática em uma instituição pública à discussão teórica sobre gestão patrimonial, controle interno e inovação na administração pública. Ao abordar o caso específico da SEMS/SE, o estudo fornece uma contribuição aplicada que pode ser replicada em outros contextos institucionais similares, sobretudo em órgãos públicos descentralizados que enfrentam desafios semelhantes.

As proposições apresentadas também dialogam com autores contemporâneos como Teixeira e Gomes (2024) e com diretrizes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI, 2024), que reforçam a importância da padronização de processos, do uso de tecnologias de informação e da capacitação contínua como pilares da boa governança.

4.2 LIMITAÇÕES

O estudo apresenta como principal limitação o seu recorte institucional, focado exclusivamente na realidade da SEMS/SE. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, baseada em observação direta e análise documental, não foram aplicadas métricas quantitativas para mensurar os impactos das falhas ou das propostas de melhoria apresentadas.

Além disso, a escassa participação dos servidores na realização do inventário físico dificultou a construção de um ambiente mais colaborativo, o que limitou, em parte, a amplitude das análises.

4.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que estudos futuros ampliem o escopo da investigação, analisando de forma comparativa a gestão patrimonial em diferentes unidades da administração pública federal. Pesquisas que integrem métodos quantitativos também podem contribuir para medir com mais precisão os efeitos de mudanças estruturais, tecnológicas e normativas nos indicadores de desempenho institucional.

Outra possibilidade relevante seria explorar a relação entre a qualidade da gestão patrimonial e a efetividade das políticas públicas, especialmente em áreas sensíveis como saúde e educação, nas quais a disponibilidade e rastreabilidade dos bens impactam diretamente a qualidade dos serviços ofertados à população.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, M. A.; PEREIRA, R. C.; SILVA, L. M. **Cadastro e gestão territorial**. São Paulo: Oficina de Textos, 2021. p. 45-68. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/8b9n4/pdf/amorim-9788595462823.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2025. SciELO Livros
- ARAUJO, Matheus Viana. **Proposição de uma Metodologia para Reavaliação dos Bens Móveis à Universidade Federal de Sergipe (UFS)**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.
- BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa AGU nº 118, de 12 de dezembro de 2023**. Dispõe sobre a Política de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da AGU. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 236, p. 75, 13 dez. 2023. Disponível em: <https://legis.agu.gov.br/Atos/TextoAto/83418>. Acesso em: 12 mar. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de gestão patrimonial**. Brasília: CGU, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-efiscalizacao/orientacoes-e-normas/normas-e-orientacoes-patrimoniais/Manualdegestaopatrimonial/view>. Acesso em: 04 mar. 2025.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Cria o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 jul. 1938. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Dispõe sobre os procedimentos de controle patrimonial na administração pública. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil Brasileiro. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP**. Brasília, DF: ME, 2021. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2024/26>. Acesso em: 04 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Transformação do Estado: relatório 2023–2024**. Brasília: SE/MGI, 2024. Disponível em <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/balancos-da-gestao/cartilha-transformacaodeestado.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Manual de gestão de bens móveis e imóveis no Ministério da Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_gestao_bens_imoveis_ms.pdf. Acesso em: 04 mar. 2025.

BRASIL. **Portaria nº 385, de 28 de novembro de 2018**. Institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial – SIADS.

BORTONI-RICARDO, Stella Maris. **O professor pesquisador**: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2021.

CARDOSO, F. H. **Avança, Brasil: proposta de governo**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2012. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/62rp6/pdf/cardoso-9788599662687.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2025.

CARVALHO, R. N. et al. Gestão patrimonial nas organizações públicas: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas estatais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 5, p. 759–779, set./out. 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de gestão de bens móveis**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 14 mar. 2025.

DIAS, J. M.; COSTA, P. M.; VELLOSO, R. Q.; SCHULZE, R. E. **Gestão patrimonial**: uma abordagem empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. São Paulo: Atlas, 2016.

DIAS, L. F.; CAVALCANTE, T. M. Obsolescência tecnológica e gestão pública: desafios da era digital. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2, 2021.

DIAS, M. A.; COSTA, R. F. Governança patrimonial no setor público: entre a normatização e a prática. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 1, 2022.

ESTHER, Ronaldo Gazolla. **Sistemas de Informação para Gestão Patrimonial de Entidades Públicas**: A Utilização do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica na Universidade Federal de Juiz de Fora. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2022.

FERREIRA, C. C. et al. Gestão de patrimônio: um estudo de caso na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 6, nov./dez. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, A. R.; LIMA, R. C. Accountability e gestão patrimonial em instituições públicas. **Revista Brasileira de Administração Pública e Inovação**, v. 4, n. 1, 2021.

IFAL. **Manual de Inventário**. Versão 2022.1. Alagoas: Instituto Federal de Alagoas, 2022. 46 p. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/oifal/administracao/patrimonio/arquivospatrimonio/ManualdoInventrioAtualizadoNovembro.2021v6.1.2.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Tarso. **Sistemas de informação e gestão pública**: integrando processos e promovendo eficiência. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, R. M. et al. Avaliação de sistemas de controle patrimonial na administração pública federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 4, 2021.

MACHADO, Andreia de Bem (Org.); DANDOLINI, Gertrudes Aparecida (Org.); SOUZA, João Artur de (Org.); NEVES, Maria Lúcia Corrêa (Org.). **Inovação no setor público: desafios e possibilidades**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. ISBN 978-65-5939-583-5. DOI 10.31560/pimentacultural/2022.95835.

MARINONI, L. et al. Seção A – Gestão e governança. In: MARINONI, L. (Org.). **Gestão e governança**. São Paulo: SciELO Livros, 2023. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/x9ggq/pdf/marinoni-9786587590042-03.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, 2012. DOI: 10.1590/S1413-81232012000300007.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Relatório sobre inovação no setor público**. 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/innovation/public-sector-report-2022>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PAULA, Larissa Rocha de. **Os desafios da governança de dados e a realidade cultural brasileira**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

PEREIRA, A. C.; SANTOS, D. G.; SILVA, M. R. Capacitação e sistemas integrados na gestão de bens públicos. **Revista Administração Pública em Debate**, v. 10, n. 2, 2024.

PEREIRA, Cintya Alessandra Miranda; SANTOS, Ciro Meneses; SILVA, Edimilson Eduardo da. Gestão patrimonial: uma revisão bibliográfica dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas. **Cadernos da Fucamp**, v. 36, 2024.

PERUCHI, A. M. **O uso da RFID no setor público**: perspectivas para a gestão patrimonial. *Revista Gestão Pública*, v. 26, n. 3, 2020.

PERUCHI, Maria Fabiana. **O desafio de implantar tecnologia de inovação no processo de conferência e controle dos bens permanentes**. Brasília: ENAP, 2020.

SÁ, Rosimere Gomes de. **Desafios na Gestão Patrimonial**: Investigação em uma Instituição Federal de Ensino. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2024.

SEBBEN, Fernando Dall'Onder. **Inovação na Gestão Pública no Brasil**: características e desafios contemporâneos. Senado Federal, 2020. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/institucional/escoladegoverno/ed-superior-1/pesquisa1/pasta_gepa/2018/trabalhos-gepa-2018/gestao-publica/inovacao-na-gestao-publica-no-brasil-caracteristicas-e-desafios.pdf. Acesso em: 11 mar. 2025.

SIADS. **Mudanças na gestão do Sistema Integrado de Gestão Patrimonial** – SIADS. Visão Geral. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos/gestao-patrimonial/siads>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SILVA, E. A.; OLIVEIRA, J. C. Sistemas informatizados e a eficiência da gestão patrimonial. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, 2020.

SOUSA, Valéria Alves. **Implantação do SIADS** – Sistema Integrado de Administração de Serviços na Diretoria de Administração e Planejamento do IFMG. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

SOUZA, Lady Day Pereira de; LOURENÇO, Mariane Lemos. Análise fenomenológica interpretativa nas pesquisas em administração: da teoria à aplicação metodológica. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 11, n. 28, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.28.642>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SOUZA, Thiago Ramos de. **Os Desafios da Gestão Patrimonial na Administração Pública Federal**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade de Brasília, 2022.

TAVERNEZI, D. Gestão de ativos com tecnologias inteligentes no setor público. **Revista Gestão e Avaliação Educacional**, v. 13, n. 2, 2020.

TAVERNEZI, J. Modernização da gestão patrimonial no setor público. **Revista de Administração Pública**, 2020.

TEIXEIRA, Luiza Reis. **Administração Pública Brasileira**. Recife: UPE/NEAD, 2021.

TEIXEIRA, R.; GOMES, F. **Desafios na gestão patrimonial: investigação em uma instituição federal de ensino**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2024.

TORRES, Matheus Victor de Souza. **A importância do monitoramento na gestão patrimonial: uma análise do setor de patrimônio do projeto Governo Cidadão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023.

TRACY, Sarah J. **Pesquisa qualitativa: teorias, métodos e práticas**. São Paulo: Editora Vozes, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de Fiscalização sobre Governança de Ativos**. Brasília: TCU, 2020.

VIANA, M. C. Cultura organizacional e responsabilidade patrimonial no serviço público. **Revista Gestão Pública Contemporânea**, v. 7, n. 1, 2019.

APÊNDICE A – CHECKLIST DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE PATRIMONIAL

Instrumento utilizado pelo pesquisador durante o levantamento físico de bens patrimoniais na SEMS/SE. Os critérios foram baseados nas diretrizes do Manual de Gestão de Bens Móveis e Imóveis do Ministério da Saúde (2023) e na vivência direta do autor enquanto estagiário no setor de Logística e Administração.

Nº	Critério Avaliado	Conformidade	Observações
		 Sim  Parcial  Não	
1	Controle atualizado dos bens no setor	 Parcial	Somente em SELOA e DITRE
2	Identificação dos bens com plaquetas	 Parcial	Incompleto em todos os setores
3	Comunicação entre setores e patrimônio	 Parcial	Ocorre apenas após solicitação direta
4	Organização física dos bens	 Parcial	Depósito desorganizado
5	Procedimento para descarte ambientalmente correto	 Parcial	Ausente política ambiental de desfazimento
6	Alocação correta dos bens por setor	 Parcial	Movimentação sem comunicação formal prévia
7	Existência de termo de responsabilidade	 Não	Ausência em todos os setores
8	Colaboração dos setores ao inventário	 Parcial	Falta de comprometimento das chefias
9	Capacitação dos servidores de patrimônio	 Não	Equipe sem treinamento sobre SIADS
10	Atualização de localização no sistema	 Parcial	Iniciada após intervenção do pesquisador
11	Acesso ao SIADS para servidores	 Não	Restrito e com dificuldades técnicas
12	Desfazimento de bens inservíveis	 Não	Não há rotina estabelecida para esse procedimento
13	Integração com setor contábil	 Parcial	Processo em implementação
14	Uso de formulário padrão para movimentações	 Não	Movimentações realizadas sem formalização
15	Controle de bens de TI	 Sim	Setor de informática terceirizado colaborou integralmente
16	Normatização interna sobre gestão patrimonial	 Não	Inexistente ou desatualizada
17	Inventário realizado anualmente	 Não	Ausência de regularidade
18	Mapeamento completo da SEMS/SE	 Sim	Executado pelo estagiário, com apoio posterior
19	Identificação dos bens com código SIADS	 Parcial	Processo de cadastramento em fase inicial
20	Responsável técnico pelo patrimônio designado	 Parcial	Função exercida, mas sem devido treinamento
21	Controle da entrada e saída de bens	 Parcial	Realizado parcialmente na SELOA
22	Existência de comissão de inventário nomeada	 Sim	Comissão formalmente instituída

23	Documentação arquivada sobre bens patrimoniais	 Parcial	Organização documental precária
24	Acompanhamento das aquisições patrimoniais	 Parcial	Sem integração com setor de compras
25	Controle de bens em uso externo ou em empréstimo	 Não	Não há rastreabilidade desses casos
26	Procedimentos de manutenção preventiva de bens	 Não	Inexistentes
27	Acessibilidade das informações patrimoniais	 Parcial	Limitada a poucos servidores
28	Comunicação oficial sobre movimentações de bens	 Não	Realizadas informalmente
29	Controle de bens por centro de custo	 Parcial	Iniciado em setores mais organizados
30	Existência de sistema informatizado eficiente	 Parcial	SIADS em implementação, com limitações técnicas
31	Planejamento de reposição de bens obsoletos	 Não	Não há política definida
32	Indicadores de desempenho na gestão patrimonial	 Não	Nenhum indicador estabelecido
33	Relatórios gerenciais periódicos	 Parcial	Em elaboração pela equipe de patrimônio
34	Inventário com uso de tecnologia (QR Code)	 Não	Bens ainda com código de barras
35	Acompanhamento de bens em setores compartilhados	 Sim	Implementado com apoio do estagiário
36	Controle de bens de consumo durável	 Sim	Implantação do almoxarifado virtual, maior controle
37	Existência de manual de procedimentos	 Não	Não há documento formalizado
38	Participação da alta gestão	 Parcial	Pouco envolvimento institucional
39	Controle de bens por tipo ou natureza	 Parcial	Sem padronização entre setores
40	Planejamento de aquisições baseado em inventário	 Não	Não há alinhamento com o planejamento
41	Integração entre patrimônio e almoxarifado	 Parcial	Inexistente formalmente
42	Inventário em setores descentralizados	 Sim	Realizado com base no mapeamento do estagiário
43	Inclusão de novos bens no SIADS	 Parcial	Sistema sendo implantado
44	Retirada de bens obsoletos das salas/setores	 Parcial	Atrasos na tramitação de desfazimento
45	Controle de bens com defeito aguardando reparo	 Não	Não há controle formalizado
46	Relato de perdas, furtos ou extravios	 Não	Ausência de registro formal desses casos
47	Existência de inventariante nomeado oficialmente	 Sim	Designado formalmente pela Superintendência
48	Participação dos setores no planejamento do inventário	 Parcial	Maior adesão em SELOA e DITRE
49	Revisão periódica da base patrimonial	 Não	Não é realizada regularmente
50	Apoio institucional ao trabalho da comissão	 Sim	Apoio dado após o início da execução pelo estagiário

RELATÓRIO DO CHECKLIST DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE PATRIMONIAL NA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SERGIPE (SEMS/SE)

Autor: Breno Marcel Menezes Dias

Data: abril de 2023

Introdução

A gestão patrimonial eficiente é essencial para a transparência, economicidade e controle dos recursos públicos. No contexto da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), foi realizado um levantamento criterioso dos procedimentos, práticas e rotinas ligados ao controle de bens móveis, com base na execução do inventário físico patrimonial entre março e abril de 2023.

O presente relatório apresenta os resultados de um checklist composto por 50 critérios de avaliação, que analisam a conformidade dos processos internos com os princípios da boa governança e da gestão eficiente de ativos públicos.

Objetivo

Avaliar tecnicamente a situação atual da gestão patrimonial da SEMS/SE, identificando pontos de conformidade, não conformidade e oportunidades de melhoria, com base em 50 indicadores pré-definidos.

Metodologia

A análise foi conduzida por meio da observação direta, entrevistas informais com servidores, aplicação de um checklist estruturado e análise documental. A coleta de dados abrangeu todos os setores da Superintendência e considerou as funcionalidades do sistema SIADS, normativos internos e a colaboração institucional das chefias setoriais.

Resultados e Discussão

Dos 50 critérios avaliados:

8 (16%) apresentaram conformidade plena ( **Sim**);

27 (54%) apresentaram conformidade parcial ( **Parcial**);

15 (30%) apresentaram não conformidade ( **Não**).

Observa-se que a maioria dos processos de gestão patrimonial encontra-se em fase de implantação, ou seja, conformidade parcial. E ainda que haja esforços pontuais, como a colaboração do setor de Informática, a existência de comissão formalmente instituída e a nomeação de inventariante, há falhas graves como a ausência de termos de responsabilidade, inexistência de normativos internos, e a falta de uma rotina estruturada de desfazimento de bens.

A limitação de acesso ao SIADS, o desconhecimento de sua operação e a falta de integração com o setor contábil comprometem a rastreabilidade e a segurança da informação patrimonial. A comunicação informal entre os setores e o setor de patrimônio é outro ponto que compromete a integridade do controle.

Conclusão

O levantamento revelou que a gestão patrimonial da SEMS/SE precisa de intervenção institucional urgente. A implantação efetiva do SIADS, a capacitação dos servidores envolvidos, a formalização de normativas internas e a criação de rotinas padronizadas são medidas prioritárias para a evolução do controle patrimonial.

Recomendações

1. Capacitar todos os servidores envolvidos com gestão patrimonial no uso do SIADS;
2. Criar e normatizar um Manual de Procedimentos Patrimoniais interno;
3. Garantir acesso SIADS para as chefias de setor com responsabilidade sobre bens;
4. Implementar rotinas regulares de inventário físico anual;
5. Formalizar os termos de responsabilidade por bens com os respectivos servidores;
6. Estabelecer uma política institucional para desfazimento de bens;
7. Integrar o setor de patrimônio com o contábil e o almoxarifado via sistema;
8. Adotar tecnologia de QR Code para rastreio automatizado de bens;
9. Criar relatórios gerenciais com base em indicadores de desempenho;
10. Incentivar a participação ativa das chefias no processo de controle patrimonial.

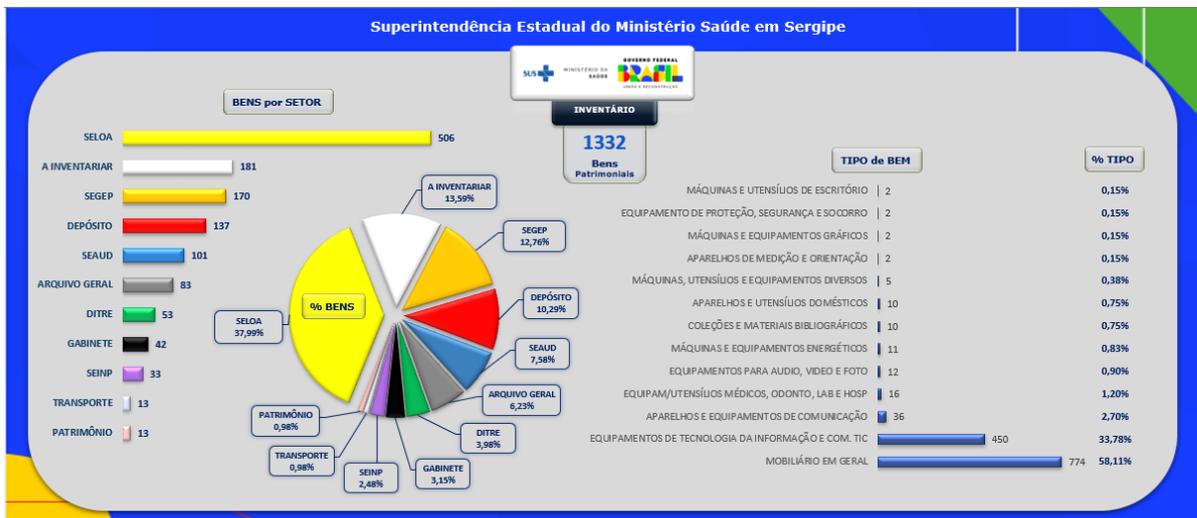
APÊNDICE B – DIÁRIO DE CAMPO DO INVENTÁRIO PATRIMONIAL SEMS/SE

Período: 01 de março a 10 de abril de 2023

Crítérios:

- 4 salas visitadas por dia útil, sendo de um setor específico
- Salas principais dos setores SELOA, SEAUD, SEGEP e Auditório = 2 dias cada (alta demanda)
- Arquivo Geral e Depósito = 1 dia inteiro cada (alta demanda)

Setor_Sigla	Sala
GABINETE	SALA PRINCIPAL GABINETE
	APOIO GABINETE
SEAUD	SALA PRINCIPAL SEAUD
SELOA	SALA PRINCIPAL SELOA
	AUDITÓRIO
	AUDITÓRIO ENTRADA
	SALÃO TÉRREO
	VIDEO CONFERÊNCIA REUNIÃO
	VIDEO CONFERÊNCIA
	INFORMÁTICA
	COPA TÉRREO
	COPA 1º ANDAR
	SALA TREINAMENTO
	GUARITA
	DEPÓSITO LIMPEZA
	ESTACIONAMENTO
	ANATEL
	MESANINO CONDENSADORAS
	VESTIÁRIO LIMPEZA
SEGEP	PROTOCOLO / FINANCEIRO
	SALA PRINCIPAL SEGEP
	CENTRAL DE ATENDIMENTO
	RECEPÇÃO ATENDIMENTO
	ENTRADA ESPERA
	DEPÓSITO DE INFORMÁTICA
	SIASS
	ARQUIVO SIASS
CONSULTÓRIO 01	
CONSULTÓRIO 02	
SERVIÇO SOCIAL	
DITRE	SALA PRINCIPAL DITRE
	ARQUIVO DITRE
SEINP	SALA PRINCIPAL SEINP
TRANSPORTE	SALA PRINCIPAL TRANSPORTE
ARQUIVO GERAL	SALA PRINCIPAL ARQUIVO GERAL
PATRIMÔNIO	SALA PRINCIPAL PATRIMÔNIO
ALMOXARIFADO	SALA PRINCIPAL ALMOXARIFADO
DEPÓSITO	SALA PRINCIPAL DEPÓSITO



DIÁRIO DE CAMPO – INVENTÁRIO PATRIMONIAL SEMS/SE

Período: 01 de março a 10 de abril de 2023

<input checked="" type="checkbox"/> Semana 1		
Data	Setores Visitados	Atividades Desenvolvidas
01/03 (qua)	Central de Atendimento, Recepção Atendimento, Entrada Espera, Depósito de Informática	Início do levantamento nos setores da SEGEP
02/03 (qui)	SIASS, Arquivo SIASS, Consultório 01, Consultório 02	Continuação dos setores do SEGEP – ênfase em espaços técnicos
03/03 (sex)	Serviço Social, SEGEP Sala Principal (1/2), SEGEP Sala Principal (2/2), Apoio Administrativo	Inventário da sala principal e subseções da SEGEP
06/03 (seg)	Salão Térreo, Protocolo / Financeiro, Estacionamento, Guarita	Início dos levantamentos nos setores de entrada do prédio e apoio logístico
07/03 (ter)	Auditório Entrada, Auditório (1/2), Transporte, Sala Principal Transporte	Mapeamento dos bens móveis do auditório e setor de transporte
08/03 (qua)	Auditório (2/2), Sala de Treinamento, Vestiário Limpeza, Copa Térreo	Fechamento do auditório e áreas de apoio da SEMS/SE
09/03 (qui)	Arquivo Geral	Dia exclusivo: grande volume e desorganização patrimonial
10/03 (sex)	Depósito	Dia exclusivo: grande quantidade de bens obsoletos ou sem uso
<input checked="" type="checkbox"/> Semana 2		
Data	Setores Visitados	Atividades Desenvolvidas
13/03 (seg)	Almoxarifado Sala Principal, Patrimônio Sala Principal, Depósito Limpeza, Copa 1º Andar	Avaliação do controle patrimonial de apoio técnico
14/03 (ter)	Gabinete Sala Principal, Apoio Gabinete, ANATEL, SEINP Sala Principal	Acesso com restrição. Registro das dificuldades de entrada em setores
15/03 (qua)	SELOA Sala Principal (1/2), Subsala SELOA (Informática, Copa, ANATEL), Mesanino	Início do levantamento geral do SELOA e seus espaços administrativos
16/03 (qui)	SELOA Sala Principal (2/2), Rechecagem de etiquetas e cruzamento com planilhas	Fechamento do SELOA com conferência manual e planilhamento técnico
17/03 (sex)	DITRE Sala Principal, Arquivo DITRE, Segundo Depósito de Informática, Apoio Administrativo	Setor e sala exemplar – bens móveis em ordem
<input checked="" type="checkbox"/> Semana 3		
Data	Setores Visitados	Atividades Desenvolvidas
20/03 (seg)	SEAUD Sala Principal (1/2), Apoio SEAUD, Estações de Trabalho, Arquivo Interno	Levantamento de mobiliário antigo e duplicidades

21/03 (ter)	SEAUD Sala Principal (2/2), Revisita a SEAUD, Organização dos equipamentos não etiquetados	Finalização do setor com sugestão de descarte de itens sem uso
22/03 (qua)	Sala de Informática (2 servidores), Vídeo Conferência, Reunião, Apoio Administrativo	Análise de itens de tecnologia e vídeo – em uso e obsoletos
23/03 (qui)	SEGEP Revisita Geral, Consultórios, SIASS (ajustes)	Correções de posicionamento e registros
24/03 (sex)	SEGEP Apoio Final, Salas secundárias, Mesanino	Correções de posicionamento e registros
☑ Semana 4		
Data	Atividades Técnicas	Atividades Desenvolvidas
27/03 (seg)	Inclusão de dados na planilha de acompanhamento – etapa inicial	Início dos cadastros com apoio técnico do patrimônio
28/03 (ter)	Cruzamento de dados – planilha de acompanhamento x inventário geral	Arquivo inventário geral, repassado pelo Serviço de Administração e Finanças/SEADM/PATRIMÔNIO
29/03 (qua)	Apoio à organização da Comissão de Inventário – reuniões e preenchimentos	Apoio direto na estruturação do relatório
30/03 (qui)	Consolidação final de dados – fotos, etiquetas, relatórios	Organização de material oficial para envio institucional
31/03 (sex)	Organização dos backups físicos e digitais, envio de documentação preliminar	Fechamento da semana com estrutura do dossiê final
☑ Semana 5		
Data	Atividades Técnicas Finais	Atividades Desenvolvidas
03/04 (seg)	Revisão do Arquivo inventário geral	Verificação de inconsistências remanescentes
04/04 (ter)	Elaboração do relatório técnico juntamente com a planilha final	Registro descritivo da vivência prática no processo de inventário e contribuições
05/04 (qua)	Alinhamento com setor de patrimônio	Discussão sobre plano de ação e continuidade
06/04 (qui)	Correção de pendências com setores resistentes	Revisitas estratégicas e apoio à comunicação institucional com o setor de patrimônio
10/04 (seg)	Entrega do material à Comissão e encerramento do levantamento	Apresentação final dos dados com documentos, arquivos e planilhas do inventário físico 2023 levantado pelo estagiário

RELATÓRIO DO DIÁRIO DE CAMPO: LEVANTAMENTO DO INVENTÁRIO FÍSICO DOS BENS PATRIMONIAIS DA SEMS/SE – EXERCÍCIO 2023

Autor: Breno Marcel Menezes Dias

Matrícula SIAPE: 3.316.597

Data: abril de 2023

No início de 2023, concomitantemente às atividades já desempenhadas no Setor de Licitação, recebi a solicitação para apoiar uma nova frente de trabalho junto ao Setor de Patrimônio da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE). Prontamente me predispus a essa nova empreitada, a qual iniciei um levantamento preliminar do inventário físico dos bens patrimoniais da instituição.

Esse trabalho teve início após o recebimento, via e-mail, de um arquivo em formato PDF contendo o Inventário Geral, vindo do Serviço de Administração e Finanças/SEADM/PATRIMÔNIO, da capita administrativa Brasília e posteriormente repassado pela chefia do setor SELOA, esse arquivo serviu como base referencial para as atividades subsequentes. A partir do dia 01 de março de 2023, comecei o processo de localização física de item por item em todos os setores pertencentes à Superintendência. Para viabilizar um controle mais eficiente, converti o documento original em PDF para uma planilha editável no Excel, iniciando assim a estruturação de uma base de dados dinâmica e detalhada.

A base de dados criada contemplou campos como: setores, salas, tipo de bem, descrição, número patrimonial, data de aquisição, valores estimados e a classificação dos bens, categorizando-os entre: inventariados, a inventariar, sem etiqueta, com etiqueta duplicada, com descrição divergente, recebidos de outros órgãos ou ainda com numeração antiga. Essa classificação permitiu um diagnóstico mais preciso da situação patrimonial da SEMS/SE.

Na **Semana 1**, realizei visitas técnicas a setores como o SEGEP, áreas de atendimento, auditórios, transporte e apoio logístico. Destaco, por exemplo, a intensa desorganização patrimonial encontrada no Arquivo Geral, assim como a grande quantidade de bens obsoletos verificada no Depósito. As atividades dessa fase incluíram mapeamento, checagem de etiquetas e organização de dados conforme o levantamento avançava.

A **Semana 2** contemplou a avaliação de setores estratégicos e de livre acesso como o SELOA, Almoxarifado, Patrimônio, Arquivo Geral e Depósito, mas identifiquei dificuldades no acesso, especialmente em setores como o Gabinete e SEINP. No entanto, realizei o levantamento completo, incluindo sub salas, copa e mezanino, encerrando com a conferência minuciosa dos dados já planilhados.

Na **Semana 3**, concentrei esforços nos setores da SEAUD, área de informática e vídeo conferência, onde houve a necessidade de revisão de etiquetas e identificação de bens em desuso, sugerindo inclusive descarte de equipamentos obsoletos. Nessa fase também revisitei setores já percorridos, realizando correções nos posicionamentos e registros, finalizando os ajustes na SEGEP.

A **Semana 4** foi voltada à análise técnica dos dados coletados. Iniciei o cruzamento de informações entre a planilha de acompanhamento e o inventário geral oficial fornecido pela área de patrimônio da sede administrativa, com apoio do Serviço de Administração e Finanças (SEADM). Participei ativamente da organização das reuniões da Comissão de Inventário e da estruturação do relatório final, incluindo fotos, etiquetas e a criação de backups físicos e digitais dos materiais levantados.

No dia 11 de abril de 2023, foi oficialmente instituída a Comissão de Inventário Patrimonial da SEMS/SE, responsável por diagnosticar e acompanhar o cadastro dos bens para posterior implantação no sistema SIADS – Patrimônio. A comissão também passou a realizar o controle de saídas e movimentações de bens, além de assessorar na conferência dos itens. Em 02 de maio de 2023, conforme Ata Deliberativa nº 01 e Ofício nº 4, foi formalizada minha liberação junto à Chefe do SELOA para acompanhar tecnicamente as atividades da Comissão.

Conforme definido em Ata Deliberativa nº 02, participei ativamente da execução de decisões importantes, como: a solicitação da relação de bens para o inventário, cientificação dos setores sobre a ação, envio e recebimento dos formulários de verificação patrimonial, verificação in loco dos bens existentes e conferência das assinaturas dos responsáveis setoriais.

Durante a **Semana 5**, foram realizadas atividades finais como a revisão completa do arquivo do inventário geral, a elaboração do relatório técnico, reuniões com o setor de patrimônio para alinhamento estratégico e a correção de pendências junto a setores que apresentaram resistência no processo. Em 10 de abril de 2023, concluí o levantamento com a entrega oficial dos documentos, planilhas e registros à Comissão de Inventário, consolidando todas as informações levantadas ao longo do mês de março e início de abril.

O trabalho desenvolvido superou as expectativas atribuídas à função de estagiário, tendo em vista a autonomia no levantamento de dados, a organização dos setores visitados e a proposição de melhorias no processo de controle patrimonial. A experiência adquirida no acompanhamento das atividades da Comissão contribuiu significativamente para meu desenvolvimento técnico e consolidou a importância da gestão patrimonial como ferramenta essencial de transparência e eficiência no setor público.

APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO E MAPA ESTRATÉGICO
GESTÃO PATRIMONIAL DA SEMS/SE

PLANO DE AÇÃO POR EIXO TEMÁTICO			
Eixo 1: Sistema e Tecnologia da Informação			
Objetivo: Ampliar e qualificar o uso do SIADS na gestão patrimonial			
Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso
Mudar nível de acesso ao SIADS para o responsável pelo patrimônio	Setor de TI / Patrimônio	60 dias	Acesso liberado para os setores específicos
Corrigir falhas técnicas no SIADS em parceria com o DATASUS	Setor de TI	90 dias	Sistema funcional sem interrupções
Implantar módulo de movimentação automatizada	Patrimônio / TI	120 dias	Movimentações formalizadas via sistema
Incluir funcionalidade de QR Code para rastreio	Patrimônio	180 dias	100% dos bens com QR Code

Eixo 2: Governança e Normatização			
Objetivo: Estabelecer diretrizes internas claras e formais			
Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso
Criar um Manual de Procedimentos Patrimoniais	Comissão de Patrimônio	90 dias	Manual validado pela Superintendência
Publicar Instrução Normativa sobre controle de bens	Direção Geral / Jurídico	60 dias	IN publicada no Boletim Interno
Instituir política de desfazimento e destinação de bens inservíveis	Comissão Permanente	120 dias	Primeira remessa de desfazimento realizada
Designar formalmente responsável técnico por setor	Chefias / Superintendência	30 dias	Todos os setores com responsáveis definidos

Eixo 3: Pessoas e Capacitação			
Objetivo: Fortalecer a competência técnica dos servidores			
Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso
Realizar capacitação em SIADS para todos os responsáveis	RH / Patrimônio	60 dias	100% dos responsáveis capacitados
Promover workshop anual sobre gestão patrimonial	RH / Selo	1x/ano	Evento com pelo menos 30 participantes
Criar canal de dúvidas e suporte interno sobre patrimônio	TI / Patrimônio	Contínuo	Canal ativo e acessado semanalmente
Eixo 4: Procedimentos Operacionais			
Objetivo: Padronizar e controlar as rotinas de inventário e movimentação			

Ação	Responsável	Prazo	Indicador de Sucesso
Implantar rotina de inventário físico anual	Patrimônio / Comissão	1x/ano	Inventário anual realizado
Formalizar os termos de responsabilidade dos servidores	Patrimônio / Chefias	90 dias	100% dos termos assinados
Adotar formulário único de movimentação	Patrimônio / Comissão	30 dias	Formulário oficial adotado

PLANO DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PATRIMONIAL NA SEMS/SE

Com base nos desafios identificados durante o levantamento físico dos bens móveis da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde em Sergipe (SEMS/SE), este plano de ação propõe um conjunto de medidas organizadas em quatro eixos temáticos, com o objetivo de aprimorar os processos de gestão patrimonial, em consonância com os princípios da boa governança pública, os referenciais teóricos do trabalho e as normativas em vigor.

Eixo 1: Sistema e Tecnologia da Informação

Tem por finalidade ampliar e qualificar o uso do sistema informatizado de administração patrimonial, promovendo maior confiabilidade e integração das informações. Nesse sentido, recomenda-se reconfigurar os perfis de acesso ao sistema, de modo a garantir autonomia técnica aos responsáveis setoriais; corrigir falhas operacionais em parceria com o setor de tecnologia da informação; implantar funcionalidades automatizadas para movimentações de bens e inserir o uso de QR Code como estratégia de rastreamento e controle. Essas medidas favorecem a redução de inconsistências cadastrais e fortalecem a rastreabilidade dos itens.

Eixo 2: Governança e Normatização

Busca consolidar diretrizes formais e responsabilidades institucionais quanto à gestão patrimonial. Prevê-se, nesse âmbito, a criação de um manual de procedimentos internos para padronizar rotinas de inventário, movimentação e desfazimento; a publicação de normativos internos com força regulamentar; a designação formal de responsáveis técnicos por setor e a instituição de política específica para destinação de bens inservíveis. Essas ações fortalecem os pilares de integridade, transparência e responsabilização dos agentes públicos, promovendo maior aderência aos preceitos da administração pública.

Eixo 3: Pessoas e Capacitação

Tem como foco a valorização dos servidores por meio do fortalecimento de suas competências técnicas. Para isso, são propostas ações de capacitação no uso do sistema informatizado, oficinas periódicas sobre temas de gestão patrimonial e a criação de um canal institucional de suporte interno, visando à troca de conhecimentos e à resolução de dúvidas. A qualificação contínua dos envolvidos contribui significativamente para a melhoria dos procedimentos e para a disseminação da cultura de controle no ambiente organizacional.

Eixo 4: Procedimentos Operacionais

Visa padronizar e controlar as principais rotinas da gestão de bens, especialmente aquelas ligadas ao inventário físico e à movimentação patrimonial. Dentre as ações recomendadas estão a adoção de inventário anual sistematizado, a formalização dos termos de responsabilidade dos servidores usuários de bens, e a utilização de um formulário único e oficial para todas as movimentações internas. A padronização processual contribui para a fidedignidade das informações e para o fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

A implementação deste plano de ação deve ser acompanhada por prazos, responsáveis e indicadores de sucesso previamente definidos, permitindo o monitoramento contínuo dos resultados e a reavaliação das estratégias conforme as necessidades institucionais. Espera-se, com isso, promover avanços estruturantes na gestão patrimonial da SEMS/SE, alinhados às melhores práticas da administração pública contemporânea.

SUPERINTENDENCIA ESTADUAL DO MINISTERIO DA SAUDE EM SERGIPE

ANO

2025-2028

MAPA ESTRATÉGICO
PATRIMÔNIO

VISÃO

Ser referência nacional em gestão patrimonial pública, com controle eficiente, rastreabilidade, responsabilidade setorial e uso otimizado de tecnologias.

MISSÃO

Assegurar o controle e a integridade dos bens móveis da SEMS/SE, promovendo a transparência e eficiência da gestão patrimonial em benefício da administração pública e da sociedade.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Modernizar a gestão patrimonial com base na Governança Pública, na Gestão por Competências e no uso racional dos recursos.

VALORES

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidade com o bem público | <input checked="" type="checkbox"/> Transparência e integridade |
| <input checked="" type="checkbox"/> Compromisso com a verdade patrimonial | <input checked="" type="checkbox"/> Inovação com foco em resultados |
| <input checked="" type="checkbox"/> Cooperação entre setores | <input checked="" type="checkbox"/> Rigor técnico e ética |

RECURSOS

- Capacitar servidores e colaboradores sobre o uso do SIADS e boas práticas de gestão patrimonial
- Designar responsáveis setoriais formais (agentes patrimoniais) com respaldo da direção
- Promover treinamentos e oficinas periódicas sobre controle interno e integridade
- Investir em infraestrutura tecnológica e integração de sistemas (SIADS, SIAFI, SIASG, e outros)

PROCESSOS INTERNOS

- Definir e distribuir responsabilidades claras de conferência e controle entre setores
- Estabelecer rotinas de atualização contínua do inventário físico no SIADS
- Criar e institucionalizar fluxos de trabalho padronizados na movimentação, baixa e carga patrimonial
- Monitorar e avaliar periodicamente os indicadores de desempenho patrimonial

RESULTADOS

- Reduzir o índice de bens não localizados a 0% até 2028
- Aumentar a confiabilidade e rastreabilidade do inventário patrimonial
- Fortalecer a cultura organizacional de responsabilidade e zelo com o patrimônio público
- Modernizar os processos com uso pleno do sistema SIADS