

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA OPERACIONAL E  
INTELIGÊNCIA COMPUTACIONAL  
CURSO DE MESTRADO EM PESQUISA OPERACIONAL E INTELIGÊNCIA  
COMPUTACIONAL**

**ALINE ESTANECK RANGEL PESSANHA DOS SANTOS**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE BENS NO  
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
RESPONSÁVEIS PELOS SETORES DE PATRIMÔNIO E  
ALMOXARIFADO**

**CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
Agosto de 2021**

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA OPERACIONAL E  
INTELIGÊNCIA COMPUTACIONAL  
CURSO DE MESTRADO EM PESQUISA OPERACIONAL E INTELIGÊNCIA  
COMPUTACIONAL

Aline Estaneck Rangel Pessanha dos Santos

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE BENS NO  
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
RESPONSÁVEIS PELOS SETORES DE PATRIMÔNIO E  
ALMOXARIFADO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Pesquisa Operacional e  
Inteligência Computacional da  
Universidade Candido Mendes –  
Campos/RJ, para obtenção do grau de  
MESTRE EM PESQUISA OPERACIONAL  
E INTELIGÊNCIA COMPUTACIONAL.

Orientador: Prof. Eduardo Shimoda, D.Sc.

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
Agosto de 2021

## Catálogo na fonte

Preparada pela Biblioteca da **UCAM – CAMPOS** 012/2022

Santos, Aline Estaneck Rangel Pessanha dos.

Análise dos processos de desfazimento de bens no Instituto Federal Fluminense sob a percepção dos responsáveis pelos setores de patrimônio e almoxarifado. / Aline Estaneck Rangel Pessanha dos Santos. – 2021.  
93 f.

Orientador(a): Eduardo Shimoda.

Dissertação de Mestrado em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional – Universidade Candido Mendes – Campos. Campos dos Goytacazes, RJ, 2021.

Referências: f. 86-63.

1. Patrimônio. 2. Instituição Federal Fluminense. I. Shimoda, Eduardo, orient. II. Universidade Candido Mendes – Campos. III. Título.

CDU – 35.073.515:377

Bibliotecária Responsável: Flávia Mastrogirolamo CRB 7<sup>a</sup>-6723

ALINE ESTANECK RANGEL PESSANHA DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE BENS NO  
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
RESPONSÁVEIS PELOS SETORES DE PATRIMÔNIO E  
ALMOXARIFADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional da Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM PESQUISA OPERACIONAL E INTELIGÊNCIA COMPUTACIONAL, na linha de pesquisa “Suporte à decisão aplicada à saúde”.

Aprovada em 11 de agosto de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Eduardo Shimoda, D.Sc. – Orientador  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - CAMPOS

---

Prof. Aldo Shimoya, D.Sc.  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - CAMPOS

---

Prof. Rui Manuel Pinto Dantier, D.Sc.  
INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE - CAMPOS

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
2021

Dedico este trabalho à minha irmã, Elaine Estaneck, pois sempre estive ao meu lado, apoiando-me incondicionalmente e dando suporte em absolutamente todas as etapas desta jornada. Aos meus filhos, Isadora e João, que foram o grande motivo para que eu buscasse crescimento profissional e enfrentaram minhas ausências e meu estresse com todo o amor que há neste mundo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu saúde e forças para seguir e recomeçar a cada obstáculo.

Ao meu querido professor e orientador, Eduardo Shimoda, pelo empenho extraordinário em fazer-me sentir capaz de realizar este trabalho, bem como pelo carinho e pela compreensão a cada momento, pela atenção e pela dedicação dispensadas a mim.

Ao meu coordenador, professor Aldo Shimoya, por incentivar e permitir recomeços, compreendendo a complexidade humana.

Agradeço à Maria Luciana, minha amiga, que cuida dos meus filhos como se dela fossem.

À minha amiga e diretora do *campus* Quissamã, Raísa Lemos, incansável em absorver demandas de trabalho para que eu pudesse me dedicar ao Mestrado.

À amiga professora Dilma Martins, pelas energias depositadas neste propósito.

Aos meus colegas de turma, que foram extremamente generosos e acolhedores comigo durante todo o curso.

Por fim, a Universidade Candido Mendes, pela experiência enriquecedora de currículo, assim como ao Instituto Federal Fluminense, pelas vivências que foram objeto desta pesquisa e por proporcionar esta capacitação tão relevante para minha atuação na instituição.

Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes. Paulo Freire (2000, p. 33).

## RESUMO

### ANÁLISE DOS PROCESSOS DE DESFAZIMENTO DE BENS NO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE SOB A PERCEPÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELOS SETORES DE PATRIMÔNIO E ALMOXARIFADO

A presente análise visou investigar os processos de desfazimento de bens móveis de caráter permanente sob a percepção dos servidores que atuam nos setores de Patrimônio e Almojarifado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense), instituição de estrutura *multicampi* e de grande abrangência territorial. Para isso, buscou-se na legislação sobre o tema o aporte para as discussões acerca do ambiente de trabalho, da armazenagem e do descarte desses bens e dos fatores que podem dificultar esse processo de alienação. A metodologia utilizada foi a aplicação de um questionário aos colaboradores dos setores de Almojarifado e Patrimônio de todos os *campi* do IFFluminense pelo *Google Forms*. As questões abordadas no formulário objetivavam, entre outros, identificar a percepção dos respondentes quanto ao ambiente de trabalho, o espaço físico e organizacional, a infraestrutura disponível para realização de armazenagem de materiais, assim como o número de servidores por setor e o desempenho da chefia imediata. Como principais resultados, observaram-se a existência e a utilização de fluxos documentais e procedimentais de forma sistêmica ou local. Ademais, há a necessidade de revisitação dos fluxos, bem como a criação destes quando não existirem, para a gestão de Patrimônio e Almojarifado no IFFluminense. Portanto, destaca-se que todos os objetivos, geral e específicos, desta pesquisa diagnóstica foram alcançados, servindo, assim, como base para uma melhor tomada de decisões por parte instituto, visando melhorar a prática de desfazimento. Por fim, acredita-se na relevância deste estudo devido à apresentação de fragilidades a serem trabalhadas na gestão pública de bens permanentes do IFFluminense de forma a torná-la mais eficiente.

Palavras-chave: desfazimento de bens móveis; Instituição Federal Fluminense; patrimônio; almojarifado.



## ABSTRACT

### ANALYSIS OF ASSETS DISPOSAL PROCEDURES AT FLUMINENSE FEDERAL INSTITUTE UNDER THE PERCEPTION OF PATRIMONY AND WAREHOUSE MANAGERS

The analysis had as an object of study the disposal processes of permanent movable assets at Fluminense Federal Institute, a multicampi institution, extended in countryside of Rio de Janeiro, from north to northwest of the state. This study searched into legislation which treats about this theme in order to basis discussions about work environment, storage and disposal. This way, it aimed to analyze what inside the processes can difficult the appropriate disposal of permanent movable assets at IFFluminense, under the perception of the public servants which deal with Institution Patrimony and Warehouse. The chosen methodology for this analysis was the application of a survey by Google Forms, forwarded through institutional e-mail, to Patrimony and Warehouse managers of each campus of the institute. Among the questions it was possible to observe focus on the existence and use of procedural and documental flows, systemically or locally set. But it also aimed to identify the respondents' perception about physical space, organization, available storage infrastructure adequation, as well as the servants' quantity per sector and their immediate head performance. A relevant fact about this diagnostic study is that all the objectives, general and specifics were achieved. It may be used as basis for institution's decision making so the practice of assets disposal may be improved by the observation of the results in this analysis. Some information found are, in a certain way, alarming, as the fact of 18 from the 22 respondents had affirmed that had never performed some kind of useless assets disposal. It shows the necessity of revising the existent flows for Patrimony and Warehouse at IFFluminense and the necessity of creating the non existent ones. Finally, it is believed that this study may be relevant because it brings some permanent assets managing fragility points to be developed by IFFluminense for a most public efficient resources management.

Keywords: disposal of Movable Goods; Federal Fluminense Institution; patrimony; warehouse.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de escolaridade e local de atuação dos servidores participantes ....	58
Figura 2 – Cargos dos respondentes .....	59
Figura 3 – Tempo de permanência no setor .....	60
Figura 4 - Percepção das atribuições do cargo e estabelecimento de fluxo das atribuições.....	61
Figura 5 – Atuação em setores relacionados à administração e à infraestrutura .....	63
Figura 6 - Relação entre capacitação por iniciativa própria ou promovida pela instituição .....	64
Figura 7 - Conhecimento do fluxo procedimental e fluxo documental sobre bens de caráter móvel e permanente.....	66
Figura 8 – Análise dos fluxos de descarte, doação e leilão.....	67
Figura 9 – Visão do servidor quanto à necessidade de mudança nos fluxos .....	68
Figura 10 – Influências nas decisões de execução do trabalho .....	69
Figura 11 - Prática no processo de desfazimento .....	70
Figura 12 – Avaliação do servidor quanto à estrutura geral do setor de Patrimônio e Almoarifado .....	71
Figura 13 – Sistemas de informação utilizados e sua relevância.....	73
Figura 14 – Resultados das questões relacionadas à armazenagem externa .....	74
Figura 15 – Avaliação de atualização de inventário .....	76
Figura 16 - Bens móveis de caráter permanente, do tipo inservíveis, encontrados no IFFluminense.....	77
Figura 17 - Percepção dos servidores sobre a quantidade de bens inservíveis nos campi.....	79
Figura 18 – Comunicação com a Reitoria .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Legislação .....	46
Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão.....	53
Quadro 3 - Trabalhos selecionados para a revisão sistemática da literatura .....	53

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEGE	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
DGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação do Instituto Federal Fluminense
DIGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação do Instituto Federal do Rio Grande do Norte
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENCE	Etiqueta Nacional de Conservação de Energia
E-Gov	Governo Eletrônico
FMI	Fundo Monetário Internacional
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFFLUMINENSE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei de Diretrizes Orçamentarias Anual
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação: razão, princípios e programas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PEPS	Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair
PPA	Plano Plurianual
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SLTI/MP	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TCU	Tribunal de Contas da União
TDICs	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	14
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	15
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	16
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	16
1.5 JUSTIFICATIVA .....	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFs)</b>	19
2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE (IFFLUMINENSE) .....	21
2.2 ARMAZENAGEM, DESFAZIMENTO E DESCARTE NO IFFLUMINENSE .....	22
<b>3 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL</b> .....	29
3.1 E-GOV E A IMPORTÂNCIA DO GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO PÚBLICA .....	29
3.2 GOVERNANÇA .....	31
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
3.4 LEGISLAÇÃO .....	35
<b>4 PATRIMÔNIO E ALMOXARIFADO NO SERVIÇO PÚBLICO DO BRASIL</b> .....	37
4.1 CONCEITOS .....	37
<b>4.1.1 Controle patrimonial</b> .....	38
<b>4.1.2 Desfazimento de materiais/bens móveis permanentes</b> .....	38
<b>4.1.3 Bens inservíveis</b> .....	39
<b>4.1.4 As formas de desfazimento e destinação dos bens inservíveis</b> .....	39
<b>4.1.5 Transferência, cessão, doação, de bens inservíveis</b> .....	40
<b>4.1.6 Cessão</b> .....	41
<b>4.1.7 Transferência</b> .....	42
<b>4.1.8 Doação</b> .....	42
<b>4.1.9 Destinação ambientalmente adequada</b> .....	43
4.2 LEGISLAÇÃO SOBRE ARMAZENAMENTO, DESFAZIMENTO E DESCARTE .....	44

<b>5 BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	47
5.1 FATORES QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	49
<b>6 TRABALHOS RELACIONADOS</b> .....	52
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	55
<b>8 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	58
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O patrimônio das instituições públicas é composto, entre outros, por bens móveis permanentes. Nessas entidades, as formas de armazenamento, desfazimento e descarte desses bens devem seguir as normas em vigor nas legislações de referência, bem como os procedimentos elencados nos manuais da organização.

O cenário da presente pesquisa é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense), que se constitui como uma autarquia federal da área de Educação, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), e que possui autonomia nos âmbitos administrativo, patrimonial e financeiro.

O IFFluminense tem sede em Campos dos Goytacazes e vários *campi*, os quais serão elencados ao longo deste estudo. Como instituição pública, descreve em seus documentos internos, tais como o Planejamento Estratégico (PE) e o Plano Institucional, as diretrizes para tratamento de seu patrimônio, bem como os cuidados necessários à preservação e ao descarte dos bens que perdem utilidade.

Contudo gerenciar esse patrimônio, que é público e não pode ser desfeito sem os procedimentos adequados, exige um protocolo que envolve governança e suporte das leis e de manuais específicos. Outrossim, as instituições devem, ao longo de seu funcionamento, realizar levantamento dessas posses, tendo em vista sua preservação e/ou sua destinação.

Em muitas situações, até mesmo em virtude do alto número de bens e equipamentos utilizados, o armazenamento torna-se uma questão problemática,



demandando cuidados extras e soluções eficazes. Isso porque, em alguns casos, afeta o ambiente e as condições laborais em que os colaboradores estão envolvidos.

Diante desse cenário, a pesquisa terá como objeto de estudo os bens móveis de caráter permanente que ocupam os setores de Patrimônio e Almoxarifado, outras salas e espaços diversos do IFFluminense, inclusive áreas externas aos *campi*, e que precisam com urgência de um destino, dentro dos princípios e das normas legais em vigor.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

As formas de armazenamento de bens móveis permanentes, que esperam soluções para seu desfazimento dentro dos parâmetros legais, têm gerado preocupação no âmbito do Instituto Federal Fluminense. Isso se deve não só pelo acúmulo desses objetos nos respectivos setores como também pelo processo de deterioramento dos itens servíveis e inservíveis.

Sendo assim, o problema que se coloca para a presente pesquisa é: de que maneira ocorrem os processos relativos ao trabalho com bens móveis de caráter permanente no IFFluminense, especificamente no que tange ao desfazimento, sob a percepção dos responsáveis pelos setores de Patrimônio e Almoxarifado?

## 1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

O desfazimento de bens móveis permanentes inservíveis envolve governança, conhecimento da legislação e uma gestão eficiente e capaz de tomar decisões dentro dos protocolos legais.

Nessa perspectiva, a temática em destaque neste estudo é de grande relevância para as instituições públicas em geral e, sobretudo, para o IFFluminense, em razão do acúmulo desses bens nos setores de Almoxarifado e Patrimônio do instituto. Sem o descarte no tempo certo, os objetos vão se deteriorando e, nesse processo, prejudicam a saúde dos trabalhadores que lidam com eles no dia a dia. Além disso, esses itens já não mais se adequam aos princípios da administração pública, tais como eficiência e economicidade.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar os processos que envolvem o fluxo, a infraestrutura e a gestão como fatores que podem dificultar o desfazimento de bens móveis de caráter permanente no IFFluminense sob a percepção dos servidores que atuam nos setores de Patrimônio e Almoxarifado da instituição, examinando o cenário, os aspectos e as características envolvidos que possibilitem à instituição a melhor tomada de decisão.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Registrar a percepção dos servidores que atuam nos setores de Patrimônio e Almoxarifado do IFFluminense quanto à clareza de suas atribuições;
- b) Mapear quantos servidores foram capacitados para o trabalho com bens móveis e quantos realizaram algum tipo de desfazimento no IFFluminense;
- c) Verificar a existência de fluxos estabelecidos em documentos sistêmicos ou locais na instituição;
- d) Levantar o quantitativo e o tipo de bens inservíveis nos *campi* do IFFluminense;
- e) Identificar a adequação física e estrutural dos setores de Patrimônio e Almoxarifado, assim como a quantidade de funcionários para a realização das tarefas;
- f) Verificar o nível de informatização e/ou sistematização digital do trabalho com bens móveis de caráter permanente;
- g) Examinar o entendimento dos servidores sobre as seguintes características das normativas para realização de desfazimento no IFFluminense: simplicidade, necessidade e nível de atualização dos fluxos existentes;
- h) Verificar a necessidade de mudança nos fluxos de processos de desfazimento;
- i) Identificar o quantitativo dos *campi* com inventário em dia.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela importância de se compreenderem as limitações ao pleno funcionamento de cada *campus*, decorrentes do acúmulo de bens móveis de caráter permanente pelos setores de Patrimônio e Almoxarifado, subordinados à Diretoria de Administração dos *campi*. Sendo assim, é necessário entender os entraves enfrentados por essas áreas para o encaminhamento correto dos materiais, principalmente porque o IFFluminense possui uma ferramenta de compartilhamento de informações que não está sendo utilizada para tal fim.

Em alguns *campi* do IFFluminense, os depósitos chegaram ao seu limite. Desse modo, bens servíveis, novos e usados, ociosos, inservíveis reparáveis e irreparáveis e antieconômicos, em muitos casos, estão sendo alocados em outros ambientes além dos setores de Almoxarifado e Patrimônio, como em salas de aula, devido à falta de organização e de estabelecimento de fluxo procedimental para direcionamento desses objetos.

Portanto é preciso realizar um levantamento sobre esses bens, sobre o quanto interferem no pleno funcionamento do IFFluminense e sobre a qualidade de vida dos servidores que atuam nesses setores. Diante disso, então, será possível para o instituto, por meio desta investigação diagnóstica, propor soluções aos problemas com desfazimento. Há que se ter em vista que esse fenômeno ocorre em uma instituição de educação, mas também de ciência e tecnologia, em uma época na qual os avanços tecnológicos permitem a organização, a otimização e a transparência de informações e dados. Além disso, quem lida com administração de materiais nos órgãos públicos deve zelar pelo princípio da eficiência.

O IFFluminense conta atualmente com plataformas para administração de setores, gestão de dados e transparência de ações, como QAcadêmico, IFFNÚMEROS, Plataforma Nilo Pessanha e ForPDI. Por que não as utilizar para gerenciar Patrimônio e Almoxarifado, já que o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) tem um módulo específico para tanto?

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira parte do estudo descreve as linhas introdutórias da pesquisa, apresentando o problema, a justificativa, as questões pertinentes à temática, a relevância e os objetivos a serem atingidos no decorrer das análises.

Na segunda parte apresentam-se o IFFluminense, sua estrutura e os aspectos referentes ao tratamento institucional dado ao armazenamento dos bens móveis de caráter permanente, tendo em vista as características e as formas de acumulação no Almoxarifado.

Na terceira parte, serão discutidos os processos que caracterizam a governança, conceito que se encontra atrelado à gestão dos bens patrimoniais de uma organização pública e que deve integrar os projetos institucionais.

Na quarta parte, as análises se voltam para a legislação em vigor. Desatacam-se, nesse contexto, as leis relativas aos resíduos sólidos, o Decreto nº 9.373, de maio de 2018, assim como o Manual Institucional de Desfazimento de Bens Móveis, elaborado pelo Instituto Federal Catarinense (IFC) e que tem servido de parâmetro aos demais institutos federais pela Portaria Normativa nº 7, de 2019/ASSEG/GABI.

Os trabalhos correlatos ao tema encontram-se na quinta parte da revisão de literatura, pesquisados na base de dados do *Scielo* e do *Google Acadêmico* a partir dos descritores: desfazimento de bens móveis permanentes – instituições públicas – governança.

Por fim, na sexta parte, descreve-se a metodologia utilizada para a realização do estudo, a qual consistiu na construção e na aplicação de um questionário, elaborado no *Google Forms*, para investigar a percepção dos servidores dos setores de Patrimônio e Almoxarifado do IFFluminense acerca de diversos itens relacionados aos processos de desfazimento bens patrimoniais.

## **2 OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFs)**

A história da rede federal de educação inicia-se século XVIII, no período colonial, com foco na formação do trabalhador brasileiro. Contudo se consolida efetivamente no ano de 1909, quando Nilo Peçanha assume a presidência do Brasil em decorrência do falecimento do então presidente Afonso Pena.

Logo que ocupa o cargo, Nilo Peçanha, por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 1909), cria, em diferentes estados do país, 19 Escolas de Aprendizes e Artífices, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, com a missão de fornecer ensino profissional, primário e gratuito (CARVALHO, 2018).

Ao longo das décadas, a rede federal passou por significativas transformações em sua organização. Primeiramente, houve a criação da Inspetoria do Ensino Profissional Técnico pelo Ministério da Educação e Saúde Pública, no ano de 1930, sendo transformada, em 1934, em Superintendência do Ensino Profissional. Em 1937, as Escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Liceus Profissionais (BRASIL, 2009).

O Decreto nº 4.127, de fevereiro de 1942, converteu os Liceus Profissionais, núcleos da rede federal de ensino, em Escolas Industriais e Técnicas, as quais, em 1959, em nova alteração, passaram a ser conhecidas como Escolas Técnicas Federais. Nesse ponto, alcançaram autonomia didática e de gestão (BRASIL, 2009).

No ano de 1978, três Escolas Técnicas Federais, nos estados de Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro, são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), podendo, naquele momento, formar engenheiros de operação e tecnólogos. Esse processo se expande e, em 1994, o Decreto nº 8.948, de 8 de dezembro, institui a transformação gradativa das outras Escolas Técnicas Federais e também das Escolas Agrotécnicas. A culminância acontece em

1999. Naquele ano, todas as Escolas Técnicas Federais tornaram-se CEFETs (BRASIL, 2009).

Em suma, os atuais Institutos Federais de Educação possuem uma história centenária, repleta de significativas transformações experimentadas ao longo do século XX. Acredita-se que essas mudanças marcaram não só a nomenclatura dos cursos, mas, sobretudo, a organização, as diretrizes e as ações da educação profissional federal. Nesse sentido, os institutos cumpriram a função de fazer avançar a rede de ensino, adequando suas unidades ao progresso científico e tecnológico, porém sem deixarem de priorizar seu escopo: formar trabalhadores qualificados para as indústrias.

O século XXI inaugura intensos desafios para a rede federal de ensino profissional. Destaca-se, entre eles, a criação do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), ofertando Ensino Fundamental, Médio e Educação Indígena. Além disso, em 2007, acontece a segunda fase da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a inauguração de mais de 150 novas unidades no país. Nesse mesmo ano, o MEC lança o Plano de Desenvolvimento da Educação: razão, princípios e programas (PDE), que valoriza a educação profissional e tecnológica.

Em abril de 2007, por meio do Decreto nº 6.095, o MEC lança as diretrizes para a integração de instituições federais a um novo sistema, transformando-as em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). O documento aborda a missão desse novo formato de ensino tecnológico profissional.

A missão institucional dos Institutos Federais deve, no que respeita à relação entre educação profissional e trabalho, orientar-se pelos seguintes objetivos: ofertar educação profissional e como processo educativo e investigativo em todos os seus níveis e modalidades, sobretudo de nível médio; orientar a oferta de cursos em sintonia com a consolidação e o fortalecimento dos arranjos produtivos locais; estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo, apoiando processos educativos que levam à geração de trabalho e renda, especialmente a partir dos processos de autogestão (HADDAD, 2008, p. 32).

Além desses objetivos, a proposta que fundamenta a criação dos IFs busca integrar educação e ciência, na perspectiva de constituírem centros de referência no ensino das ciências voltados à investigação empírica. Do mesmo modo, visa ofertar

programas especiais de formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de Física, Química, Biologia e Matemática, em conformidade com as demandas de âmbito local e regional. Por fim, objetiva fornecer programas de extensão, com destaque para a divulgação científica (PEREIRA, [2021?]).

O IFFluminense, pertencente à rede federal de ensino, com sede no município de Campos dos Goytacazes, é o cenário da presente pesquisa. Esta tem por objeto, conforme mencionado, o desfazimento e o descarte de bens em seus *campi*. É sobre essa instituição e sua capilaridade, que se estende ao Norte e ao Noroeste Fluminense, entre outras microrregiões, que tratarão as abordagens que vêm a seguir.

## 2.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE (IFFLUMINENSE)

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi* (art. 1º, §2º). O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFFluminense) foi, então, criado no processo de expansão da rede federal de ensino técnico, consoante os apontamentos feitos no início deste capítulo.

O IFFluminense é uma autarquia federal de personalidade jurídica vinculada ao MEC e à SETEC. Possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Essa normativa instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dando outras providências para sua concretização (BRASIL, 2008).

A Reitoria do Instituto Federal Fluminense encontra-se no município de Campos dos Goytacazes, norte do Estado do Rio de Janeiro. Todavia o instituto conta, atualmente, com 12 *campi*, distribuídos nos municípios de Macaé, Cabo Frio, Bom Jesus do Itabapoana, Itaperuna, Quissamã, São João da Barra, Cambuci, Santo Antônio de Pádua, Unidade de Formação de Cordeiro, vinculada ao *campus* de Santo Antônio de Pádua, Maricá – na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro – e o *campus* de Itaboraí, recentemente inaugurado; além de um Polo de Inovação e um Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação,

que funciona na sede da Reitoria em Campos dos Goytacazes (IFFLUMINENSE, 2019).

O Planejamento Estratégico (PE) do IFFluminense, revisto para o ano de 2020, tem como eixos a articulação entre educação, ciência e tecnologia, com foco na formação de jovens e trabalhadores e na elaboração do plano sistemático e criativo, abrangendo a natureza e o conhecimento do ser humano e da cultura; o desenvolvimento de tecnologias orientadas às transformações sociais e à redução das desigualdades, no aprimoramento dos processos produtivos e seus desdobramentos; a efetividade social da educação e da formação integral; a inclusão e a garantia de aprendizagem, de forma solidária e com respeito à diversidade; a integração e a valorização dos servidores e da gestão democrática e transparente com boa governança; e a inovação com sustentabilidade (IFFLUMINENSE, 2020).

Este último eixo, por sua vez, tem ligação com a pesquisa em tela, ao considerar que “[...] a inovação enquanto princípio é capaz de criar novos caminhos e estratégias, inventar ou adaptar ideias, processos, tecnologias, ferramentas, incluindo o campo dos valores e conceitos” (IFFLUMINENSE, 2020, p. 6). Porém todos esses processos e procedimentos devem estar fundamentados na sustentabilidade, ou seja, nos âmbitos social, ambiental e econômico, de forma a garantir às futuras gerações a satisfação de suas necessidades básicas (IFFLUMINENSE, 2020).

No tocante à gestão do patrimônio, o qual inclui os bens móveis e fixos, cabe destacar a grandiosidade da rede do IFFluminense. Embora seja adotada a gestão integrada, com interdependência dos *campi*, o volume de bens que perdem utilidade e acabam tendo que ser descartados gera problemas. Torna-se, pois, imperativo tratar das normas e dos procedimentos da gestão pública no Brasil para compreensão e resolução da questão do desfazimento e do descarte de bens no setor público.

## 2.2 ARMAZENAGEM, DESFAZIMENTO E DESCARTE NO IFFLUMINENSE

A questão que envolve o desfazimento dos bens móveis de caráter permanente no Instituto Federal Fluminense (IFFluminense) engloba um conjunto de leis, normas, regimentos internos, como o PE e o Plano de Desenvolvimento



Institucional (PDI), além de documentos ligados às áreas públicas, como será apresentado ao longo da pesquisa.

Bem permanente, de acordo com a Lei de Orçamento nº 4.320, de 17 de abril de 1964, em seu Art.15, parágrafo 2, é: “Para efeitos de classificação da despesa, considera-se material permanente o de duração superior a dois anos” (BRASIL, 1964).

Nesse esteio, a Portaria nº 448/02, expedida pela Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, Art. 3º, traz que as características do material permanente podem englobar:

Durabilidade, quando o material em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo de dois anos; II - Fragilidade, cuja estrutura esteja sujeita à modificação, por ser quebradiço ou deformável, caracterizando-se pela irrecuperabilidade e/ou perda de sua identidade; III - Perecibilidade, quando sujeito a modificações (químicas ou físicas) ou que se deteriora ou perde sua característica normal de uso; IV - Incorporabilidade, quando destinado à incorporação a outro bem, não podendo ser retirado sem prejuízo das características do principal; e V - Transformabilidade, quando adquirido para fim de transformação (BRASIL, 2002a, p. 1-2.).

Uma vez conceituado o bem móvel permanente, torna-se possível investigá-lo sob a perspectiva de armazenamento, desfazimento e descarte, naturalmente vinculada ao setor de Patrimônio. Para tanto, primeiramente recorreu-se ao delineamento da estrutura organizacional que está posta hoje no IFFluminense, tal como apresentada no documento oficial do PDI (IFFLUMINENSE, 2018).

Cabe ressaltar que, nesse instrumento de gestão, encontram-se, além do organograma, a identidade e a missão institucionais, os objetivos didático-pedagógicos, as metas e as diretrizes administrativas, orçamentárias e de infraestrutura, esclarecendo a questão dos bens patrimoniais do IFFluminense. Dessa forma, coloca-se em prática a gestão estratégica para o pleno desenvolvimento institucional (IFFLUMINENSE, 2018).

Segundo o PDI, a Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado está ligada diretamente à Pró-Reitoria de Administração (IFF, 2018). Sobre as competências dessas duas repartições, no item 7.1.6 do documento, diz que

Compete à Pró-Reitoria de Administração planejar, coordenar e acompanhar as atividades e as políticas de administração e execução de gestão orçamentária, financeira e patrimonial do Instituto Federal Fluminense. São competências das Diretorias e Coordenações ligadas à

Pró-Reitoria de Administração:[...] d) Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado - Coordenar a gestão de materiais do IFFluminense (recebimento e conferência de materiais e controle de estoque); coordenar a incorporação e distribuição de bens patrimoniais; coordenar o processo de inventário e desfazimento de bens; assessorar e orientar os campi do IFFluminense na gestão de materiais e patrimonial (IFFLUMINENSE, 2018, p. 228).

Entretanto, desde a criação do IFFluminense, não há registros oficiais de levantamento assertivo de todos os bens patrimoniados do instituto, independentemente do estado em que se apresentem, tampouco de desfazimento ou descarte de bens móveis de caráter permanente.

No Manual de Patrimônio, do Tribunal de Contas da União (TCU) são classificados os bem móveis quanto à sua situação. Estes são os mesmos critérios adotados pelo IFFluminense:

1 - Bom, quando estiver em perfeitas condições e em uso normal; 2 - Ocioso, quando embora esteja em perfeitas condições não está sendo usado; 3 - Recuperável, quando estiver avariado e sua recuperação for possível e orçar, no máximo, até cinqüenta por cento de seu valor de mercado; 4 - Antieconômico, quando estiver avariado e sua recuperação orçar mais do que cinqüenta por cento de seu valor de mercado ou seu rendimento for precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; 5 - Irrecuperável, quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido a perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação (BRASIL, 2009, p. 6).

No que tange à alienação, ao desfazimento e à renúncia, este mesmo manual traz, no item 13, que:

O material permanente, considerado por comissão específica, em situação patrimonial ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável, cuja permanência ou remanejamento no âmbito do Tribunal for julgado desaconselhável ou inexecutável é passível de alienação, por meio de venda, doação ou permuta, ou desfazimento, por meio de inutilização ou abandono (BRASIL, 2009, p. 18).

Como se pôde perceber, o entendimento do TCU sobre as atribuições da Coordenação de Patrimônio e Almoxarifado vai ao encontro da concepção manifestada nos regimentos do IFFluminense, sendo de responsabilidade daquela coordenar o processo de inventário e desfazimento dos bens e assessorar os *campi* na gestão patrimonial (IFFLUMINENSE, 2015).

Pelo fato de o IFFluminense existir há cerca de 11 anos e, com a transição Escola Técnica Federal – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, ter herdado todo o patrimônio de servíveis e inservíveis, conclui-se que o volume acumulado de bens móveis de caráter permanente bons, ociosos, recuperáveis, antieconômicos e irre recuperáveis é grande. Por conseguinte, isso causa transtorno para as gestões locais dos *campi* do instituto.

Essa realidade se dá em razão da carência de informações – quantitativas e qualitativas – acerca desses itens acumulados, da ausência de compartilhamento ou veiculação dessas informações entre os gestores, da falta de armazenamento adequado e também do não desfazimento e descarte desses bens.

Seria legítimo questionar e cobrar das autoridades responsáveis ações que norteassem esses procedimentos, uma vez que é possível basear-se no Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, que “[...] dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final, ambientalmente adequados, de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2018b, p. 1).

Fernando Nunes de Souza Santos, servidor administrativo e coordenador de Patrimônio e Almoxarifado da Reitoria, relata que os esforços atuais no IFFluminense para a operacionalização e a implantação dos procedimentos de desfazimento e avaliação de bens se iniciaram em 2015. Anteriormente a isso, segundo ele, há informações incompletas sobre os procedimentos, como, por exemplo, a realização de um leilão de bens, mas nada detalhado (informação verbal).<sup>1</sup>

O servidor completa que não existe hoje, no IFFluminense, um levantamento assertivo acerca do quantitativo de bens móveis de caráter permanente que poderiam ser transferidos a outros *campi*, doados ou cedidos nem do número dos materiais caracterizados como irreparáveis. Por fim, afirma que não há um fluxo transparente e objetivo para doação, transferência, desfazimento e descarte dos bens móveis acumulados nos *campi* até a presente data e, tampouco, foi possível sistematizar esse registro e esse controle eletronicamente (informação verbal).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Conversa verbal realizada entre a pesquisadora deste trabalho e o servidor Fernando Nunes de Souza Santos pessoalmente no IFFluminense.

<sup>2</sup> Conversa verbal realizada entre a pesquisadora deste trabalho e o servidor Fernando Nunes de Souza Santos pessoalmente no IFFluminense.

Apesar de muitas áreas de gestão estarem migrando suas atividades para plataformas específicas no SUAP, ainda não existe um protocolo de registro e controle de Patrimônio e Almoxarifado que possibilite visibilidade e negociações pelos gestores.

O SUAP é uma plataforma idealizada pela equipe de desenvolvimento de sistemas da Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação (DIGTI) do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e implantada pela Diretoria de Gestão de Tecnologia de Informação (DGTI) do IFFluminense para informatização dos processos administrativos do instituto, que facilita a gestão, assegura mais rendimento funcional e, logo, traz resultados eficientes para o serviço público e em tempo razoável (IFRN, [2022?]).

Dessa maneira, pode-se afirmar que o que se busca, no Serviço Público, é estar de acordo sempre com os cinco princípios da Administração Pública, definidos no Capítulo VII, Seção I: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988a). Conquanto o sistema, de acordo com o site do IFRN, esteja em desenvolvimento de novas funcionalidades, melhorias das existentes e criação de novos módulos (IFRN, 2014), encontra-se ainda muito subutilizado perto de suas potencialidades.

No que respeita à armazenagem patrimonial, deve-se atentar ao que preceitua a legislação vigente. Emergem desse universo a NBR 15524-2, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o Decreto nº 46.223, de 24 de janeiro de 2018, da Secretaria Estadual de Fazenda e a Instrução Normativa nº 205, de 8 de abril de 1988. Nesta última defende-se que:

A armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequadamente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade. 4.1. Os principais cuidados na armazenagem, dentre outros são:

- a) os materiais devem ser resguardados contra o furto ou roubo, e protegidos contra a ação dos perigos mecânicos e das ameaças climáticas, bem como de animais daninhos;
- b) os materiais estocados a mais tempo devem ser fornecidos em primeiro lugar, (primeiro a entrar, primeiro a sair - PEPS), com a finalidade de evitar o envelhecimento do estoque;
- c) os materiais devem ser estocados de modo a possibilitar uma fácil inspeção e um rápido inventário;
- d) os materiais que possuem grande movimentação devem ser estocados em lugar de fácil acesso e próximo das áreas de expedição e o material que possui pequena movimentação deve ser estocado na parte mais afastada das áreas de expedição;

- e) os materiais jamais devem ser estocados em contato direto com o piso. É preciso utilizar corretamente os acessórios de estocagem para protegê-los;
- f) a arrumação dos materiais não deve prejudicar o acesso às partes de emergência, aos extintores de incêndio ou à circulação de pessoal especializado para combater a incêndio (Corpo de Bombeiros);
- g) os materiais da mesma classe devem ser concentrados em locais adjacentes, a fim de facilitar a movimentação e inventário;
- h) os materiais pesados e/ou volumosos devem ser estocados nas partes inferiores das estantes e porta-estrados, eliminando-se os riscos de acidentes ou avarias e facilitando a movimentação;
- i) os materiais devem ser conservados nas embalagens originais e somente abertos quando houver necessidade de fornecimento parcelado, ou por ocasião da utilização;
- j) a arrumação dos materiais deve ser feita de modo a manter voltada para o lado de acesso ao local de armazenagem a face da embalagem (ou etiqueta) contendo a marcação do item, permitindo a fácil e rápida leitura de identificação e das demais informações registradas;
- l) quando o material tiver que ser empilhado, deve-se atentar para a segurança e altura das pilhas, de modo a não afetar sua qualidade pelo efeito da pressão decorrente, o arejamento (distância de 70 cm aproximadamente do teto e de 50 cm aproximadamente das paredes) (BRASIL, 1988b, p. 3).

Acredita-se que itens novos, em perfeitas condições de uso, se armazenados junto aos inservíveis, estejam assim em virtude de tempo de uso, acidente de manuseio, problemas na constituição dos componentes, ação do tempo, transformações e reações químicas, quebrados, com partes cortantes e perfurantes, enferrujados ou com baterias a gerar fluidos, podem ser danificados (Referência?). Outrossim, esse armazenamento dificulta o acesso e o encontro, em tempo hábil, do material a ser utilizado.

Suponha-se, a título de ilustração, que um professor solicite ao departamento de Patrimônio/Almoxarifado determinado item para utilizar em aula, e este encontre-se em difícil condição de acesso ou, até mesmo, em destino ignorado. Isso causa declínio na qualidade do ensino, atividade-fim do IFFluminense. Não se considera, aqui, um episódio isolado, mas a possibilidade de reincidências.

Some-se a isso que os bens móveis acumulados dificultam a correta avaliação do estado físico dos materiais bons. Quando, por exemplo, o servidor vai ao depósito para retirar um item, ele pode não perceber o real estado dele, por falta de detalhamento, acesso e acondicionamento adequados. Esse armazenamento indiscriminado gera insalubridade ao ambiente de trabalho do servidor, pois o espaço vai sendo reduzido ao ponto de não ser mais possível acessá-lo.

Em síntese, os reveses que, efetivamente, o armazenamento inadequado de materiais e a falta de controle, transparência, comunicação e encaminhamento

trazem para o Instituto Federal Fluminense são inúmeros. Isso porque interferem no ambiente e na qualidade de trabalho do servidor responsável pelos setores e pelos depósitos e, conseqüentemente, afeta o ensino, a pesquisa e a extensão, conforme será analisado, a seguir, no estudo sobre as políticas governamentais.

### **3 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL**

O campo da administração pública apresenta-se como um conjunto de processos que envolve não somente os aspectos gerenciais do sistema público, mas, sobretudo, os elementos políticos, que, no Brasil, ganham contornos complexos. De acordo com Calmon e Costa (2013), só é possível compreender essa situação quando as análises se voltarem para as décadas em que a gestão pública foi vista de forma isolada, a partir de questionamentos estanques de seus órgãos.

Motta (2013) considera que, em uma democracia, o papel da administração pública é zelar pelo bem comum e promover interações entre os membros internos e externos do setor. Quando essa administração é atravessada por questões de natureza política, o dilema é conciliar ações que tenham, por um lado, o público como foco e, por outro, os múltiplos interesses. Dessa forma, a governança política contribui para resgatar, no âmbito da gestão pública, essa discussão.

Nesse contexto das análises sobre o gerenciamento da coisa pública no Brasil, ganham destaque questões como o governo eletrônico (E-Gov), a própria governança, como conceito fundamental a essas reflexões, o Planejamento Estratégico, como instrumento que fornece visibilidade às gestões, e a legislação pertinente a todos os processos ligados ao sistema público.

#### **3.1 E-GOV E A IMPORTÂNCIA DO GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO PÚBLICA**

As duas últimas décadas, que coincidem com o início de um novo século, foram marcadas por um extraordinário avanço das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Ao se tornarem instrumentos essenciais na gestão pública, impulsionaram mudanças significativas nos setores públicos, entre as quais está a

ampliação do acesso a informações e serviços ofertados pelo governo, através da rede mundial de informação, a internet. Esse avanço das ferramentas tecnológicas digitais, móveis e fixas, além de contribuir para a desburocratização, favoreceu a relação entre Estado e sociedade (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2005).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2002) o “E.governo” é definido como “[...] a utilização da internet e da “web” para ofertar informações e serviços governamentais aos cidadãos” (p.1). Na prática, corresponde ao correio eletrônico disponível aos usuários das redes informacionais, que necessitam de esclarecimentos sobre as ações do governo, suas leis, seus decretos e, principalmente, suas políticas públicas (CHAIN *et al.*, 2004).

Alguns autores envolvem a noção de governança eletrônica no de governo eletrônico, como é a abordagem de Ferguson (2002). Contudo Ruediger (2002, p. 67) esclarece este ponto quando diz:

O governo eletrônico (E.Gov) é visto como prestação de informação de serviços governamentais por meio da Internet. Esta definição distingue-se do conceito de governança eletrônica, que é utilizado por alguns autores de modo indistinto para as definições de e-gov e e-governança ou, de modo mais específico, sendo esse construto a dimensão política mais avançada daquele.

No ano 2000, criou-se o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), cujo escopo foram os papéis a serem definidos pelos diversos órgãos públicos, em conformidade com as ações que pautam o ambiente institucional com seus protocolos e suas normas. Já em 2003 estabeleceram-se os Comitês Técnicos, visando coordenarem, articularem e implementarem planejamento, projetos e ações nas diversas áreas de competência do governo (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Apesar de o Brasil ser um país com acentuadas desigualdades sociais, o correio eletrônico estabelecido pelo E-Gov ampliou o acesso à sua base, principalmente após duas décadas da implantação do sistema, tendo em vista que, antes dos registros digitais, era difícil para o setor privado ou mesmo para os cidadãos comuns conhecerem o andamento das ações governamentais. Assim, de acordo com Anjos e Ezequiel (2011, p. 60):

Seguindo os passos da iniciativa privada, que investiu fortemente em tecnologia da informação, também os governos de todo o mundo têm concentrado esforços no desenvolvimento de políticas e definições de padrões de comunicação, bem como no uso das novas tecnologias para



facilitar o relacionamento com seus diferentes públicos. No Brasil não foi diferente. Especialistas em gestão pública elegeram o “Governo Virtual” como um instrumento de superação do subdesenvolvimento, de redução de custos, de transparência, de oferta de informações e melhores serviços à sociedade. Como uma nova forma de os governos se apresentarem, a virtual, o Governo Eletrônico (e-Gov) passou a ser indicativo de prestação de serviços públicos por meio da Internet.

Nessa perspectiva de análise, o correio eletrônico contribuiu para uma melhor governança. Isso porque, na contemporaneidade, com o mundo globalizado e a conseqüente ampliação do uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) como ferramentas indispensáveis na busca pelo bem comum nas sociedades democráticas, o uso de tecnologias agrega valor às ações do governo.

### 3.2 GOVERNANÇA

O conceito de governança no contexto das Ciências Sociais e Políticas é bastante abrangente. Ele envolve a Governança Corporativa, a Governança de Relações Interorganizacionais e Governança Pública. Esta tem início no setor privado, no momento em que as grandes organizações passam a investir nas formas de gestão e nas interrelações entre elas, tendo em vista o alcance do maior nível de eficiência e eficácia no desempenho dessas corporações.

A visão de Governança Corporativa, por exemplo, surge a partir da abertura de capital das organizações de sociedade anônima, e ela acontece por meio da separação da propriedade da forma de controle. Com a complexidade do capitalismo contemporâneo, os conflitos internos das instituições se ampliam, seja pelo número de acionistas, seja pelo modo como a gestão é conduzida. Surge, assim, a necessidade da adoção de mecanismos de governança para solucionar esses impasses sem que o negócio perca em eficácia e eficiência (CORREIA; AMARAL, 2008).

Em sua busca por transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, as organizações do setor privado estão expandindo esse modelo de governança, alcançando as instituições públicas, principalmente as estatais, além das sociedades limitadas, conforme prevê a legislação brasileira. (BRASIL, 2002b) Há que se destacar, nesse sentido, a Lei de Parceria Público Privada (BRASIL, 2004). Ela regulamenta financiamentos e parcerias entre órgãos

federais e da iniciativa privada, dizendo, ainda, sobre as características da Governança Corporativa, como ética, transparência, divisão de poder e prestação de contas – valores que impactam os resultados dessa relação.

A governança que envolve as relações interorganizacionais surge, por sua vez, da busca por maior competitividade. Característica do capitalismo contemporâneo, ela exige, em muitas situações, associações e divisão de poderes desses organismos, os quais precisam sobreviver no mercado e, para isso, realizam novos *designs* corporativos (LEITE, 2014). Essas alianças e seus arranjos produtivos necessitam dos instrumentos de governança para apararem conflitos e a luta pelo poder pelos empresários. Além disso, regulam as ações que respeitam à tomada de decisões. Esse tipo de gestão já alcança a administração pública.

A busca da boa governança em uma perspectiva política de desenvolvimento no mundo globalizado é atravessada por práticas de gerenciamento e por instrumentos governantes. Estes são monitorados por organismos internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), agências de fomento aos países que possuem metas de diminuição da pobreza, por exemplo, e necessitam de recursos para realizarem investimentos em várias áreas de cunho social. Essas instituições globais, através do que denominam “boa governança”, buscam um desenvolvimento com sustentabilidade e transparência.

A parceria com esses órgãos internacionais estimula as políticas públicas, além de mobilizar diferentes atores e promover desenvolvimento, sobretudo nos países periféricos. Tais nações demandam tecnologias de última geração, máquinas e intercâmbio que promovem avanços em diversos setores econômicos, sociais e culturais.

A visão de que estas instituições realizam uma boa governança tem sido alvo de críticas dos setores acadêmicos, empresariais e representativos da sociedade, no Brasil e em vários países. Eles entendem que esses subsídios feitos pelos povos centrais intencionam criar formas de submissão aos seus interesses políticos e econômicos. Em consequência dessas críticas, o Banco Mundial e o FMI têm se afastado da visão economicista e procurado adequar seus discursos, valorizando pontos como a justiça social, a descentralização político-administrativa, a superação da pobreza e o equilíbrio ecológico (MENEZES; VIEIRA, 2011).

Quanto ao foco deste capítulo, que trata, entre outros temas, da governança pública, pode-se afirmar que ela projeta a nova visão de administração, que tem por intuito superar velhos modelos burocráticos, incompatíveis com o universo das TICs.

Há nesse conceito de gestão pública centrada na governança um fator que não pode ser esquecido, a saber: a relevância política nas decisões das instituições de caráter público que, em muitas situações, acaba por impedir a boa governança. Superar essa ineficiência significa qualificar os atores dos cenários públicos, implementar valores fundados na cooperação e criar uma rede mediada pelas novas tecnologias, as quais, atualmente, destacam-se como principal meio de informação e comunicação (AVELAR JÚNIOR, 2012).

Ao abordar a questão das redes na governança pública, Souza (2016, p. 21) comenta:

As redes permitem ilustrar as interações e arranjos existentes, os atores que participam, as deliberações e implementações das políticas públicas, ou seja, buscam mapear a estrutura dos arranjos a partir de sociogramas e gráficos que permitam identificar, entre outras coisas, os níveis de intensidade dos atores (participação), a verticalidade (centralização) ou a horizontalidade (descentralização), assim como a complexidade da rede embasada pela quantidade e diversidade dos atores.

Sendo assim, a governança na gestão pública, mais do que em outras áreas, depende da capacidade de mobilização de seus atores e do registro digitalizado dos dados, que, por sua vez, devem estar interligados a todos os setores da esfera pública, responsáveis pelas políticas e por seus direcionamentos.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão pública, em um país com as dimensões do Brasil e com as constantes interferências políticas e econômicas em suas práticas, necessita planejar, de forma racional e estratégica, todas as suas ações, incluindo os vários setores da esfera social. O Planejamento Estratégico (PE) é o instrumento técnico que consiste no conjunto de ações de um órgão público, no decorrer de determinado tempo.

Silva e Gonçalves (2011) definem o PE ancorados na concepção pioneira de Ansoff (1977). Consideram-no, assim, um método efetivo de apoio à gestão, seja ela pública ou privada, como um processo contínuo e sistemático de formulação de

estratégias que possibilitem aos gestores tomada de decisões em bases sustentáveis e racionais por meio de programa de execução. Em outras palavras, consiste na combinação de oportunidades externas e condições internas das organizações, com destaque para seus pontos fortes, bloqueio dos pontos fracos elencados e tendo por foco o alcance de objetivos e metas.

A matriz SWOT tem sido utilizada como modelo básico para a elaboração do PE, e as letras de sua sigla, em inglês, significam (FERNANDES, 2012):

- *Strengths*: forças, que se referem ao ambiente interno;
- *Weaknesses*: fraquezas, que se relacionam às deficiências dos serviços de uma organização;
- *Opportunities*: oportunidades e têm ligação com o ambiente externo;
- *Threats*: ameaças que podem vir de fatores internos e externos.

Com base nessa matriz, as entidades poderão diagnosticar sua própria realidade, tendo em vista a missão, a visão de futuro e os valores, que correspondem aos princípios que embasam essas ações. No caso do setor público, todas as estratégias devem estar voltadas para a coletividade, suas demandas e necessidade essenciais.

No caso do Planejamento Estratégico voltado para a gestão pública, alguns pontos devem ser considerados. Segundo analistas, a gestão financeira é ponto crucial no estabelecimento de metas, e elas só podem ser definidas com base nos recursos disponíveis, principalmente em razão das medidas legais e orçamentárias. Por outro lado, há prioridades que exigem urgência na tomada de decisão pelos gestores, que, nessas situações, mesmo diante do planejamento, necessitam atribuir recursos para outras áreas e redefinir objetivos e estratégias (OLIVEIRA, 2009).

Dois pontos essenciais do PE do setor público são o controle e a avaliação no decorrer da implementação das ações. Por isso, a importância do estabelecimento de padrões para a análise de desempenho das estratégias propostas. Rever as ações que não alcançaram os resultados e os objetivos estabelecidos torna-se um caminho eficaz para a fixação de novos indicadores em busca de oportunidade (PEREIRA, 2011).

Silveira e Lunkes (2017) destacam o fato de que o Planejamento Estratégico vai muito além da organização engendrada na esfera pública, em razão da ausência

de competitividade, característica comum às organizações do setor privado. Isso, por sua vez, torna-se um desafio para os gestores, que têm que conciliar interesses coletivos com interferências políticas, adequando-as aos objetivos em busca do equilíbrio, que nem sempre é alcançado.

A etapa de implementação das ações do PE inclui processos a serem monitorados, principalmente quando o órgão público possui múltiplos setores que precisam dialogar entre si. É a fase da cooperação e da interdependência entre as áreas de um setor, órgão ou instituição, que buscam consolidar a eficiência prática do plano. Quando este acompanhamento falha, e as estratégias não são revistas, o produto final é comprometido em sua eficácia (COSTA, 2006).

Nessa busca por um planejamento que norteie as ações, o Instituto Federal Fluminense, cenário da pesquisa deste estudo acadêmico, revisou seu PE em 2020. Ao longo das análises, serão feitas referências a esse processo, tendo por objeto o foco da presente investigação.

### 3.4 LEGISLAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 37, os princípios fundamentais que devem reger a administração pública, expressos, textualmente como: legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e moralidade. Tais preceitos garantem ao gestor agir de forma a atender ao bem público, representado pelas necessidades e pelas demandas coletivas.

Entre as leis que ditam a construção de um plano que cumpra os objetivos democráticos está o Decreto nº 200, de 1967, que diz em seu artigo 7º:

Art. 7º. A ação governamental obedecerá a planejamento que vise promover o desenvolvimento econômico-social do país e a segurança nacional norteando-se segundo planos e programas elaborados e atualizados dos seguintes instrumentos básicos: plano geral de governo; programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual; orçamento-programa anual; programação financeira de desembolso (BRASIL, 1967, p. 3).

A partir desse documento, emergiu, ao longo das últimas décadas, um conjunto de novas leis, com escopo em atender a evolução social e a complexidade alcançada pelo setor público, sempre tendo como suporte a Carta Magna de 1988.

Nesse processo há que se realçar a Lei de Responsabilidade Fiscal e da Licitação de Contratos, nº 8.666, de 1993, que, mais tarde, seria complementada pela Lei nº 101, de maio de 2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal. Esta atualização traz implicações criminais para os gestores que fizerem uso incorreto do dinheiro público, com trapaceas corruptas (MELLO, 2013).

Do mesmo modo, outras normativas relativas à gestão pública se destacam, como é o caso da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que estabelece o que pode ser gasto pelos órgãos públicos, e da Lei da Inovação, nº 10.973, de 2004, que traça o que os ambientes corporativos públicos podem acessar no sentido de incorporar inovações tecnológicas. Em 2016, essa lei passou por reformulação em consequência dos avanços tecnológicos e das inovações na área da administração (BRASIL, 2020). Somem-se a essas o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias Anual (LOA), incorporados pela gestão pública aos seus órgãos a partir das legislações.

Todas essas legislações são relevantes. Entretanto avultam-se aquelas ligadas ao objeto da pesquisa, qual seja o desfazimento e os descarte de bens móveis fixos.

Nesse sentido, salienta-se a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010 (BRASIL, 2010), que traça a Política Nacional de Resíduos Sólidos, os quais incluem os bens móveis permanentes. Ademais, tem-se o Código Civil, por meio da Lei Federal nº 10.406, de janeiro de 2002, que regula as situações em que os bens são descartáveis, de forma a não prejudicar as pessoas e o meio ambiente.

Portanto reforça-se que são muitas as legislações alusivas aos encaminhamentos, sob o ponto de vista legal, dos materiais que já não possuem serventia ao setor público, inclusive com regras pertinentes ao reaproveitamento, quando possível e necessário.

## **4 PATRIMÔNIO E ALMOXARIFADO NO SERVIÇO PÚBLICO DO BRASIL**

As diretrizes referentes ao patrimônio móvel permanente do Almojarifado sofreram variadas transformações ao longo dos anos.

Com a revogação do Decreto nº 99.658, de outubro de 1990, substituído pelo Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, que trata da “[...] alienação, da cessão, da transferência, da destinação e da disposição final ambientalmente adequada de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e funcional” (BRASIL, 2018a, p.1), novos direcionamentos passaram a traçar a Política de Resíduos Sólidos.

Ao abordar os principais conceitos vinculados à movimentação de bens móveis permanentes, este capítulo busca apontar as inovações no âmbito do desfazimento e do descarte de bens, tendo em vista que são comuns as mudanças nesta área, que acompanha os avanços que ocorrem na sociedade e, conseqüentemente, no campo do Direito.

Para tanto, adotou-se como aporte toda a legislação pertinente ao controle legal das atividades ligadas ao patrimônio e ao Almojarifado das instituições públicas, com fulcro no desfazimento de bens móveis. Esses bens adquiridos com recursos orçamentários da União têm seu fim prescrito na lei, que embasa todos os procedimentos de gestão.

### **4.1 CONCEITOS**

Muitos são os conceitos que envolvem a movimentação de bens permanentes, sobretudo quando estes perdem utilidade funcional e já não têm serventia. Assim, tornam-se um problema para as instituições públicas no momento

do seu desfazimento. Em conformidade com a nova legislação, as principais concepções referentes a essa temática são elencadas nos subtópicos a seguir.

#### **4.1.1 Controle patrimonial**

Envolve as subetapas do processo de controle, tais como: recebimento, registros administrativos, utilização, guarda, movimentação, conservação, inventário e desfazimento de materiais e registros contábeis; além da corresponsabilidade dos diversos atores e setores envolvidos, agrupados em atividades que, por sua vez, abrangem os procedimentos burocráticos e práticos ligados à movimentação desses bens.

No decorrer do levantamento patrimonial, ato de rotina nas instituições públicas, constata-se, através do inventário, a comunicação interna das posses, denominadas “bens inservíveis”, pois, mesmo não sendo ultrapassados, já são úteis ao trabalho aos quais foram destinados (BRASIL, 2018a).

#### **4.1.2 Desfazimento de materiais/bens móveis permanentes**

Este conceito, tido como um dos principais no processo de controle de materiais que formam o patrimônio público das instituições, consiste nos subprocessos de identificação, recolhimento, classificação, destinação e baixa no acervo patrimonial. Todos esses procedimentos são realizados em conformidade com a legislação e devidamente autorizados. No caso dos institutos federais, a permissão é concedida pelos diretores dos *campi*, que são os responsáveis diretos por efetivarem o desfazimento desses bens.

O descarte de itens móveis tem início com a identificação dos bens inservíveis e estará finalizado quando concluída a destinação direcionada pelo relatório de desfazimento de bens. Contudo, através de uma comissão formada por membros ligados ao setor patrimonial da instituição, e, prevista em lei com a responsabilidade compartilhada, conforme a Portaria nº 360 de 23 de abril de 2015, para a realização do desfazimento para excluir o bem do acervo patrimonial da instituição, pressupõe-se a autorização do ordenador de despesas e a observação da legislação vigente. Para realizar o desfazimento, é necessária a constituição de uma Comissão que será composta por no mínimo 3 (três) servidores.



Cabe destacar que a Comissão de Desfazimento, segundo o Artigo 9º do Decreto nº 9.373 de 2018, estabelece que o comitê será composto por, no mínimo, três servidores do órgão institucional e deverá ser instituído pelos diretores dos *campi* ou pelo(a) reitor(a), que fará a nomeação da Comissão Permanente com vigência de 12 meses (BRASIL, 2018a).

#### **4.1.3 Bens inservíveis**

São considerados bens inservíveis aqueles que, por motivos diversos, perderam sua vida útil.

O Decreto nº 9.373/2018, em seu Artigo 3º (BRASIL, 2018a), reitera a classificação de bens inservíveis adotada no Manual de Patrimônio do TCU, consoante pontuado no tópico 2.2 deste estudo.

Sendo assim, ocioso é o bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado; o recuperável é o bem móvel que não possui condições de uso e cujo custo de recuperação seja de até 50% do seu valor de mercado ou cuja análise de custo-benefício demonstre ser justificável a sua recuperação; o antieconômico é aquele cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; o irrecuperável é o bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina, devido à perda de suas características ou em razão de ser o custo de recuperação maior que 50% do seu valor de mercado ou de a análise do custo-benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação.

#### **4.1.4 As formas de desfazimento e destinação dos bens inservíveis**

Em cumprimento ao Decreto nº 9.373, de 2018 (BRASIL, 2018a), o processo de desfazimento e destinação de bens inservíveis deve seguir o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Ademais deve observar os princípios e os objetivos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, conforme o disposto na Lei nº 12.305, de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Em especial, deve-se considerar no momento do desfazimento:

- A ecoeficiência, mediante a compatibilização entre o fornecimento, a preços competitivos, de bens e serviços qualificados que satisfaçam as

necessidades humanas e tragam qualidade de vida e redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta;

- A visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública;
- A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;
- O reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania; e
- Não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos (BLUMENAU, 2019).

O Decreto nº 9.373, inclusive, traça as diretrizes para o reaproveitamento dos bens móveis permanentes no momento do seu desfazimento, com foco em cessão, transferência e doação desses bens inservíveis. Estes ainda podem ser alienados, permutados ou vendidos. As formas de alienação, no entanto, são caracterizadas como transferência de propriedade, e, na cessão ou na transferência propriamente ditas, a destinação ocorre por transferência de posse. (BRASIL, 2018a)

#### **4.1.5 Transferência, cessão, doação, de bens inservíveis**

Para início deste capítulo cabe esclarecer que trataremos de três conceitos diferentes sobre atos normativos: 1. Lei, que pode ser um conjunto de normas jurídicas as quais tem seus próprios processos feitos por autoridades competentes para tal; Decreto que é uma ordem vinda de uma autoridade ou órgão superior que estabelece que se o cumpra determinada resolução (UFSC, 2022).

E a Instrução Normativa que pode ser feita por uma autoridade administrativa para complementar as Leis e os Decretos, sem modificá-los. O interessante sobre elas é que se caracterizam por criar fluxos em rotinas de trabalho (PIÚMA, 2022).

Dito isto passemos ao assunto do capítulo. De acordo com o Decreto nº 9.373/2018 (BRASIL, 2018a) a cessão e a transferência são modalidades de movimentação de bens móveis e implicam a passagem da posse. Já a doação é um tipo de alienação de bens que consiste na transferência de propriedade de bens

para terceiros. O referido decreto dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final, ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Após este Decreto, no mesmo ano de 2018, foi publicada uma Instrução Normativa que o complementa e estabelece fluxos procedimentais para a rotina de desfazimento de bens permanentes por meio da informatização de disponibilização de bens móveis inservíveis seja para alienação, cessão ou transferência no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional - Reuse.Gov, a Instrução Normativa nº 11, de 29 de novembro de 2018 (BRASIL, 2018b).

#### **4.1.6 Cessão**

Segundo o Decreto nº 9.373/2018 é a modalidade de movimentação de bens de caráter precário e por prazo determinado, com transferência de posse. A cessão poderá ser realizada entre órgãos da União (administração direta federal); entre a União (administração direta) e as autarquias; e entre fundações públicas da administração indireta. Isto é, por exemplo, entre o IFFluminense e outros órgãos ou autarquias e as fundações pública federais; entre a União e as autarquias e as fundações públicas federais; e entre os estados, o Distrito Federal e os municípios e suas autarquias e fundações públicas. E, dessa forma, entre o IFFluminense e os órgãos, as autarquias e as fundações públicas dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Já a Instrução Normativa complementa, em seu Parágrafo Único, que para utilizar o Reuse.Gov nestas modalidades de movimentação, basta que seja o tipo de cessão e doação prevista no art. 17 da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993).

#### **4.1.7 Transferência**

Ainda na sequência, o Decreto nº 9.373/2018, estabelece que bens móveis inservíveis ociosos e recuperáveis poderão ser reaproveitados mediante transferência. Logo, os itens do IFFluminense em perfeito estado de uso, porém sem aproveitamento ou utilidade, e aqueles que não estão em condições de uso, cujo conserto implicará até 50% do valor de mercado, poderão ser reutilizados por meio de transferência interna entre os campi, inclusa a Reitoria.

A transferência difere da cessão por ser modalidade de movimentação de caráter permanente. Divide-se em transferência interna e externa. A primeira é realizada entre unidades organizacionais dentro do mesmo órgão ou da mesma entidade da União. Esse é o caso que pode ocorrer entre os campi do IFFluminense e a Reitoria. A externa ocorre entre órgãos da União, portanto, é restrita à administração direta. Assim, a transferência entre o IFFluminense (autarquia que se constitui como entidade da administração pública indireta federal) e os órgãos da administração pública direta federal, outras autarquias e as fundações públicas federais não poderia ser caracterizada como transferência externa (Brasil, 2018b).

#### **4.1.8 Doação**

Considerando que a Lei de Licitações disciplina que a alienação de bens móveis pode ser feita mediante dispensa de concorrência, o Art. 8º do Decreto 9.373/2018 (BRASIL, 2018a) estabelece as condições para que os órgãos e as entidades da administração pública federal realizem doação, quando o reaproveitamento de bens inservíveis for considerado inconveniente ou inoportuno.

A doação poderá ser feita se observadas estas condições:

- Exclusivamente para fins de uso de interesse social;
- Depois de avaliada a oportunidade e a conveniência socioeconômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação, estabelecida no Decreto nº 9.373/2018 para bens inservíveis.

Brasil, 2018 prevê que quando se tratar de:

- Bem ocioso ou recuperável, permitido em favor das autarquias e das fundações públicas federais e em favor dos estados, do Distrito Federal e dos municípios e de suas autarquias e fundações públicas. Excepcionalmente, mediante

ato motivado da autoridade máxima do órgão ou da entidade, vedada a delegação, poderão ser doados a Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP);

- Bem antieconômico, permitido em favor dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios e de suas autarquias e fundações públicas e de OSCIPs; e
- Bem irrecuperável, permitido em favor de OSCIPs e de associações ou cooperativas que atendam aos requisitos do Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006, que institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis.

Portanto, o IFFluminense poderá destinar seus bens ociosos, recuperáveis e antieconômicos por doação aos órgãos, às autarquias e às fundações da administração pública federal, estadual e municipal e às OSCIPs, desde que sejam nesses termos.

E neste caso, cabe ressaltar que a Instrução Normativa 11/2018, também suporta a doação de bens móveis inservíveis desde que respeitado o que estabelece o art. 17, caput, inciso II, alínea "a", da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

#### **4.1.9 Destinação ambientalmente adequada**

A Lei nº 12.305/2010 (BRASIL, 2010), que institui o Plano Nacional de Resíduos Sólidos, e o Decreto nº 9.373/2018, que trata das questões legais de desfazimento e descarte de bens inservíveis, servem de aporte para as discussões dos conceitos mais importantes nessa área.

Em seu Artigo 9º, o referido decreto dispõe que “[...] os alienatários e beneficiários da transferência de domínio se responsabilizarão pela destinação final ambientalmente adequada dos bens móveis inservíveis” (BRASIL, 2010, p. 8).

Os conceitos abordados ao longo desta parte da pesquisa são fundamentais para a compreensão de todo o processo de desfazimento e descarte dos bens inservíveis de uma instituição federal e se encontram baseados nas legislações em vigência, que atualizam o destino desses bens móveis permanentes quando eles perdem a utilidade.

## 4.2 LEGISLAÇÃO SOBRE ARMAZENAMENTO, DESFAZIMENTO E DESCARTE

Ao longo da história das legislações referentes ao patrimônio público, os avanços se tornaram significativos nas últimas décadas, sobretudo em consequência do processo de globalização. Esse fenômeno transformou o processo econômico com a utilização dos métodos tecnológicos, obrigando as instituições públicas a lidarem com a questão da sustentabilidade.

Segundo Silva e Bahia (2019, p. 1543):

A governança pública procura direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades. Uma boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, política, gestão da eficiência, da eficácia e da efetividade. Isto diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente aspiradas.

Nessa discussão, a base para o processo de adequação ambiental em nome da sustentabilidade são as leis que alicerçam os planejamentos e as normas das instituições públicas, conferindo legalidade e respaldando as ações.

Em agosto de 2010, o governo publicou a Lei nº 12.305 (BRASIL, 2010), que regulamenta o gerenciamento e a gestão integrada de resíduos sólidos, definindo objetivos, princípios, diretrizes e instrumentos com fins de combate ao descarte incorreto de rejeitos e de eliminação de lixões e depósitos de bota-fora. Essa normativa tem pautado um conjunto de outros projetos e ações centrados na sustentabilidade na administração pública.

Esse ditame de 2010 alterou a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), a chamada Lei de Licitações, incluindo a promoção e o desenvolvimento nacional sustentável entre os princípios a serem garantidos na concorrência. Com base nessa nova legislação, os gestores públicos devem considerar, no momento da contratação de serviços, as variáveis que estão ligadas à sustentabilidade.

O Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018 (BRASIL, 2018a), dispõe, conforme mencionado anteriormente, sobre a alienação e a disposição ambientalmente adequada dos bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Sendo assim, todas as instituições públicas

federais devem se enquadrar nas normas deste decreto-lei, sob o risco de se apresentarem incompatíveis com as diretrizes de desfazimento e descarte.

O destaque à legislação básica que fundamenta este estudo inclui outros normativos, ainda em vigência, que estão elencados no quadro 1 abaixo, com suas respectivas finalidades jurídicas, juntamente com os que foram destacados nas reflexões anteriores.

Quadro 1 - Legislação

LEIS	FINALIDADES
Decreto nº 9.373 de 11 de maio de 2018.	Dispõe sobre alienação, cessão e transferência, destinação e disposição final ambientalmente adequada de bens públicos móveis.
Instrução Normativa nº 11, de 29 de novembro de 2018.	Dispõe sobre ferramenta informatizada de disponibilização de bens móveis inservíveis para fins de alienação, cessão, transferência no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional REUSE-Gov.
Instrução Normativa da SLTI nº 2, de 4 de junho de 2014.	Dispõe sobre regras para a aquisição e locação de máquinas e aparelhos consumidores de energia pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e uso de Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) nos projetos públicos <i>retrofit</i> .
Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.	Institui Política Nacional de Resíduos Sólidos e altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, e dá outras providências.
Instrução Normativa da SLTI, nº 3, de 15 de maio de 2008.	Dispõe sobre a classificação, utilização, especificação, identificação e alienação de veículos oficiais e dá outras providências.
Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006.	Institui separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis e dá outras providências.
Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.	Dispõe sobre as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, passíveis de qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997.	Estabelece normas para a eleição.
Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993.	Regulamenta o Artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências.
Portaria Ministerial nº 341, de 2 de abril de 1981.	Estabelece normas que regulam o destino de armas, munições, explosivos e petrechos apreendidos excedentes, obsoletos ou imprestáveis com esta baixa.
Lei nº 5.700, de 1º de setembro de 1971.	Dispõe sobre formas dos símbolos nacionais e dá outras providências.

Fonte: O autor.

Essas legislações encontram-se associadas aos processos e subprocessos de desfazimento e descarte de bens públicos móveis permanentes no âmbito da esfera federal e de suas instituições.



## 5 BEM-ESTAR E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) inseriu-se no contexto organizacional e tornou-se objeto de estudo na academia, na década de 1950, a partir de uma abordagem sociotécnica. Com o tempo, a tendência foi ampliar as análises desse estudo para os desafios modernos, e, em razão dessa nova abordagem, os anos 1960 vão realizar as críticas ao modelo taylorista e sua mecanização da gestão administrativa nas empresas (SAMPAIO, 2012).

A QVT engloba um vasto conjunto de situações. Todavia, no contexto contemporâneo, a definição dada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) é a que melhor esclarece a generalização do termo. Trata-se da “[...] percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHOQOL, 1995).

A partir dessa visão, compreende-se que a QVT está ligada ao ambiente das organizações, assim como à forma como a gestão lida com as pessoas, às condições estruturais gerais e aos recursos ligados ao trabalho. Com as transformações ocorridas na sociedade nas últimas décadas e as novas tecnologias ocupando espaços como meio facilitador do trabalho, muitas questões novas se apresentam em decorrência dessas relações com as ferramentas digitais, as quais interferem no cotidiano dos trabalhadores (ALMEIDA; VALENTE, 2012).

Essa realidade contemporânea foi tecida ao longo tempo, quando o trabalho ganha novos contornos com o processo de industrialização no século XVIII. Mas é no século XX que ocorre uma maior organização nas relações estabelecidas nos ambientes de trabalho, a partir do ideário taylorista/fordista. Ao racionalizar os processos no interior das organizações, esse modelo estabelece o trabalho

mecânico, que dará origem a uma série de distúrbios na saúde do colaborador, os quais passaram a ser vistos como doenças ocupacionais (FERREIRA, 2015).

Historicamente, as abordagens sobre as condições de trabalho no início do processo capitalista sempre foram negligenciadas. Receberam atenção apenas a partir das reivindicações dos movimentos trabalhistas do século XX. Em seguida, foram implantadas leis garantidoras da integridade física, psicológica e social de quem exercia a função laboral (ALMEIDA; VALENTE, 2012). Porém, no momento em que as tecnologias informacionais e comunicacionais criaram relações mediadas pelas máquinas, o trabalhador inaugura no ambiente de trabalho uma nova relação, que influencia sua atuação. Klein, Pereira e Lemos (2019, p. 3) relatam que

No setor público, há a cobrança da sociedade por melhor utilização dos recursos e melhores resultados e pela transparência na utilização dos recursos financeiros. Além disso, as pessoas se tornaram menos passivas em relação às omissões em serviços e atividades públicas. Além disso, para atender às demandas sociais, as organizações públicas precisam revisar e readequar procedimentos e processos de gestão, que lidam com as formas de trabalhar.

A QVT, sobretudo nas instituições públicas, favorece uma gestão dinâmica que afeta a cultura e o clima nos ambientes de trabalho. Isso se reflete em bem-estar para o trabalhador, assim como em aprimoramento da organização interna da instituição. Nesse sentido, a QVT busca, em última instância, a humanização, associada às responsabilidades sociais que se cumprem com as medidas legais, e a missão de contribuir para a economia e a melhoria do ambiente laboral (AQUINO; FERNANDES, 2013).

A QVT trata-se de um compilado de ações que visam, além da segurança e do bem-estar do trabalhador, às relações internas e externas adequadas e compatíveis com a missão da organização, seja ela pública ou privada. Assim sendo, tornou-se condição para a criação de ambientes profissionais que contribuam para o desenvolvimento produtivo dos atores que circulam no espaço institucional, assim como para a qualidade final desses processos, que devem beneficiar todos os envolvidos (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

No contexto da QVT nas organizações públicas, o gestor tem papel fundamental na elaboração das ações que criarão um clima satisfatório para o desenvolvimento das atividades. Estar atento e motivado para ouvir, saber detectar conflitos e superá-los, agregando esforços no sentido de humanizar as relações e

respeitar as diferenças, além do cuidado com a segurança e a infraestrutura e da adequação dos procedimentos com suporte na legislação vigente são alguns dos atributos que favorecem a qualidade de vida no trabalho (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Ainda sobre as instituições públicas, é necessário levar em conta os aspectos físicos e ambientais, assim como psicológicos, presentes nelas. Isso porque, embora não exista um padrão ideal de QVT, esses fatores agregam qualidade ao trabalho, principalmente no sentido de proporcionar ao trabalhador a segurança necessária de poder atuar, sabendo-se respaldado por uma gestão que busca o melhor (CHIAVENATO, 2004).

## 5.1 FATORES QUE INTERFEREM NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

São muitos os modelos que atualmente buscam avaliar a QVT. Contudo nem todos são adequados para analisar os parâmetros de qualidade no setor público, cujos trabalhadores, em sua maioria, são concursados e mantêm relações com a gestão bastante diferenciadas das que se realizam no setor privado.

Ferreira (2011) criou um padrão que se adequa ao trabalho nas instituições públicas, com fatores que propiciam uma análise criteriosa e de base científica. O modelo por ele proposto está fundamentado em elementos estruturantes que funcionam como indicadores que favorecem a construção de uma avaliação qualitativa das condições do trabalhador em seu ambiente laboral.

Entre os fatores mais importantes ligados ao ambiente de trabalho, ressaltam-se os que, em grande parte, revelam o grau da qualidade que o setor público oferece, além de direcionar formas de avaliar a atuação pela gestão. Essas variáveis podem ser caracterizadas como (FERREIRA, 2011):

- Condições de trabalho: encontram-se ligadas ao ambiente como um todo e ao apoio organizacional, como equipamentos e ferramentas, matéria-prima, espaço físico e suporte gerencial, tais como política de informação, remuneração, treinamento, benefícios e reconhecimento;
- Organização do trabalho: relaciona-se à adequação do tempo e ao processo de divisão do trabalho e suas respectivas competências, além da gestão das

atividades e dos padrões de conduta que se referem à supervisão, à fiscalização, às habilidades, à higiene e às vestimentas.

Essas variáveis são, pois, importantes indicadores da QVT, posto que é um campo que compreende as condições de vida no ambiente de trabalho e engloba aspectos de bem-estar, saúde, segurança física, mental e social e capacitação contínua para a realização de tarefas com precisão e bom uso de energia pessoal (AQUINO; FERNANDES, 2013).

É pertinente sinalizar que as novas tecnologias, assim como as inovações ligadas às reengenharias dos processos de trabalho, geraram a necessidade de uma reestruturação dos processos produtivos. Porém nem sempre o ambiente laboral consegue absorver as mudanças e gerar impactos positivos para as condições ideais de atuação, em benefício do trabalhador (SAMPAIO, 2012).

No que tange às grandes instituições de caráter público, nas quais os trabalhadores são descentralizados em unidades, mas ligados à mesma cultura e ao mesmo organograma de gestão central única, é necessária a realização de diagnóstico que envolva os setores de todas as unidades. Esse é o caso do IFFluminense. O gigantismo institucional, em muitas situações, cria barreiras e impede uma análise que envolva todos os *campi* do instituto. Sobre essa questão, Ferreira (2011, p. 22) diz:

O diagnóstico é uma etapa fundamental da construção do bem-estar nas organizações: se realmente queremos tornar o trabalho um espaço de crescimento e reconhecimento; se queremos que a organização do trabalho seja eficiente e justa; se preconizamos que as condições de trabalho, efetivamente atendam aos trabalhadores e que haja relações socioprofissionais, humanas e saudáveis, devemos, então, conhecer o que pensam os trabalhadores.

Nesse sentido, não é somente priorizar a satisfação do trabalhador, mas dar voz a quem enfrenta, cotidianamente, os problemas e as pressões do exercício profissional. Quando abordam a questão do entusiasmo laboral, Rodriguez e Sauer (2014) afirmam que as percepções do colaborador, quando auferidas de forma a revelar a autenticidade da sua visão sobre o trabalho, o ambiente institucional e as condições gerais em que ocorre a sua atividade, colaboram para a melhoria da gestão e dos projetos da organização.

Contemporaneamente, como colocam as pesquisas de Rodriguez e Sauer (2014), os aspectos subjetivos da vida no trabalho afetam o desempenho do

funcionário, sobretudo em tempos de uso de tecnologia no exercício profissional. Nessa perspectiva, muitos estudos citados ao longo desta pesquisa apontavam os efeitos das novas tecnologias digitais na saúde do trabalhador.

Estar atento a essas questões diz respeito à gestão que tem compromisso com a QVT e preocupa-se com as pessoas, e não somente com os resultados. Essa é uma responsabilidade que toda organização deve ter em relação ao trabalhador.

## 6 TRABALHOS RELACIONADOS

O aprofundamento de uma investigação bibliográfica tem por finalidade principal identificar pesquisas recentes que analisam o tema em discussão, sobretudo se este, em sua especificidade, não apresentar grande número de publicações acadêmicas. Esse é o caso do assunto em destaque no presente estudo.

Segundo Grant e Boath (2009), a revisão sistemática da literatura traduz investigações cujo objetivo é levantar evidências sobre o estado da arte, utilizando variados elementos do processo revisor. Nessa perspectiva, a revisão sistemática difere da revisão de literatura comumente realizada em estudos acadêmicos. Cabem, assim, alguns passos como estratégia de busca, aplicação de critérios de inclusão e exclusão e análise dos trabalhos, conforme sinalizam Sampaio e Mancini (2007).

Nesse sentido, a pesquisa se concentrou em artigos acadêmicos, dissertações e teses, investigados no *Google Acadêmico* e no *Scielo*, a partir destes descritores: desfazimento de bens móveis permanentes – instituições públicas – governança.

Entre os critérios de inclusão, inseriram-se os trabalhos que envolveram pesquisas com desfazimento de bens móveis permanentes, trabalhos de descarte desses bens do setor público e estudos referentes à relação entre governança e destino dado aos bens inservíveis do setor público.

Já no que tange ao critério de exclusão, envolveram-se trabalhos que abordam desfazimento de bens em organizações, de modo generalizado, sem especificidade com o setor público. Os critérios de inclusão e exclusão podem ser observados no quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas sobre desfazimento de bens móveis permanentes no setor público.</li> <li>• Estudos que relacionam descarte de bens públicos móveis e governança.</li> <li>• Destino dado aos bens inservíveis de instituições públicas.</li> <li>• Governança sobre materiais inservíveis em organizações públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas direcionadas ao desfazimento de bens móveis permanentes em geral, sem foco no setor público.</li> </ul>

Fonte: O autor.

Por meio desses critérios elencados, chegou-se ao total de quatro trabalhos no ano de 2020. Anteriormente foram excluídas portarias, normativas e legislação interna das instituições públicas, visto o foco ter sido na produção acadêmica. Os descritores serviram de norte às pesquisas, e os resultados são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Trabalhos selecionados para a revisão sistemática da literatura

Título	Autores	Ano	Tipo de trabalho
Os aspectos legais do processo de desfazimento de bens móveis na administração pública federal.	Jasmilón Allino Leite.	2020	Artigo científico.
Desfazimento de Bens Móveis de TI em universidade Federal do Recôncavo.	Leila Salles, Lima; Andréa Junqueira da Silva Borges.	2020	Artigo científico.
Governança Pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações do IFA no IFPB.	Camila Martins de Freitas, José Jassuípe da Silva Moraes; Simitri Mogart Vieira Gonçalves Pereora.	2020	Artigo científico.
Bens Inservíveis no IFSC: um estudo de caso da realidade do Campos Lage.	Jenifer Caroline da Silva; Gaydson Mezegazzo, Amilton Luiz Rabello.	2020	Dissertação de Curso de Especialização Tecnológica Pública.

Fonte: O autor.

Todos os trabalhos analisados apresentam fundamentos do Decreto nº 9.373 de 2018 (BRASIL, 2018a), e a problematização das temáticas focaliza as normas oficiais atualizadas sobre o desfazimento de bens móveis puramente como uma questão de governança pública. Daí a especificidade do levantamento feito.

A revisão sistemática da literatura proporcionou um maior aprofundamento, além de reiterar a importância do desfazimento de bens móveis em desuso no setor público, com vistas aos prejuízos ambientais e de qualidade de vida dos trabalhadores. Sendo assim, acredita-se que existam outros trabalhos acadêmicos sobre o tema analisado em outros portais não acessados ao longo desta pesquisa.



## 7 METODOLOGIA

A presente pesquisa instituiu como universo de investigação, inicialmente, 32 servidores do Instituto Federal Fluminense nos *campi* de Macaé, Bom Jesus do Itabapoana, Cabo Frio, Campos dos Goytacazes (Centro e Guarus), Cambuci, Itaperuna, Quissamã, Santo Antônio de Pádua, São João da Barra e Polo de Inovação, Maricá. Vale ressaltar que o IFFluminense conta ainda com: Unidade de Formação de Cordeiro, Reitoria, Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação e o campus Itaboraí. Contudo em decorrência das dificuldades de acesso e da indisponibilidade das pessoas em decorrência da pandemia da COVID-19, obteve-se a participação de 22 servidores, o que representa cerca de 69% do universo e uma margem de erro de aproximadamente 12%.

Para o desenvolvimento do estudo, elaborou-se um questionário a fim de reunir informações pessoais, profissionais e acadêmicas dos participantes. As perguntas versavam sobre o *campus* de lotação, a formação dos servidores que atuam nos setores de Patrimônio e Almoxarifado, o tempo no setor, o cargo que ocupam, a experiência pregressa ao IFFluminense, a experiência no instituto; se os participantes conheciam os fluxos documentais e procedimentais intra e extrainstitucionais para realização de qualquer tarefa de desfazimento de bens móveis de caráter permanente; a percepção deles quanto à necessidade, à simplicidade e à atualidade dos referidos fluxos institucionais, quando houvesse; a percepção quanto à necessidade de mudanças nesses fluxos, quando houvesse.

Além desse levantamento, buscou-se identificar a concepção dos respondentes quanto à adequação de diversos itens relacionados ao ambiente de trabalho, ao espaço físico e organizacional, à infraestrutura disponível para

realização de armazenagem, assim como ao número de servidores por setor e ao desempenho da chefia imediata.

Outras questões abordaram: o uso de sistemas on-line para registro dos bens; se existe no campus a prática de armazenagem externa e os motivos para que isso ocorra; a atualização do inventário de cada *campus* e os desafios a ele relacionados; a identificação dos tipos de bens inservíveis nos *campi*, bem como sua percepção da quantidade existente desses nos respectivos *campi*; e, por fim, a percepção dos respondentes sobre a comunicação com a Diretoria de Infraestrutura da Reitoria.

Após a construção do questionário, ele foi aplicado em um pré-teste. Nessa etapa, verificou-se que havia problemas na construção dos enunciados de algumas questões e que eles poderiam ser melhorados em relação à clareza, a fim de que se obtivessem os dados necessários. Ademais, constatou-se que existiam perguntas que seriam irrelevantes para o propósito investigativo e, portanto, foram eliminadas.

O questionário, agora mais objetivo e assertivo para atingir o público-alvo, passou por mais alguns testes realizados no *Google Forms*. Na versão final do formulário constavam questões cujas respostas eram obrigatórias e aquelas em que era permitido marcar mais de uma opção.

A aplicação do formulário foi realizada entre dezembro de 2020 e abril de 2021. No fim do ano passado, foi enviado um *e-mail*, via correio eletrônico institucional, aos 32 servidores do IFFluminense definidos, a princípio, como universo da pesquisa. A correspondência continha uma explicação dos objetivos e da relevância da pesquisa para o IFFluminense e o formulário do *Google Forms* para ser respondido on-line.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, as perguntas de percepção foram primordialmente objetivas, sendo utilizada a escala de Likert com cinco alternativas em gradação e mais uma de abstenção. Do mesmo modo, havia indagações em que era possível marcar mais de uma opção e, em outras, detalhar melhor a resposta.

Após o término do período de participação, foram extraídas as informações geradas no formulário e organizadas em uma planilha de Excel para, a partir disso, serem construídos gráficos com as informações mais relevantes e que facilitariam a compreensão dos dados obtidos. Em seguida, foram feitos os comentários e as discussões dos resultados convertidos em figuras. Foram 18 imagens no total.

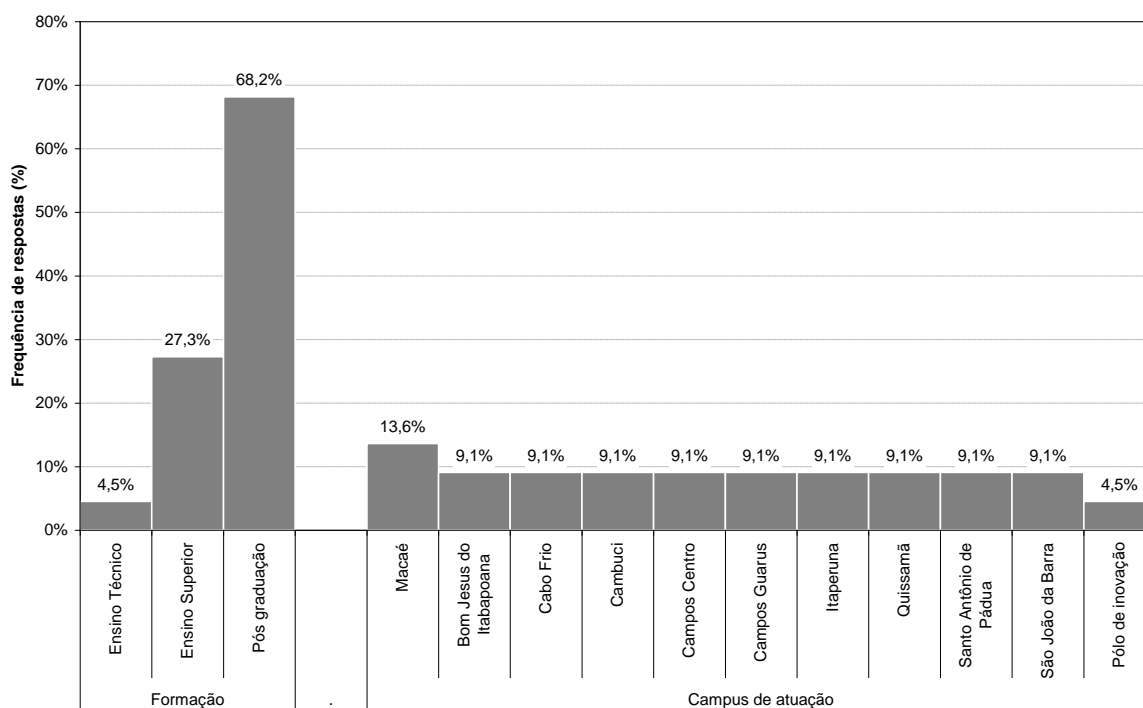
O exame das figuras envolveu estatística descritiva, análise de erro padrão, grau de variância entre as respostas, percepção dos servidores respondentes sobre diferentes itens, além das discussões contextualizadas acerca de cada tema apresentado e que ocorrem na administração de bens móveis de caráter permanente do IFFluminense.

## 8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos pela aplicação do questionário. A realização do questionário teve como objetivo identificar, especialmente, a percepção dos entrevistados acerca do ambiente físico e organizacional dos setores de Patrimônio e Almojarifado na Instituição analisada.

Na figura 1 são apresentadas as proporções de nível de escolaridade e local de atuação dos respondentes.

Figura 1 - Nível de escolaridade e local de atuação dos servidores participantes

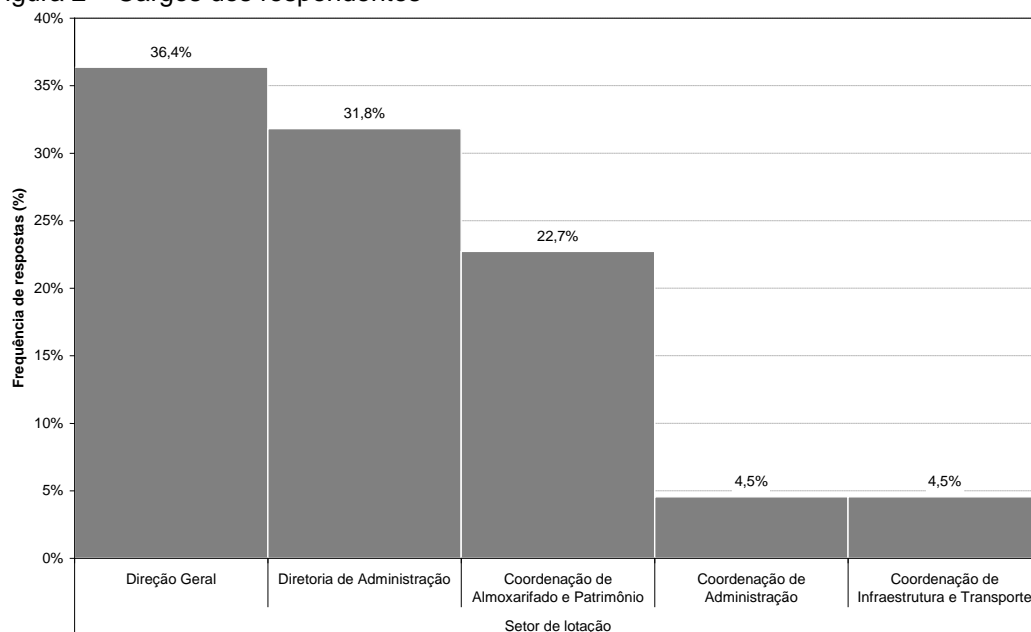


Fonte: O autor.

Observando-se a figura 1, verifica-se predominância dos respondentes, 68,2%, com nível de pós-graduação e apenas 4,5% com nível técnico. O *campus* Macaé, por um lado, forneceu a maior participação, contando com três servidores, e o Polo de Inovação, por outro, a menor adesão, com apenas um servidor. Todos os outros *campi* forneceram a atuação de dois servidores cada.

Na figura 2, são mostrados os resultados referentes aos cargos dos servidores respondentes.

Figura 2 – Cargos dos respondentes

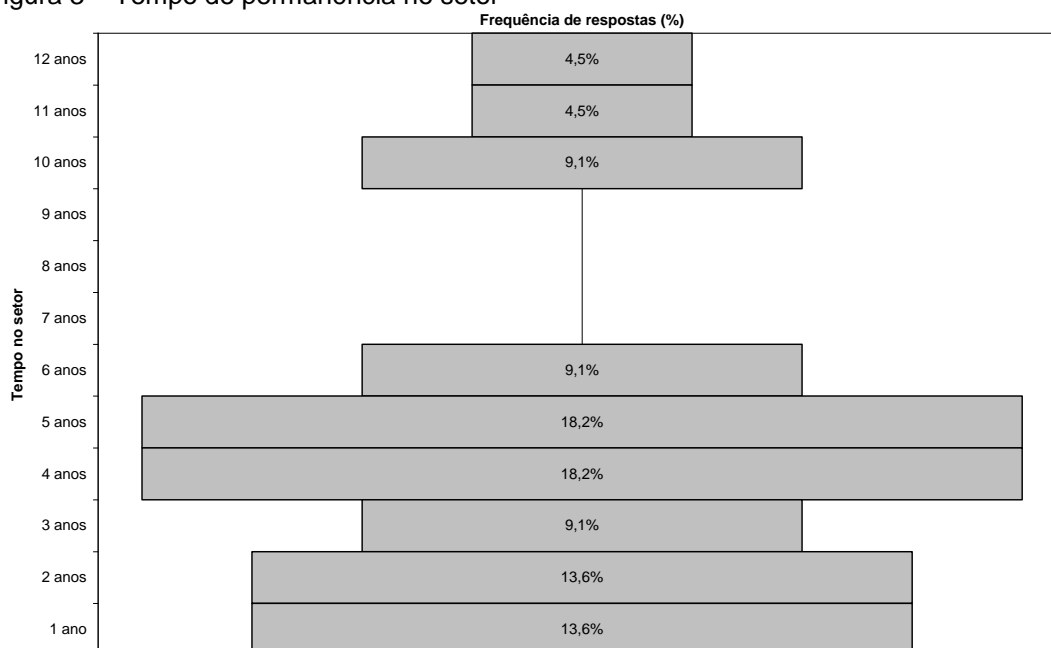


Fonte: O autor.

Como características da amostra, podem-se verificar, na figura 2, os cargos dos servidores: oito diretores gerais, sete diretores administrativos, cinco coordenadores de Almojarifado e Patrimônio, um coordenador de Administração e um coordenador de Infraestrutura e Transporte.

Na figura 3 a seguir, observa-se o tempo de permanência dos respondentes no setor.

Figura 3 – Tempo de permanência no setor



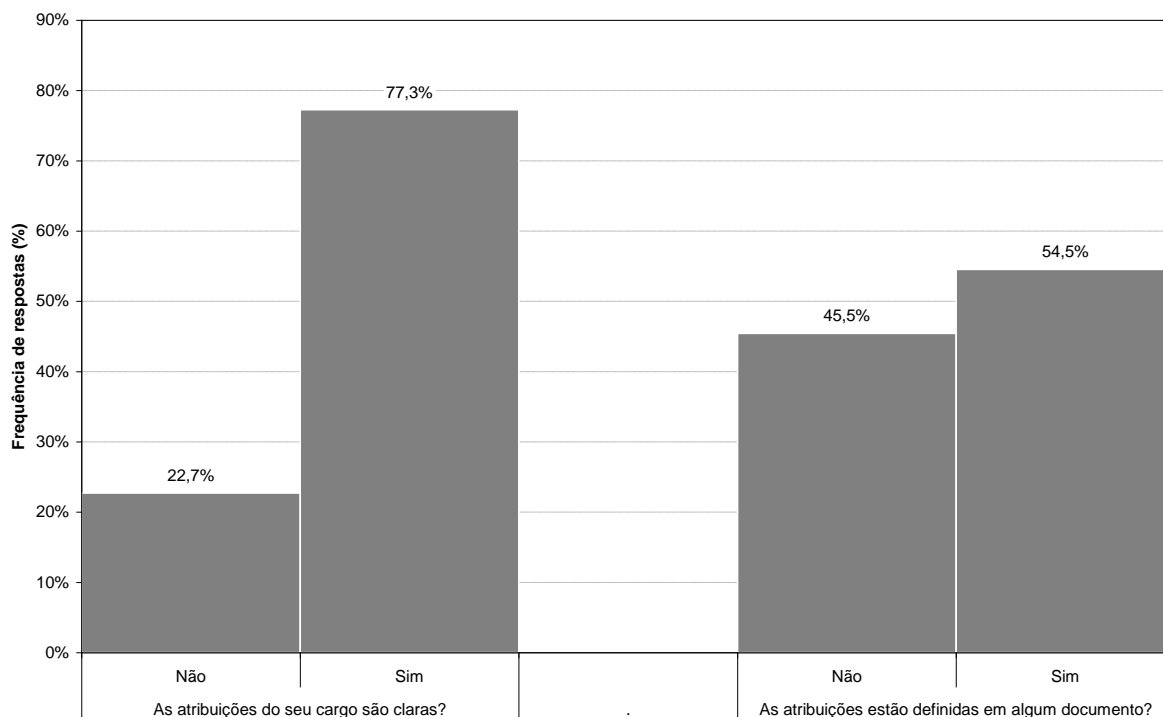
Fonte: O autor.

Por meio da leitura da figura 3, nota-se que o servidor mais antigo no setor a participar da pesquisa possui 12 anos de exercício, e o mais novo atua há um ano. A média de tempo se encontra em 4,77 anos.

Pode-se considerar que os servidores que trabalham nos departamentos de Patrimônio, Almoxarifado e Logística do IFFluminense têm uma média de tempo razoável nesse ramo. Isso possibilita que eles já conheçam a instituição, suas atribuições e os fluxos documentais e procedimentais, onde houver, para lidar com todas as atividades pertinentes a bens móveis de caráter permanente, assim como com materiais de consumo. Vale ressaltar que a pesquisa envolveu servidores diretamente ligados a Patrimônio, inclusive coordenadores e diretores de Administração e Infraestrutura.

Na figura 4, é possível ver a percepção dos servidores que atuam em setores de Patrimônio e Almoxarifado do IFFluminense acerca da clareza de definições de atribuições, bem como sobre a existência dessas definições em algum documento específico.

Figura 4 - Percepção das atribuições do cargo e estabelecimento de fluxo das atribuições



Fonte: O autor.

De acordo com a figura 4, a maioria dos servidores respondentes, 77,3%, relata que são claras as suas atribuições e que sabe o que fazer quanto à peculiaridade de seu serviço. Este, por si só, pode envolver organização, armazenagem, conhecimentos de logística e desfazimento de bens móveis de caráter permanente, que é o foco desta pesquisa.

De certa forma, preliminarmente, pode parecer que este dado sinaliza que a Instituição está procedendo corretamente quanto à informação e formação dos servidores para atuação e seu setor, mas o fato de que 22,7% responderam que suas atribuições nesses setores não estão claras pode ser indicativo para a criação de um projeto que vise informar e conscientizar os servidores sobre as regras já documentadas, implementando assim a padronização dos serviços dentro da Instituição. Quer seja em legislação, quer em regimento interno, é também possível criá-los onde não houver. Pode ser interessante investigar se esse desconhecimento das atribuições deve-se à inexistência ou à ignorância.

Ao se considerar que esses 22,7% equivalem a cinco dos 22 respondentes e que se verificou que eles pertencem a *campi* diferentes, então existe uma preocupação de que, em cinco das 12 unidades do IFFluminense, há servidores atuando em Almoxarifado e Patrimônio sem saberem o que realmente devem fazer.

Tais funcionários, portanto, podem estar desempenhando seu trabalho de forma insatisfatória e inadequada, subutilizados e sem a dinâmica, a otimização e a eficiência por que deve prezar o serviço público.

Dos cinco, apenas dois servidores relataram ter apenas cerca de um ano de atuação naqueles setores. Os três restantes têm quatro anos ou mais. Percebe-se, então, que a temporalidade não é o fator que mais influencia a falta de conhecimento da natureza laboral. Uma possibilidade seria o investimento em formação e capacitação dos servidores cujos cargos são administrativos de concurso, mas que, ao chegarem à instituição, vão para onde há mais necessidade de mão de obra.

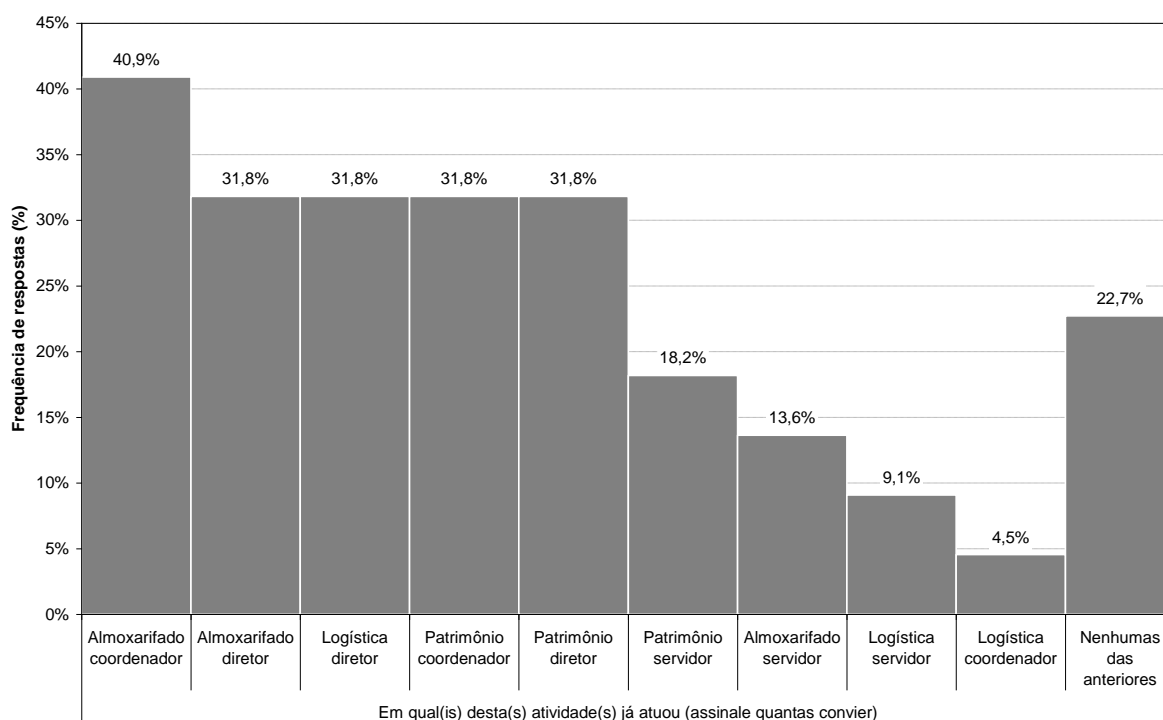
Ainda sobre a figura 4, no que se refere aos conhecimentos que os servidores respondentes têm acerca da existência de algum documento que regule suas atividades e que defina suas atribuições, 45,5% responderam que as atribuições relativas à natureza de seu trabalho não estão predefinidas em documentos, pelo menos não que eles saibam.

Dos dez *campi* em que os respondentes afirmaram “não ter ou desconhecer documento que defina as atribuições de seu trabalho”, metade respondeu que “as atribuições lhes são claras”. Em tese, surgem duas dúvidas: (i) de onde eles obtêm a clareza sobre suas atribuições e suas atividades, tão peculiares, com bens móveis e materiais de consumo? (ii) poderiam ter obtido por meio de capacitações ou de sua experiência pregressa ao IFFluminense?

Na figura 5, atente-se em quais áreas e cargos afins a Patrimônio e Almoxarifado já atuaram os servidores respondentes.



Figura 5 – Atuação em setores relacionados à administração e à infraestrutura



Fonte: O autor.

A questão relativa à figura 5 dava ao respondente a opção de marcar mais de uma área de atuação, bem como cargo ou função que exerce.

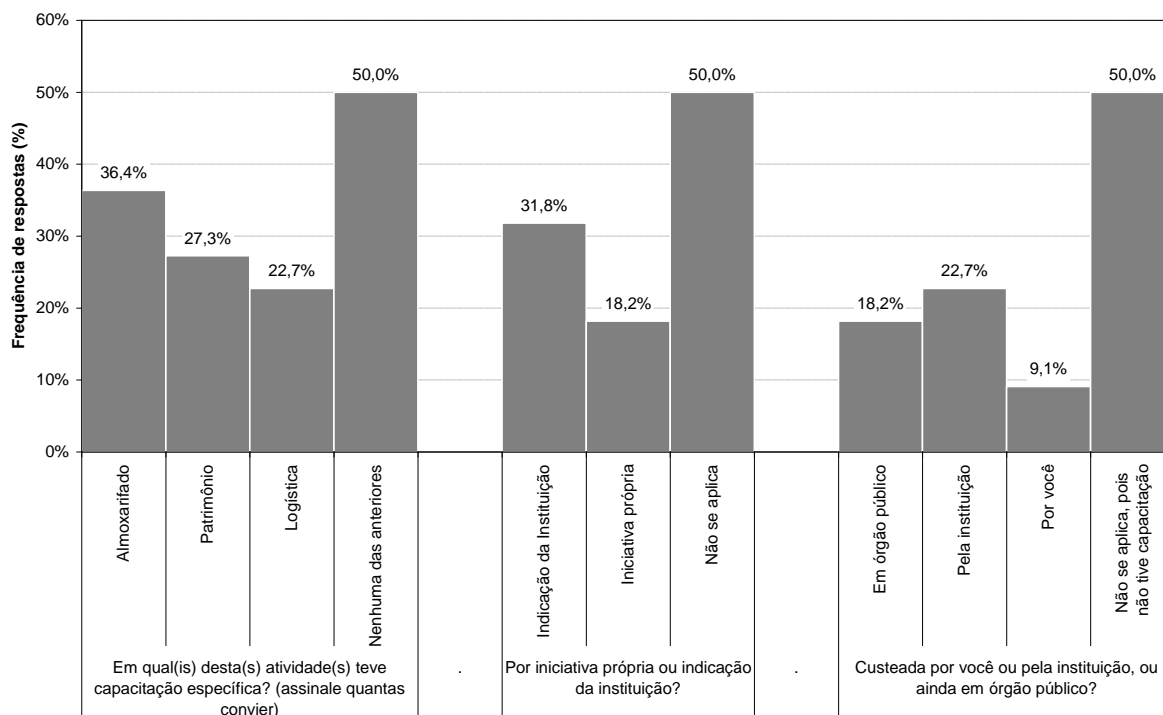
A primeira análise desse gráfico centra-se na atuação de servidores nas áreas de Patrimônio e Almojarifado que não ocupam cargos de gestão. Estes correspondem a 50%, o que equivale a 11 dos 22 participantes. Observa-se que 77,8% já atuaram, inclusive, como gestores desses setores, seja como coordenador, seja como diretor. Esse percentual representa 17 dos 22 respondentes, e eles são provenientes de dez dos 12 *campi* do IFFluminense.

Além disso, por meio do cruzamento de dados entre as figuras 4 e 5, verificou-se que em cinco desses dez *campi*, cujos servidores afirmam já terem sido gestores de Almojarifado e Patrimônio, relataram não terem claras as suas atribuições.

Dentro desse aspecto, ainda é possível observar que 22,7% dos respondentes, ou seja, cinco das 22 pessoas nunca atuaram em setores de Patrimônio, Almojarifado e Logística, o que reforça a necessidade de capacitação.

Na figura 6, constata-se em que áreas ligadas à infraestrutura os servidores respondentes tiveram capacitação, assim como quem custeou tais cursos e de quem partiu a iniciativa.

Figura 6 - Relação entre capacitação por iniciativa própria ou promovida pela instituição



Fonte: O autor.

Por meio do exame dos dados apresentados na figura 6, encontrou-se o seguinte: 50% (11 dos 22 respondentes) nunca fizeram uma capacitação ou participaram de um processo de formação para o trabalho que executam. Destes, nove estão lotados em *campi* diferentes. Isto é, em nove dos 12 *campi* do IFFluminense há servidores alocados em setores de Patrimônio, Almoxarifado e Logística que não receberam, ao menos uma vez, capacitação para exercer suas funções, o que poderia impedir ou dificultar a eficiência, um dos cinco princípios da administração pública, segundo o Artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988a).

A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e um atendimento satisfatório, em tempo razoável.

É plausível imaginar que um servidor que não saiba ou não tenha certeza das suas atribuições desconheça as regras a seguir para exercer atividades como descarte, doação e leilão. Portanto poderia não as desempenhar com eficiência e, possivelmente, incorrer em desperdícios do orçamento público.

Já na outra metade dos respondentes que afirma já ter se capacitado para exercer suas funções, há seis que foram capacitados especificamente para lidarem

com patrimônio. Destes, apenas quatro são de *campi* diferentes. Ou seja, em apenas quatro unidades do IFFluminense podem-se encontrar servidores capacitados para exercerem o trabalho com bens móveis de caráter permanente, foco desta pesquisa.

A fim de complementar a análise sobre a capacitação dos servidores, depreende-se que, dos 11 servidores capacitados, quatro o fizeram por iniciativa própria, e sete, por indicação da instituição ou da chefia imediata. Desse total, dois custearam a formação, cinco tiveram o treinamento pago pelo IFFluminense e quatro a realizaram em órgãos públicos. Isso significa que mais da metade dos servidores em exame capacitou-se pagando. Nesse caso, seria mais interessante, para atender ao princípio da economicidade, que todos tivessem sido encaminhados à formação em órgãos públicos, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por exemplo.

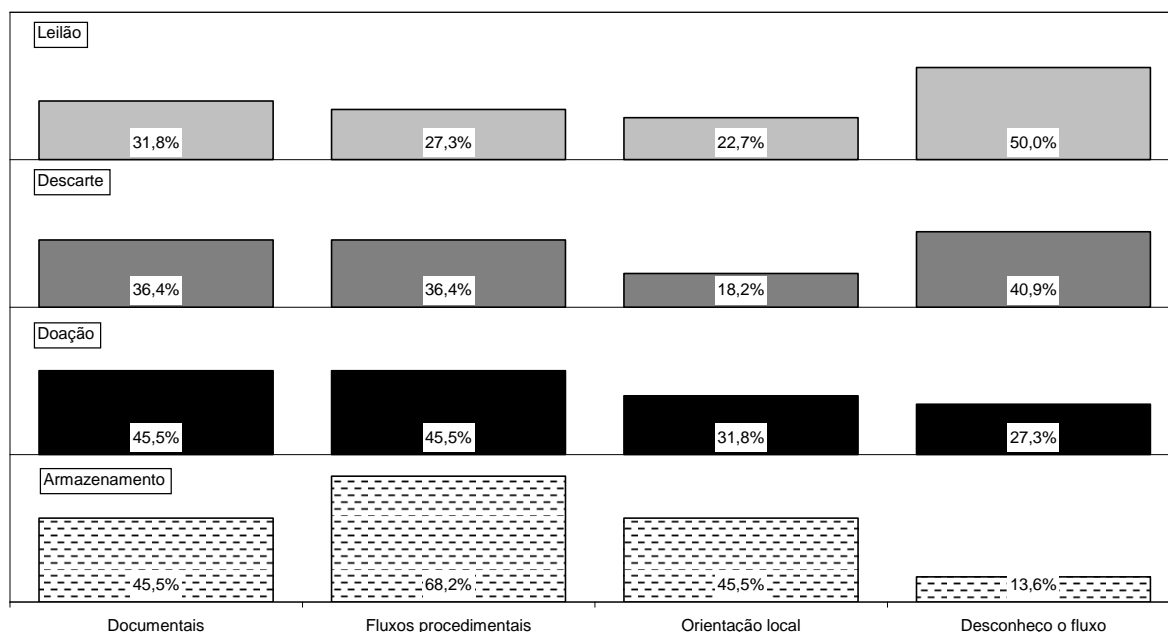
O princípio da economicidade aparece no Artigo 70 da Constituição Federal e representa, resumidamente, o dever de alcançar resultados esperados com o menor custo possível, prezando a qualidade, a celeridade e o menor custo na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos (BRASIL, 1988a).

O termo “economicidade” está ligado à apropriação das ciências econômicas e de gestão à ideia central de ação qualitativa. Trata-se de conseguir o melhor resultado possível de certa destinação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em determinado contexto socioeconômico. Portanto, faz-se necessária a observância da economicidade e da eficiência no serviço público.

Na figura 7, buscou-se verificar se os servidores que atuam em Patrimônio e Almojarifado no IFFluminense conhecem fluxos documentais e/ou procedimentais sistêmicos para exercício de sua função ou se utilizam orientação local especificamente para armazenar, descartar, doar e leiloar bens móveis de caráter permanente.

Figura 7 - Conhecimento do fluxo procedimental e fluxo documental sobre bens de caráter móvel e permanente

Assinale, para cada atividade, se você conhece, na sua instituição, o fluxo procedimental, o fluxo documental e/ou se há orientação local relacionados a bens móveis de caráter permanente



Fonte: O autor.

Para a realização de uma tarefa dentro dos princípios de eficiência e economicidade, é preciso ter alguma técnica e/ou algum conjunto de regras que possibilite a otimização de tempo, espaço e recursos financeiros, com segurança e organização. No caso do trato com bens móveis de caráter permanente e materiais de consumo, que facilite o uso e o manuseio diários.

Acerca do uso de regras para desempenho das atividades, metade dos respondentes afirmou “[...] desconhecer a existência de fluxos para realização de descarte e leilão no IFFluminense”. Essas 11 pessoas estão distribuídas em sete *campi* diferentes. Percebe-se, pois, que em mais da metade das unidades há desconhecimento quanto ao fluxo citado.

Não menos importante é o fato de que 30% dos respondentes não sabem se existem regras no IFFluminense para efetuar a doação de bens móveis de caráter permanente.

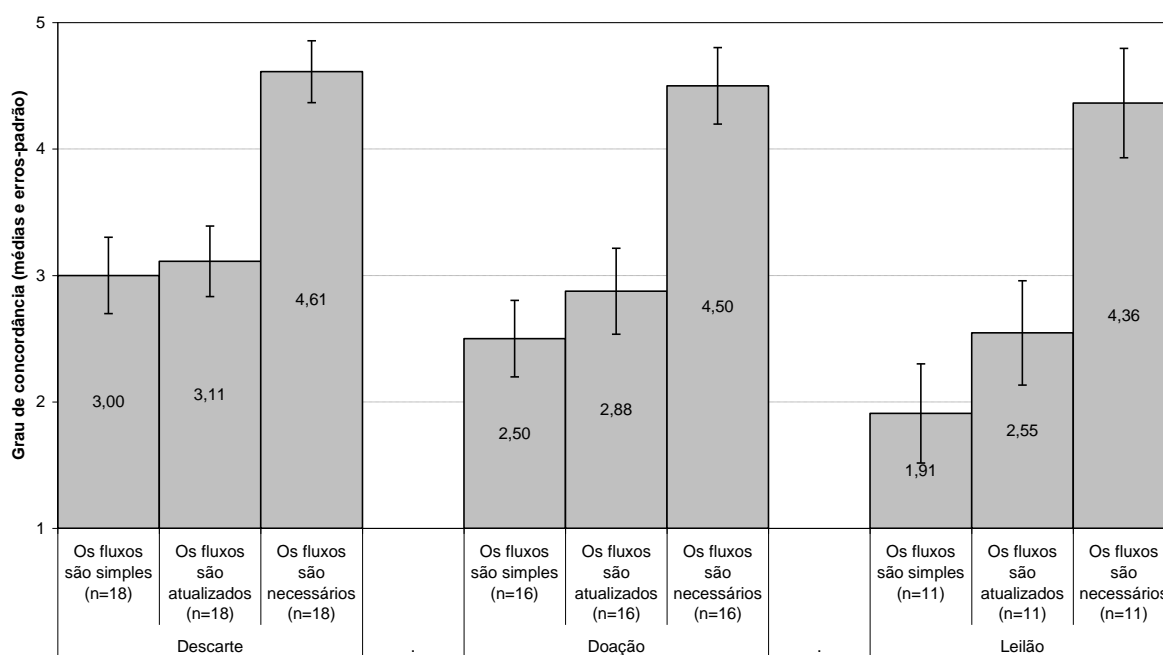
Os procedimentos de doação, desfazimento e leilão são importantes à saúde do ambiente laboral e ao atendimento dos princípios da eficiência e da economicidade no serviço público. A partir deles, pode-se destinar bens servíveis a outros *campi* e instituições que não estejam servindo a determinado *campus* em que se encontrem armazenados. Além disso, pode-se desocupar e desopilar espaços

demasiadamente tomados por materiais que podem ser considerados ao descarte como inservíveis, destinar inservíveis recuperáveis a instituições ou outros *campi* que os possam recuperar etc.

Finalizando as análises da figura 7, nota-se que, mesmo que 68% dos respondentes afirmem conhecer fluxos procedimentais para realização de armazenagem de bens, apenas 45% relataram conhecer algum documento que regule essa atividade na instituição.

Destaca-se, na figura 8, o grau de concordância dos servidores respondentes quanto à simplicidade, ao nível de atualização e à necessidade de fluxos documentais e procedimentais para descarte, doação e leilão.

Figura 8 – Análise dos fluxos de descarte, doação e leilão  
Quanto aos fluxos procedimentais/documentais



Fonte: O autor.

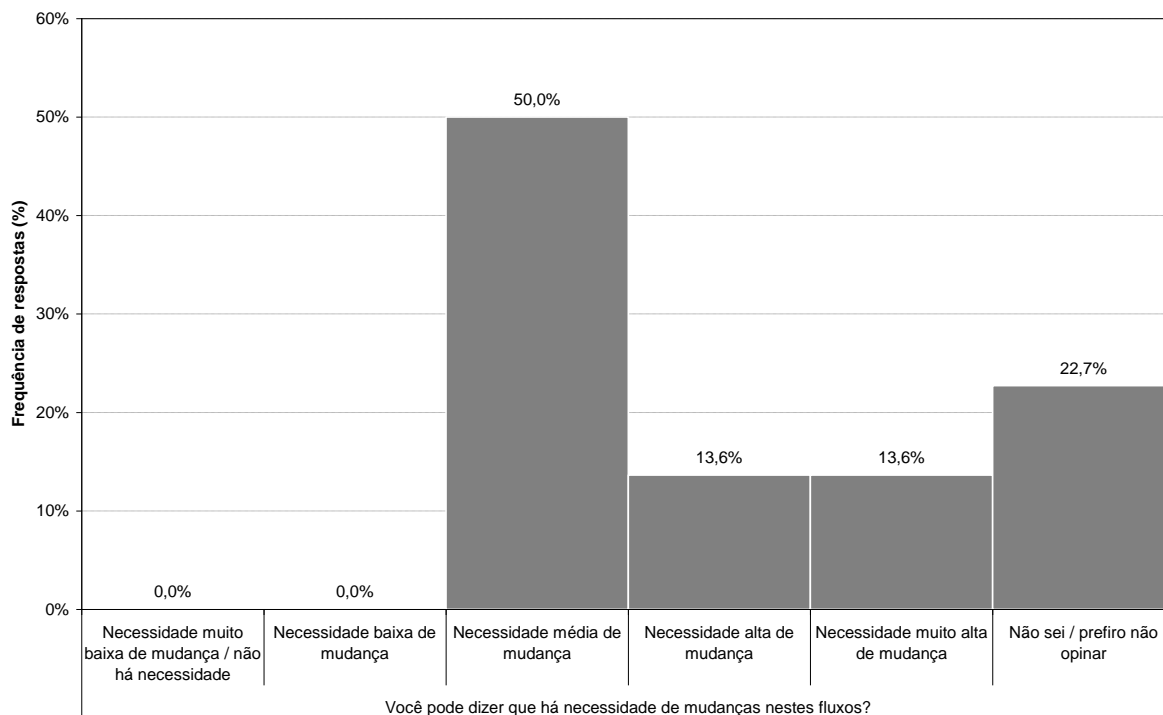
Na figura 8 acima apresenta-se o grau de concordância com as afirmações relacionadas em cada coluna, em uma variação de 1 a 5, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. O descritor “n”, entre parênteses, corresponde ao número de pessoas que respondeu a cada classificação.

Observa-se que o maior grau de concordância entre os servidores referiu-se à “necessidade dos fluxos”, seja no descarte, na doação ou no leilão. O procedimento descrito como mais simples foi o de descarte, seguido pelo de doação e, por último,

pele de leilão. Quanto à atualização dos fluxos, as médias nos três procedimentos (descarte, doação e leilão) estão relativamente próximas.

Os dados contidos na figura 9, por sua vez, demonstram a percepção dos respondentes acerca da necessidade de mudança nos fluxos para descarte, doação e leilão no IFFluminense.

Figura 9 – Visão do servidor quanto à necessidade de mudança nos fluxos



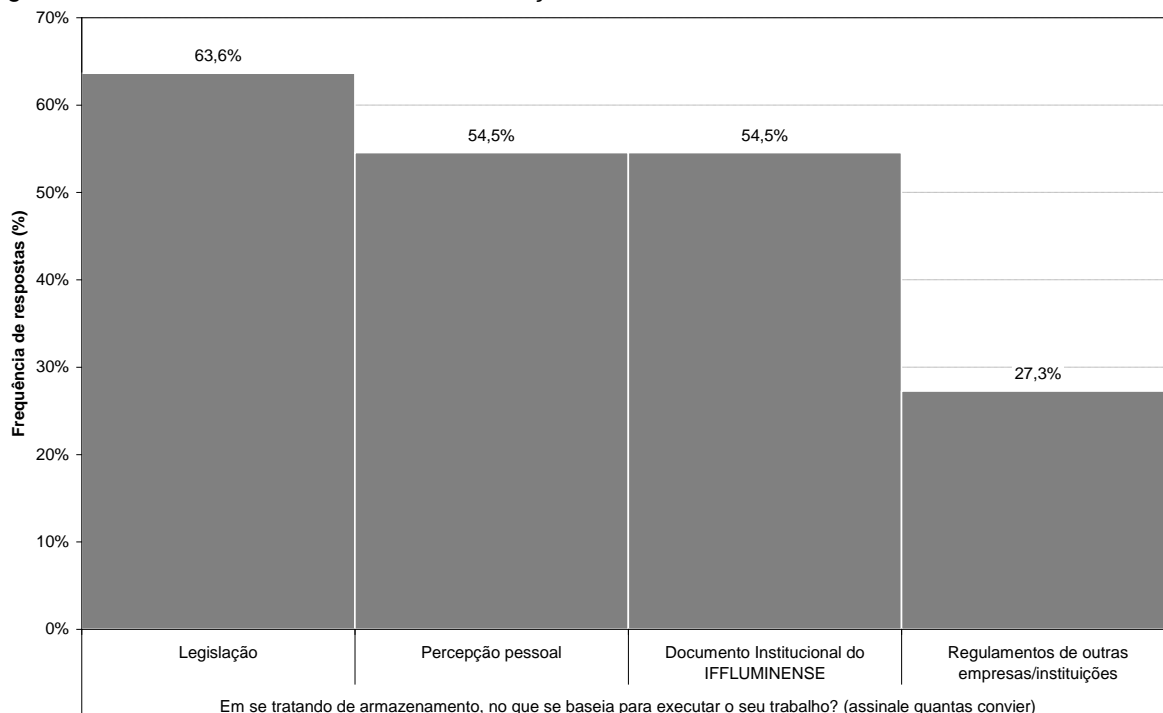
Fonte: O autor.

As opções de resposta variaram entre “Não há necessidade de mudança” e “Muito alta necessidade de mudança”, além da alternativa de abstenção (prefiro não opinar). O resultado foi que 11 dos 22 respondentes creem que haja uma necessidade média de mudança de fluxos, enquanto seis veem como alta essa demanda. Ainda, cinco preferiram não opinar ou não sabiam.

Sendo assim, esses achados sugerem à gestão do IFFluminense a revisão dos documentos já existentes, visando à simplificação e à atualização dos procedimentos e à criação de fluxos onde estes não existam.

Na figura 10, o objetivo foi verificar qual era a base utilizada pelos servidores para execução do trabalho nas atividades relativas aos setores de Patrimônio e Almoxarifado.

Figura 10 – Influências nas decisões de execução do trabalho



Fonte: O autor.

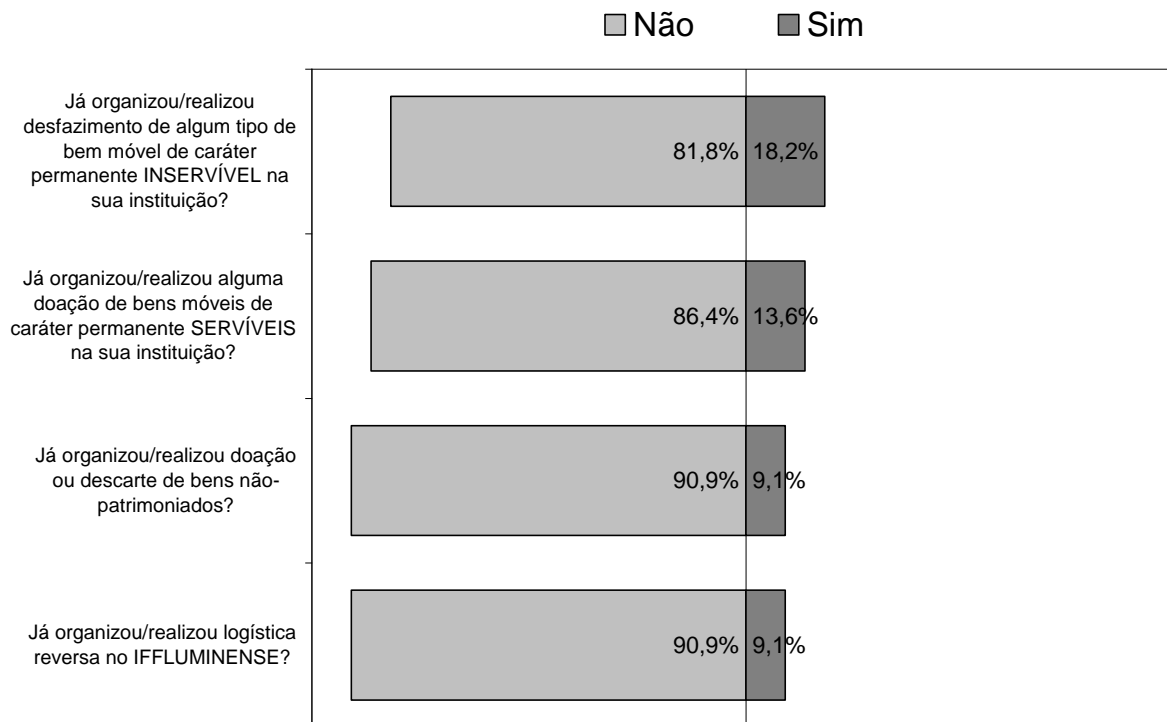
Os dados mostram que 63,6% dos participantes afirmaram que utilizam a legislação vigente referente à administração pública, como leis, decretos e portarias. Já 54,5% relataram usarem algum documento institucional, como Regimento Interno de *campus*, por exemplo. Por fim, 27,3% disseram que lançam mão de documentos oriundos de outras empresas e instituições. Como 27% equivalem a seis de 22 servidores, surge o indício de que os normativos institucionais não dão conta das demandas (por obsolescência ou por complexidade) ou simplesmente não existem em muitos *campi*.

Outro dado que chama a atenção na figura 10 é a afirmação, por parte de metade dos servidores, de que utilizariam sua percepção pessoal para desempenharem atividades como descarte, doação e armazenagem. Destes 11 que responderam usar o bom senso para trabalhar, sete são oriundos de *campi* diferentes. Isso aponta que não há uniformidade no trabalho desempenhado por servidores do IFFluminense que atuam nos setores de Patrimônio e Almoxarifado.

Em suma, sugere-se uma padronização dos procedimentos, a fim de tornar mais profissional o trabalho na instituição e evitar que as atividades sejam regidas mais pelo bom senso do que pela técnica e pela legalidade.

Na figura 11, buscou-se verificar a experiência dos servidores respondentes quanto à realização de desfazimento de algum tipo de bem móvel de caráter permanente no IFFluminense.

Figura 11 - Prática no processo de desfazimento



Fonte: O autor.

Ao verificar a experiência dos servidores respondentes quanto à realização de desfazimento de algum bem móvel de caráter permanente, tipificado como inservível, observou-se que 81,8% nunca realizaram tal tarefa. Ou seja, 18 dos 22 respondentes nunca vivenciaram essa experiência, enquanto apenas quatro relataram já terem organizado ou participado de desfazimento de inservíveis no IFFluminense.

Tal achado diz muito sobre a situação de superlotação de bens móveis permanentes nos *campi*. Em muitos casos, os objetos são alocados em salas de aula e laboratórios que poderiam ser destinados, por exemplo, a setores administrativos. O acúmulo desses bens acarreta, entre outros prejuízos, deterioração dos materiais pelas dificuldades de acesso, manuseio e identificação.

Em sequência, a pergunta revela que 19 dos 22 servidores (86,4%) nunca realizaram doação de bens móveis servíveis. Apenas os trabalhadores de Cabo Frio, *campi* Centro e Macaé, já realizaram o procedimento.



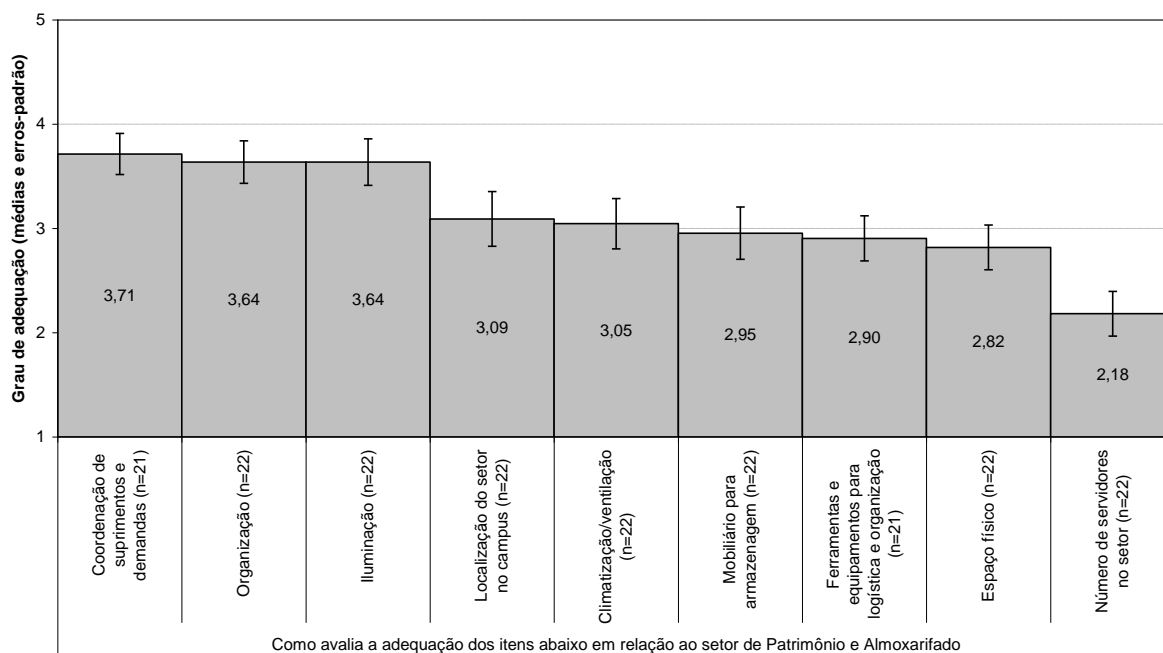
Outro apontamento importante é a doação e/ou o descarte de bens móveis de caráter permanente não patrimoniados.

Ocorre que, pela história da expansão dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, vários *campi* pelo país afora contaram com um pacote de suporte à implantação, ofertado pelos próprios gestores municipais, em acordo com o MEC/SETEC. Nesse acordo, receberam-se terreno, prédio, mobiliário, material de consumo e, até mesmo, contratos custeados pelo município por certo tempo, como foi o caso de Quissamã. Dessa forma, buscou-se saber se os servidores, inclusive, organizaram ou participaram de doação de bens não patrimoniados herdados do município nesse arranjo. Descobriu-se que 90,9% nunca o fizeram, excetuando-se os *campi* Guarus e Macaé.

Por fim, o último dado a ser analisado é o fato de que nenhum outro *campus* do IFFluminense, à exceção do Polo de Inovação e do *campus* Centro, teve qualquer experiência com a prática de logística reversa.

Na figura 12, é possível investigar como os servidores respondentes avaliam a infraestrutura do setor de Patrimônio e Almoxarifado de seus respectivos *campi*.

Figura 12 – Avaliação do servidor quanto à estrutura geral do setor de Patrimônio e Almoxarifado  
Como avalia a adequação dos itens em relação ao setor de Patrimônio e Almoxarifado



Fonte: O autor.

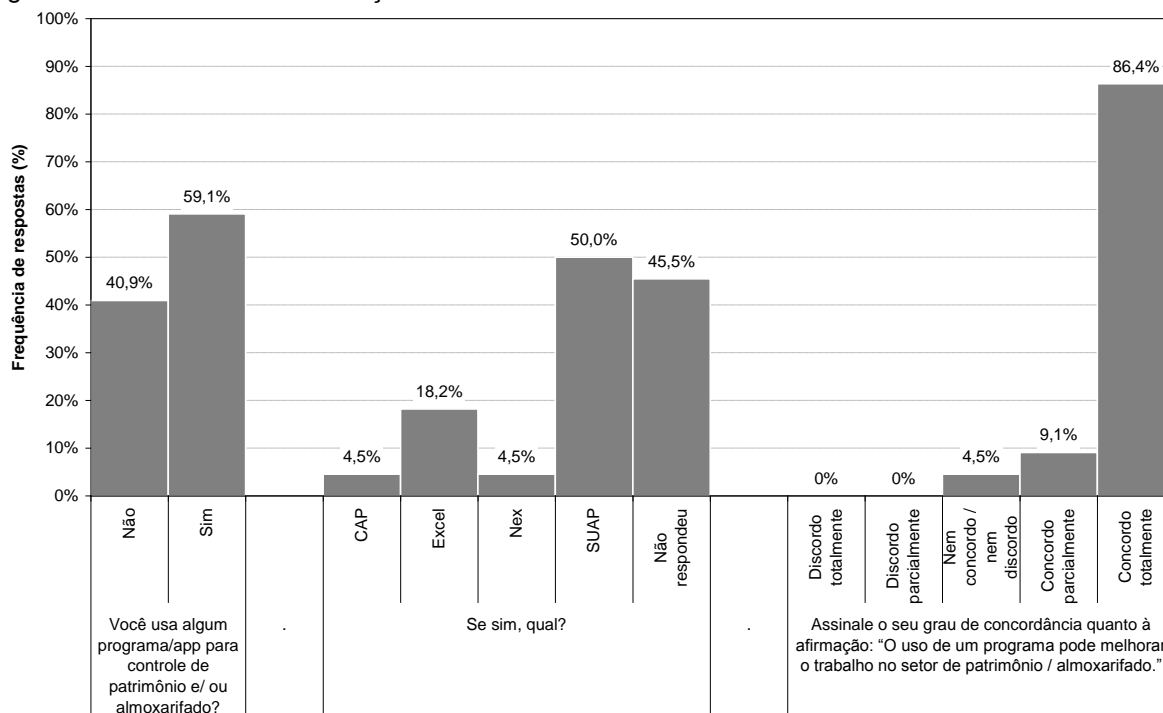
Os servidores, tal como representado na figura 12 acima, puderam se expressar sobre a estrutura geral do setor de Patrimônio e Almoxarifado. Eles opinaram achá-la: muito ruim (1), ruim (2), regular (3), boa (4) e muito boa (5). Quem respondeu “Não sei” não foi contabilizado como participante da amostra, havendo, portanto, duas opções com 21 respondentes.

A categorias utilizadas para essa avaliação foram: espaço físico, climatização/ventilação, coordenação de suprimentos e demandas, organização, localização do setor no *campus*, número de servidores no setor, iluminação, ferramentas e equipamentos para logística e organização e mobiliário para armazenagem.

Após quantificar e encontrar a média das respostas, ficou evidente a insatisfação quanto ao número de servidores designados para o setor, aproximando-se da avaliação “ruim”. Classificaram-se cinco quesitos como “regular” e apenas três como “bom”, levantando questionamentos importantes sobre o setor. Levando em consideração que os itens avaliados como regulares e ruim são os mais relevantes dentre os apresentados para a atividade fim do setor, pode-se perceber a necessidade de um diagnóstico macro e microergonômico de Qualidade de Vida no Trabalho, pois, o mal-estar no ambiente de trabalho pode ocasionar dores físicas e emocionais, um estresse crônico podendo levar desde a falta de energia para executar as atividades como à brigas, depressão e afastamentos médicos (FERREIRA, 2015).

As análises contidas na figura 13 foram originadas na avaliação do uso de sistemas de informação para otimização do trabalho realizado em setores de Patrimônio e Almoxarifado do IFFluminense.

Figura 13 – Sistemas de informação utilizados e sua relevância



Fonte: O autor.

Evidenciou-se que pouco mais da metade dos respondentes afirmou que usa algum sistema de informação digital em sua atividade laboral. O SUAP, que tem módulos específicos para Patrimônio e Almoxarifado, é utilizado por 50% dos participantes. Provavelmente os cerca de 40% que não responderam sobre qual sistema utilizam foram os mesmos que afirmaram não utilizar sistemas de informação no trabalho, na questão anterior. Todavia 27,2% relataram usar outros sistemas além do SUAP, isto é, metade dos servidores respondentes já implementou a informatização em parte de suas atividades de trabalho.

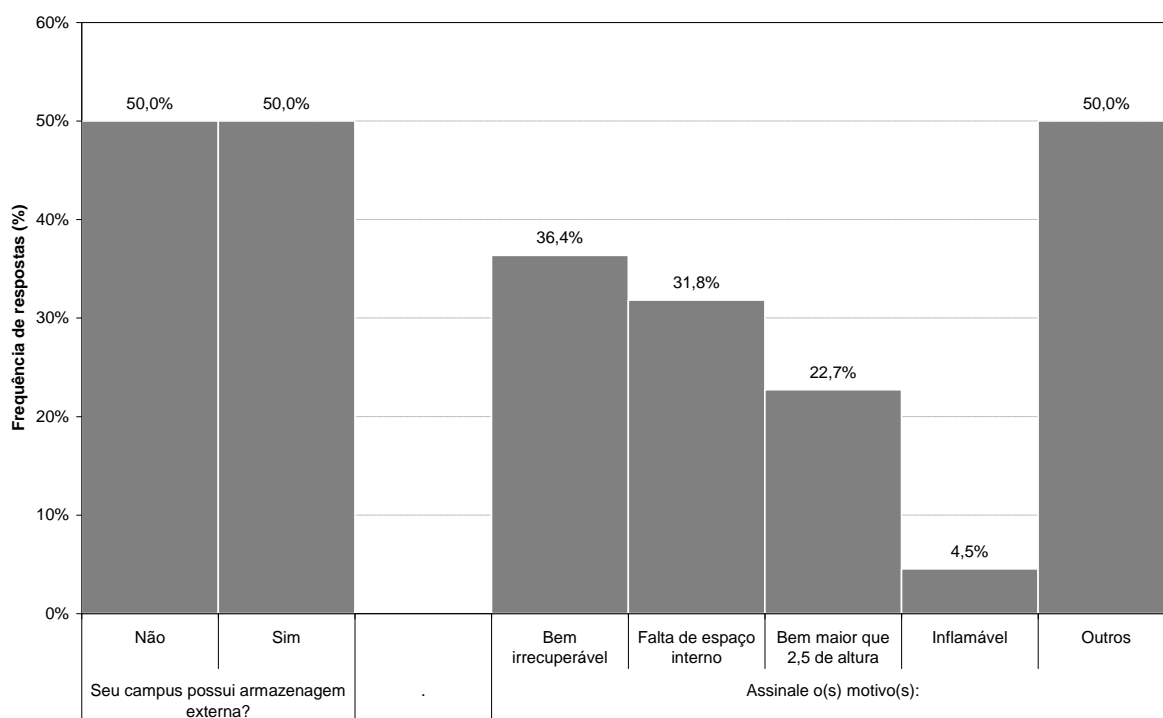
Um dado intrigante dentro dessa análise é que a maioria dos servidores respondentes, quase 90%, concorda totalmente com a afirmação de que o uso de um sistema de informação pode melhorar o trabalho no setor de Almoxarifado e Patrimônio, inclusive aqueles que não utilizam sistemas no seu dia a dia.

Uma das dificuldades para a gestão de processos em instituições é a estrutura *multicampi*. A capilarização, característica da expansão dos IFs, cumpre a missão institucional de interiorizar e levar desenvolvimento, através da educação profissional, para os locais onde se instalam os *campi*. Entretanto, possuir várias unidades geograficamente distantes pode dificultar a gestão de processos, e, muitas vezes, cada unidade acaba gerindo a rotina à sua forma.

Instituir normativas e controle interno torna-se, portanto, mais difícil. Esse pode ser um fator que leva aos dados da figura 13. Existe no IFFluminense um sistema para registro e controle de Patrimônio e Almojarifado, mas provavelmente não há normativas e/ou controle interno para que isso aconteça de maneira uniforme dentro da instituição.

Na figura 14, encontram-se alguns dos motivos pelos quais o IFFluminense faz a armazenagem externa de seus bens. A questão que deu origem a essa figura permitia que o respondente marcasse mais de uma opção ou apontasse outras, quando não se sentisse contemplado pelas alternativas fornecidas.

Figura 14 – Resultados das questões relacionadas à armazenagem externa



Fonte: O autor.

Verificou-se, nos dados contidos na figura 14, que em metade dos *campi* há algum tipo de armazenagem externa, isto é, fora de setores, salas e galpões que seriam destinados a esse propósito. Além disso, a metade restante optou por marcar “outros”. Oito (36,4%) servidores afirmaram que a razão era o bem ser considerado irrecuperável. Entre os oito respondentes, sete são oriundos de unidades diferentes. Isso significa que em sete *campi* do IFFluminense existe o entendimento de que quando um bem é considerado irrecuperável, ele pode ou deve ser armazenado externamente.

Outros 31,8%, equivalentes a sete servidores, relataram fazer a armazenagem externa devido à falta de espaço interno. Um dado relevante é todos eles pertencem a *campi* diferentes. Ou seja, em mais da metade das unidades do IFFluminense ocorre armazenagem externa por falta de espaço. Cinco servidores, por sua vez, responderam que a destinação externa ocorre com materiais inflamáveis, e apenas um, quando o bem ultrapassa 2,5 metros de altura.

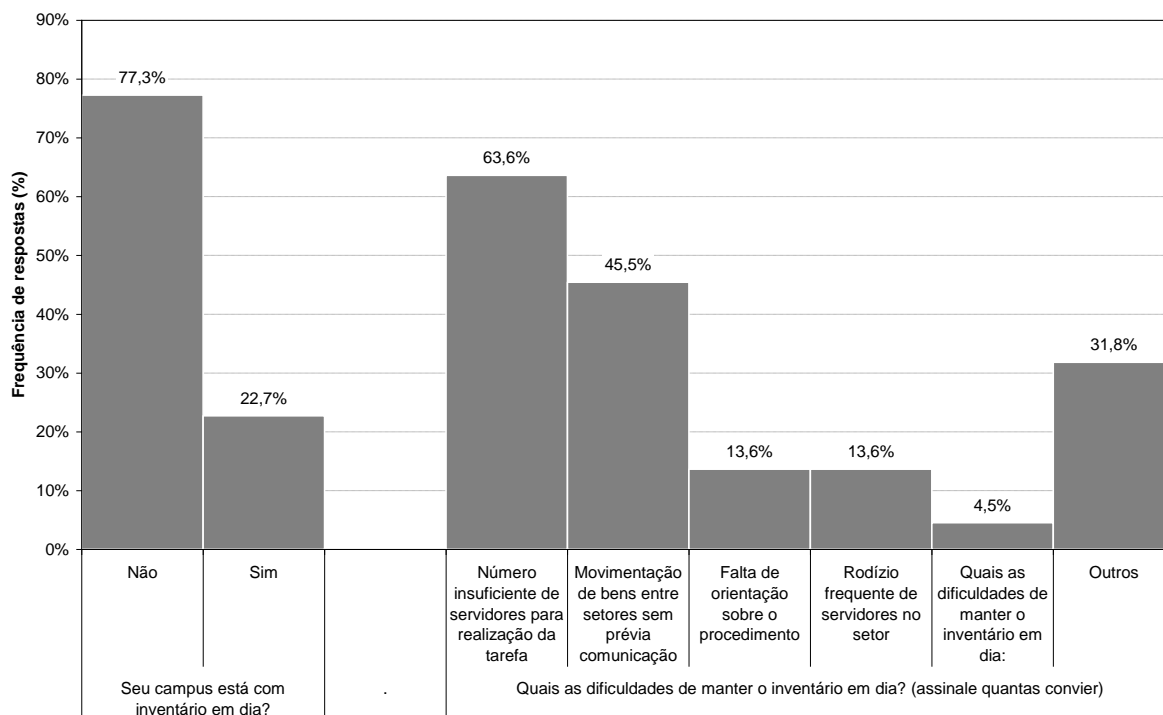
Os riscos que a armazenagem externa pode oferecer a um bem de caráter permanente, tais como ficar exposto às intempéries climáticas, à manipulação de pessoas não autorizadas e/ou capacitadas para o uso desse bem, além dos riscos de furto, depredação e acidentes com qualquer membro da comunidade interna, são muito graves para serem ignorados.

Portanto, seria prudente ao IFFluminense reavaliar o trabalho exercido pelos servidores atuantes em setores de Almoxarifado e Patrimônio para a segurança da comunidade escolar, acima de tudo, mas também para o atendimento aos princípios de eficiência e economicidade, citados anteriormente neste trabalho, que remetem ao bom uso do orçamento público.

Pode, inclusive, ser interessante ao instituto descobrir que outras razões são essas que levaram quase metade dos *campi* a fazer armazenagem de bens em áreas externas, mas que não ficaram claras nesta pesquisa. Assim, será possível minimizar os impactos que um eventual desperdício causa ao serviço público e à própria natureza, quando há irregularidade no processo de descarte.

Na figura 15, há dados sobre a atualização do inventário de cada *campus* do IFFluminense e os motivos pelos quais ele pode não estar em dia.

Figura 15 – Avaliação de atualização de inventário



Fonte: O autor.

Em oito *campi* do IFFluminense, representados por 77,3 % dos respondentes, o inventário não está com em dia. Em seguida, observa-se que 63,3% afirmaram que o motivo da desatualização do inventário é o número insuficiente de servidores, nos setores de Patrimônio e Almoxarifado, para a realização dessa tarefa. Isso foi corroborado por oito dos 12 *campi* do IFFluminense. É possível supor que tal ocorra por ser uma instituição com foco em educação. Logo, em uma situação de número reduzido de servidores administrativos, opta-se por reforçar setores diretamente ligados à atividade-fim, o ensino-aprendizagem, como Registro Acadêmico, Assistência Estudantil e a própria Diretoria de Ensino.

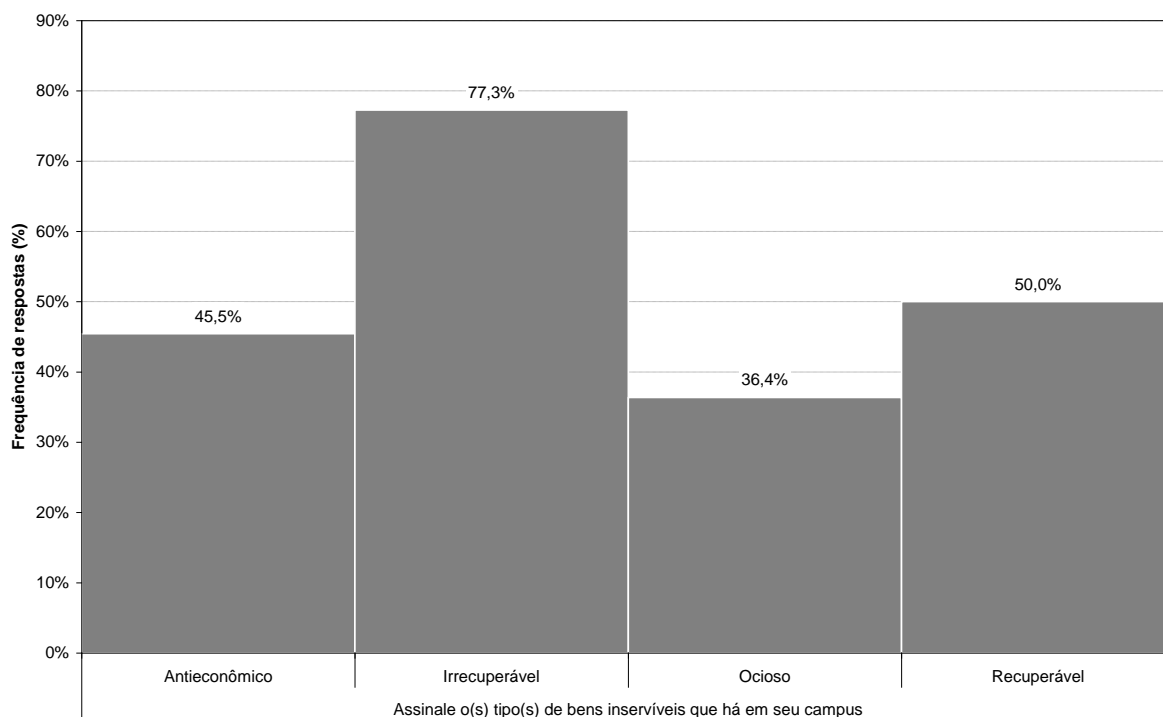
Torna-se relevante, pois, que se verifiquem posteriormente os motivos pelos quais nessas oito unidades faltam servidores em um determinado setor. Será que esse fenômeno somente ocorre nas áreas de Almoxarifado e Patrimônio? Por quais motivos? Todos esses *campi* já alcançaram o limite da quantidade de servidores administrativos e docentes estabelecidos na Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016, a qual dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua

implementação (BRASIL, 2016)? E se já alcançaram, quais alternativas eles devem buscar para conseguir realizar essa tarefa?

Por fim, na figura 15, ainda há 45% que se queixam da movimentação de bens entre setores sem a comunicação e o registro devidos. Nesse esteio, cabe buscar estratégias para minimizar ou resolver essa objeção. Já que se verificou que há um número insuficiente de servidores nestes setores, faz-se necessário minimizar questões como esta. Porque em havendo movimentação de bens móveis dentro do campus, desordenadamente, indiscriminadamente vai dar trabalho ao setor de Patrimônio - que em muitos campi conta com apenas um servidor - para localizar e realocar os bens relacionados sob a responsabilidade de cada servidor que atua em cada setor. Sempre que houver revisão regular de inventário por setor, vai dar muito trabalho descobrir onde foi parar a cadeira ou a mesa que estavam em determinada sala, por exemplo. E a falta de servidores para executar esta tarefa prejudicará o bom andamento dos processos administrativos porque vai demorar muito mais. A eficiência da gestão pública fica lesada.

As informações encontradas na figura 16 tratam dos bens móveis de caráter permanente, do tipo inservíveis, que podem ser encontrados em cada *campus* do IFFluminense.

Figura 16 - Bens móveis de caráter permanente, do tipo inservíveis, encontrados no IFFluminense



Fonte: O autor.

Entre os 22 respondentes, 17 (77,3%) relataram que, em seus respectivos *campi*, há bens inservíveis do tipo irrecuperável. Outros 11 (50%) afirmaram que há bens inservíveis recuperáveis. Enquanto dez (45,5%) apontaram bens inservíveis antieconômicos. E, por fim, oito (36,4%) confirmaram que há bens inservíveis que estão, apenas, ociosos.

A partir desses resultados, podem-se propor alternativas para uma administração pública mais eficiente e econômica, diante da realidade da existência de bens inservíveis armazenados nos *campi* do IFFluminense. Alguns destes, por exemplo, poderiam ser recuperados; outros, descartados; e ainda redirecionados ao uso em outros *campi* ou outras instituições.

Uma questão sensível a esta pesquisa é entender por que a alienação não acontece. Algumas possíveis razões já relatadas podem ser exploradas para tentar sanar os empecilhos à boa gestão desses bens. Seria prudente que uma escola científico-tecnológica, que oferta Engenharias e diversos cursos técnicos, desenvolvesse projetos de recuperação desses bens, que, em grande parte, são equipamentos.

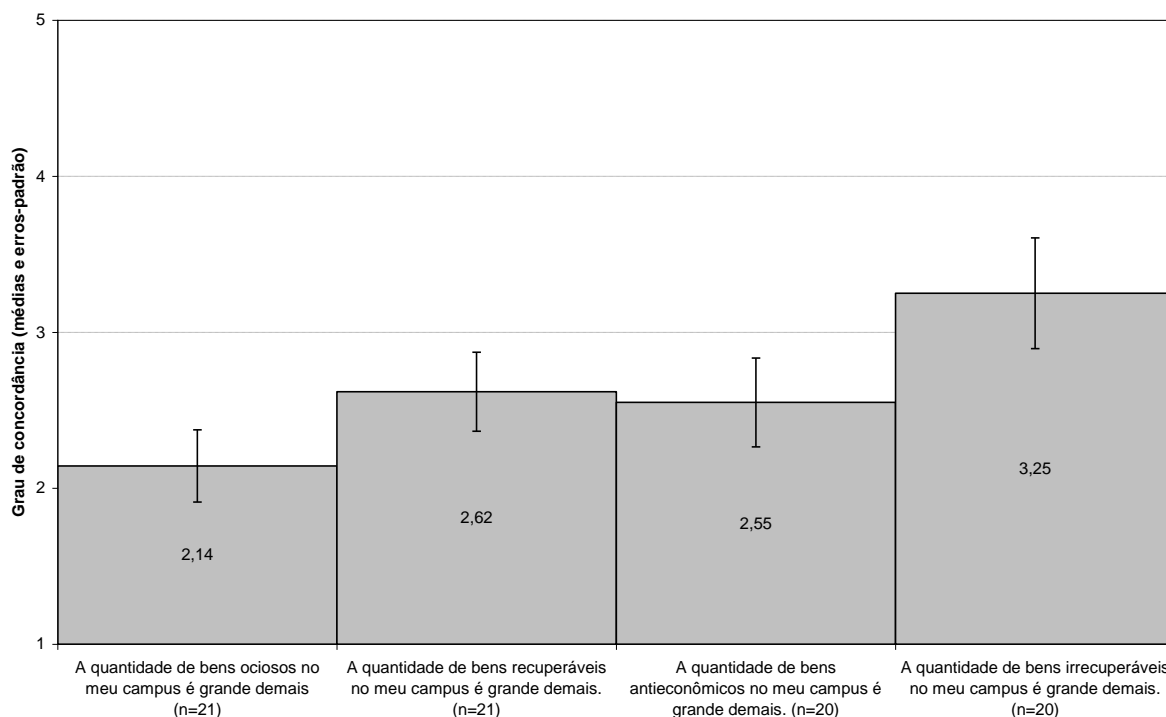
As dificuldades que os gestores enfrentam para realizarem o descarte e o desfazimento de bens não são puramente administrativas. Essas atividades envolvem um conjunto de normas e legislações que acabam por burocratizar o processo.

Para os *campi* do interior, os desafios são maiores. Não há mão de obra especializada na região; as empresas que poderiam ofertar o serviço são de longe e não se interessam; a empresa pode estar irregular na Receita Federal ou não conseguir cumprir os requisitos legais (CNPJ, certidões regulares, emissão de nota fiscal, etc.). Torna-se, assim, muito difícil contratar serviços e comprar peças para o reparo dos bens.

Nesse cenário, reforça-se a necessidade da discussão de alternativas para a gestão de bens móveis de caráter permanente.

A percepção dos servidores sobre o excesso de bens ociosos, recuperáveis, antieconômicos e irrecuperáveis está ilustrada na figura 17. As respostas variavam entre: Discordo totalmente (1), Discordo parcialmente (2), Nem concordo/nem discordo (3), Concordo parcialmente (4), Concordo totalmente (5) e Não sei/não conheço (N).



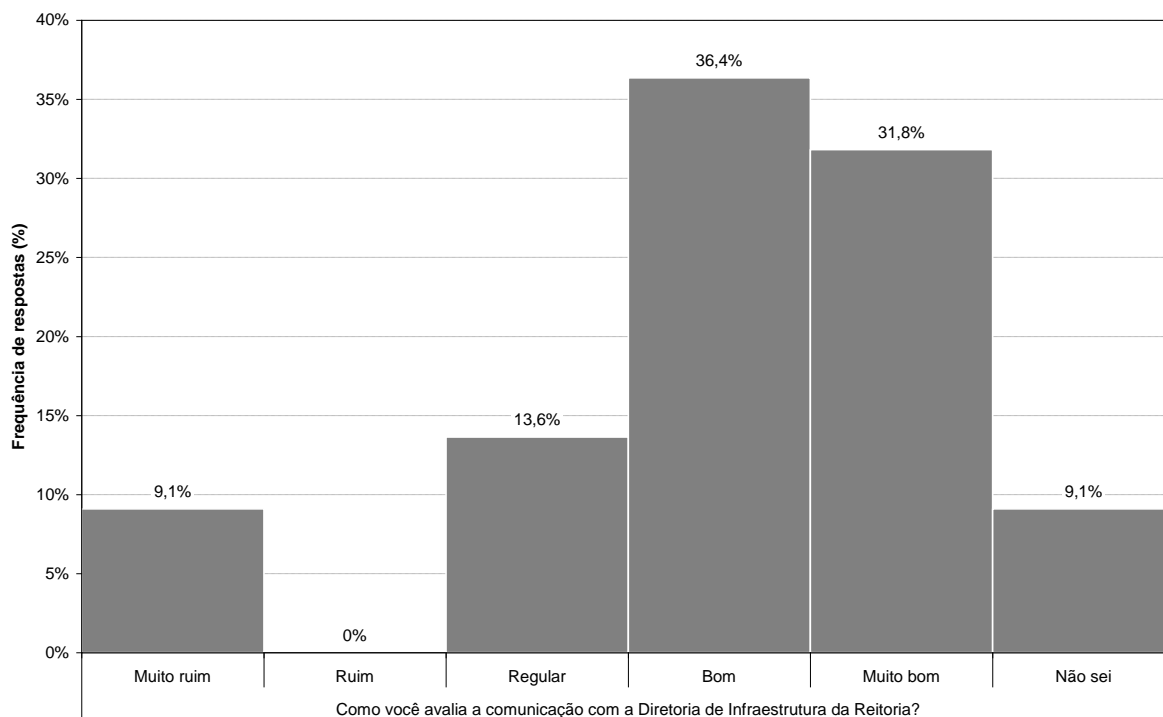
Figura 17 - Percepção dos servidores sobre a quantidade de bens inservíveis nos *campi*

Fonte: O autor.

Sobre os bens ociosos, constatou-se, mesmo considerando a faixa de erro padrão (0,2318), que os servidores tendem a discordar parcialmente. Já no quesito bens recuperáveis e bens antieconômicos, parece haver uma tendência a não discordar nem concordar, o que nos leva a questionar sobre qual nível de conhecimento acerca desses itens chega ao servidor. Por último, há os bens irrecuperáveis os quais, pelo erro padrão (0,3544), trazem uma oscilação entre concordar parcialmente e não concordar nem discordar, o que sugere haver mais informações disponíveis sobre este item de fácil acesso aos servidores.

Por fim, a comunicação entre os gestores de Patrimônio e Almoarifado no IFFluminense foi o foco da questão que originou os dados da figura 18.

Figura 18 – Comunicação com a Reitoria



Fonte: O autor.

A percepção de 81,8% dos respondentes sobre a comunicação com a Diretoria de Infraestrutura da Reitoria é que está “regular e muito boa”. Para 9,1%, a comunicação está muito ruim, e outros 9% não souberam opinar. Em síntese, quatro (18%) dos 22 servidores não foram capazes de fazer uma leitura positiva dessa interlocução.

Nesse sentido, supõe-se que as dificuldades e os desafios que existem no IFFluminense para realização de desfazimento de bens móveis de caráter permanente não são oriundos de ruídos de comunicação entre os *campi* e a alta administração da Reitoria ou a Diretoria Sistêmica de Infraestrutura. É possível, ainda, fazer a leitura de que os responsáveis por essa diretoria são pessoas acessíveis, disponíveis e que não apresentam impedimentos de relações interpessoais. A comunicação não constitui, portanto, motivo para a não realização de desfazimento de bens no IFFluminense.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um desafio para a gestão democrática é estabelecer o limite para a autonomia dos atores. Gestão de processos envolve maturidade, e, em uma instituição tão dinamicamente formada, em frequente processo de expansão, é preciso concentrar esforços para a adoção de decisões estratégicas de gerenciamento.

O IFFluminense possui, desde 2018, um Comitê Interno de Governança, formado por reitor, pró-reitores, diretores sistêmicos e dirigentes gerais dos *campi*. Pode-se dizer que um dos objetivos desse comitê é discutir, regulamentar e melhorar processos. Isso, por si só, já é demasiadamente importante para uma instituição, pois gera padrões por meio dos quais se pode avaliá-los periodicamente e, conseqüentemente, a instituição.

Diante do exposto, coloca-se a problemática desta pesquisa, questão que aborda a gestão de processos e o trabalho realizado com bens móveis de caráter permanente no IFFluminense, bem como o conhecimento sobre alguns atores envolvidos, o cenário e algumas características dos processos de desfazimento de bens.

Todos os objetivos, geral e específicos, deste estudo diagnóstico foram alcançados. Entretanto alguns questionamentos se impõem, inclusive, são pertinentes para posterior investigação pela instituição, a fim de embasar uma melhor tomada de decisões e, assim, melhorar a prática de desfazimento interna. Há que se ter em mente, contudo, que esta pesquisa não se coloca como verdade única, mas como parte de um processo que não se esgota.

Acerca dos resultados mais relevantes relacionados aos objetivos específicos, verificou-se que a percepção da maioria dos servidores respondentes (77,3%) considera as suas atribuições claras. É intrigante, porém, descobrir que cerca de metade dos respondentes (45,5%) afirmou desconhecer a existência de documentos que definam essas incumbências. Ou seja, não é possível dizer em que se baseiam os 31% quando afirmam que suas responsabilidades são claras. No entanto, o percentual que não considera como claras as suas atribuições não pode ser ignorado. Trata-se dessa percepção em cinco dos 12 *campi* do IFFluminense. É, portanto, relevante buscar a melhoria na comunicação sobre a existência dessas definições ou até a criação destas onde não houver.

Em seguida, verificou-se que metade dos servidores respondentes, os quais se encontram em nove *campi* diferentes do IFFluminense, nunca passou por alguma capacitação específica para o trabalho nos setores de Patrimônio, Almoxarifado e Logística. A outra parte relata ter participado de capacitação e o fez pagando. Nesse sentido, seria melhor que todos fossem encaminhados à ENAP, por exemplo, a fim de atender ao princípio da economicidade.

Pode-se observar a seguinte percepção dos servidores acerca da existência de fluxos documentais e procedimentais, sistêmicos ou locais, para o exercício do trabalho com bens móveis: 11 servidores pontuaram que desconhecem a existência desses fluxos para realização de descarte e leilão. Essa concepção aparece em sete *campi* do IFFluminense. Além desses, 30% ignoram a existência de fluxos para realização de doação. Isso é um indício que sinaliza o entendimento das dificuldades enfrentadas pelos servidores para o desfazimento na instituição e, conseqüentemente, para a melhoria da gestão desses processos, conforme preconizam os princípios de eficiência e economicidade da administração pública.

Sobre a percepção dos servidores a respeito de características relativas a tarefas que fazem parte do desfazimento (descarte, doação e leilão), verificou-se que o maior grau de concordância é sobre a necessidade de haver fluxos para essas tarefas. Em continuidade, o processo cujo fluxo foi considerado mais simples foi o de descarte, e o menos simples, o de leilão. Já no que se refere ao nível de atualização desses fluxos, observou-se que os participantes parecem não ter uma opinião formada sobre o assunto, visto que a média de respostas a este item ficou em “nem concordo/nem discordo”. Cabe também ressaltar que 50% dos respondentes

entendem que há necessidade média de mudança nos fluxos de desfazimento do IFFluminense.

Em sequência ao quesito das dificuldades para realização de descarte, identificou-se que 18 dos 22 servidores nunca realizaram desfazimento de bens inservíveis nem doação de servíveis. A prática de logística reversa, então, é apenas relatada por servidores do Polo de Inovação e do *campus* Centro.

Os achados apontam que existem, em mais da metade dos *campi* do IFFluminense, bens considerados inservíveis irre recuperáveis; em metade deles, há bens inservíveis recuperáveis e antieconômicos; e, em menos da metade, bens ociosos.

Outro dado importante obtido no levantamento e que, todavia, não está diretamente ligado a um objetivo, é que 50% dos *campi* realizam algum tipo de armazenagem externa. Vale ressaltar que quase 40% declararam serem bens inservíveis irre recuperáveis. Some-se a isso o fato de cerca de 30% afirmarem que o fazem por falta de espaço interno.

Ficou clara a insatisfação quanto ao número de servidores alocados nos setores de Patrimônio e Almoxarifado, quesito classificado como ruim pelos respondentes. Enquanto os itens “espaço físico”, “ferramentas e equipamentos para logística e organização”, “mobiliário para armazenagem”, “climatização/ventilação” e “localização do setor” foram categorizados como regulares. Apenas três tópicos se aproximaram da classificação “Bom”, quais sejam “iluminação”, “organização” e “coordenação de suprimentos e demandas”.

No que tange ao uso de sistemas digitais para o trabalho com bens móveis de caráter permanente, verificou-se que cerca de 90% concordaram com a afirmação de que o uso de um sistema de informação pode melhorar o trabalho deles. Entretanto, pouco mais da metade dos respondentes usa alguma plataforma digital para registro e controle de Patrimônio e Almoxarifado, e metade deles utiliza o SUAP.

Identificou-se na análise que oito *campi* do IFFluminense não possuem inventário em dia. Isso se deve, conforme 63,3% dos participantes, ao número insuficiente de servidores nos setores para realizar tal tarefa. Em seguida, aparecem também como causas: a movimentação de bens entre setores (45,5%), a falta de orientação sobre procedimentos e o rodízio frequente de servidores no setor (13,6%

cada). Os servidores também afirmaram haver outros motivos (31,8%) que não constavam nas opções fornecidas na questão.

Ainda nesse esteio investigativo, foi possível apresentar o cenário da gestão de bens móveis de caráter permanente no IFFluminense sob a percepção dos servidores que atuam em Patrimônio e Almoxarifado e detalhar algumas de suas características. Entretanto, para os limites da pesquisa, centrou-se nos processos de desfazimento dentro da instituição. As informações apresentadas nos parágrafos anteriores fazem alusão aos resultados obtidos no questionário aplicado e, logo, às discussões sobre cada atributo.

Desse modo, reuniu-se um conjunto de informações que indicam dois caminhos a serem trilhados: o primeiro com pontos de melhoria a serem investigados mais profundamente pelo IFFluminense e o segundo em que já se apresentam com clareza suficientes apontamentos para subsidiarem tomadas de decisões mais assertivas.

E, para além do esperado, alguns novos questionamentos surgiram. Destacase, por exemplo, o fato de que metade dos respondentes que afirmou desconhecer a existência de documento que defina suas atribuições também relatou que estas lhes estão claras. Como? De onde advém essa clareza? De toda forma, a presente investigação pode ser utilizada como base para a construção de melhorias na gestão desses processos.

Ademais, dois achados sinalizaram que os *campi* do IFFluminense podem estar desnecessariamente abarrotados de bens, a saber: 18 dos 22 servidores nunca realizaram desfazimento de qualquer bem inservível; e 19 deles, do mesmo modo, nunca doaram bens móveis permanentes.

Além disso, pode-se considerar grave que metade dos respondentes use sua percepção pessoal ou o bom senso para realizarem o armazenamento de patrimônios móveis nos *campi*. É preciso imprimir técnica, profissionalismo e uniformidade na execução dessa tarefa, a fim de que não haja acidentes com os próprios servidores e, por conseguinte, a perda desses bens.

Tornou-se, portanto, relevante, o conhecimento produzido por esta pesquisa para que o IFFluminense possa dispor dessas informações para aperfeiçoar a gestão de processo de desfazimento de forma a atender os princípios da eficiência e da economicidade, conforme preconizado para uma boa administração pública. Sem desperdícios e fazendo o melhor gerenciamento de recursos sempre.

Para a construção de soluções para um fenômeno complexo como este, será necessário apresentar estes dados ao Comitê Interno de Governança do IFFluminense e propor adequações mais uniformes para todos os *campi* e a Reitoria.

Por fim, acredita-se que seja possível perceber, por meio deste trabalho, os pontos que merecem mais atenção e empenho de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional e de uma gestão pública cada vez melhor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; VALENTE, José Armando. Integração currículo e tecnologias e a produção de narrativas digitais. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 57-82, set./dez. 2012. Disponível em: <https://sgmd.nute.ufsc.br/content/especializacao-cultura-digital/biologia-em2/medias/files/almeida-valente.pdf>. Acesso em: 7 maio 2022.

ANJOS, Gilda Maria Azevedo dos; EZEQUIEL, Vanderlei de Castro. Cidadania Virtual: O espetáculo do Governo Eletrônico. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 16, n. 30, p. 59–76, 2011.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AQUINO, Andrezza de Souza; FERNANDES, Angela Cristina Puzzi. Qualidade de vida no trabalho. **Journal Health Science Institute**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 53-58, 2013.

AVELAR JÚNIOR. Odilardo Viana. Reorganização burocrática, institucionalização e governança corporativa: um estudo em uma empresa de economia mista. Perspectivas em gestão e conhecimento. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, jan./jun. 2012.

BLUMENAU. **Portaria Normativa nº 7 de 25 de abril de 2019 – ASSEG/GABI (11.04)**. Manual Institucional de desfazimento de bens móveis. Blumenau – SC: Instituto Federal Catarinense; ASSEG/GABI, 2019.

BRASIL. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília – DF: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf). Acesso em: 22 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Emendas Constitucionais. Brasília, DF: Presidência da República, 1988a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 06 out. 2020.



BRASIL. Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020. Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. **Diário Oficial da União**, ed. 208, Seção: 1, p. 5, Brasília DF: Órgão: Atos do Poder Executivo, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Cria nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro: Independência da República, 1909. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf). Acesso em: 27 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.373 de 11 de maio de 2018**. Dispõe sobre alienação, cessão, transferência, destinação e disposição final ambientalmente adequada de bens móveis públicos. 2018a. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 22 set. 2020.

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 República Federativa do Brasil**, Brasília - DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 11, de 29 de novembro de 2018. Dispõe sobre ferramenta informatizada de disponibilização de bens móveis inservíveis para fins de alienação, de cessão e de transferência no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional - Reuse.Gov. **Diário Oficial da União**, ed. 230, seção 1, p. 243, Brasília – DF: Órgão: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão, 2018b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52749397/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-11-de-29-de-novembro-de-2018-52749333](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52749397/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-11-de-29-de-novembro-de-2018-52749333). Acesso em: 7 maio 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº. 205, de 08 de abril de 1988**. Secretaria de Administração Pública. Brasília – DF: Presidência da República. 1988b. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205\\_88.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm). Acesso em: 11 set. 2019.

BRASIL. **Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília – DF: Presidência da República, 2008. Disponível em <http://www.planalto.ecivil.com.br>. Acesso em: 11 set 2021.

BRASIL. **Lei 4.320 de 17 de março de 1964**. Dispõe sobre normas gerais para elaboração e controle de Orçamentos e balanços da União dos Estados, Municípios e do Distrito Federal. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.civil.gov.br>. Acesso em: 05 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília – DF: Presidência da República, 2004. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm). Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a lei 9.605 de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2 agosto de 2010. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília – DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 2 maio 2022.

BRASIL. Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. **Diário Oficial da União**, ed. 1. Seção 1, p. 30. Publicado em 11 maio de 2016. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519882](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519882). Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002**. Divulga o detalhamento das naturezas de despesas 339030,339036,339039 e 449052. 2002a. Disponível em: [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:8754](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:8754). Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. **Portaria PGFN nº 448 de 13 de setembro de 2002**. Dispõe sobre o parcelamento de que tratam os artigos 10 a 13 e 14 a 14-F da Lei n. 10.522, de 19 de julho de 2002, para os débitos inscritos em dívida ativa da União e administrados pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 93, 16 maio 2019. p. 17, 2002b.

BRASIL. **Portaria TCU nº 358, de 25 de novembro de 2009**. Altera o Manual de Patrimônio do Tribunal de Contas da União, instituído pela Portaria-TCU nº 6 de 13 de janeiro de 2004. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CPORTN%5C20091201%5CPR T2009-358.doc>. Acesso em: 01 set. 2021.

CALMON, Paulo; COSTA, Arthur Trindade Maranhão. Redes de Governança das Políticas Públicas. **Revista Pesquisa em Políticas Públicas**, Brasília, n. 1, jul. 2013.

CARVALHO, Marcelo Augusto Monteiro de. Nilo Peçanha e a criação das Escolas de Aprendizes Artífices no contexto da primeira república (EAAs): 1910 – 1914. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 7. ENCONTRO DE PÓS GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA ECONÔMICA, 9., 2018, Ribeirão Preto. **Anais [...]**. Ribeirão Preto: Associação Brasileira de História Econômica – ABPHE, 2018. Disponível em:

[https://www.abphe.org.br/uploads/encontro\\_2018/de%20carvalho.%20nilo%20pe%20c3%87anha%20e%20a%20cria%20c3%87%20c3%83o%20das%20escolas%20de%20aprendizes%20art%20c3%8dfices%20no%20contexto%20da%20primeira%20rep%20c3%9ablica.pdf](https://www.abphe.org.br/uploads/encontro_2018/de%20carvalho.%20nilo%20pe%20c3%87anha%20e%20a%20cria%20c3%87%20c3%83o%20das%20escolas%20de%20aprendizes%20art%20c3%8dfices%20no%20contexto%20da%20primeira%20rep%20c3%9ablica.pdf). Acesso em: 22 abr. 2022.

CARVALHO; Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: Editora Universitária, 2003.

CHAIN, A. *et al.* **E-gov.br**: a próxima revolução brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à teoria da agência. **Revista Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 1-10, set. 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERGUSON, Martin. Estratégias de Governo Eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento. *In*: EISENBERG, J.; CEPIK, M. (org.). **Internet e Políticas**: teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002. p. 103-140.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Científica Ciências Jurídica e Empresarial**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsskroton.com.br/article/view/720>. Acesso em: 1 mar. 2021.

FERREIRA, Mário César. Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 18-29, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0303-7657000074413>. Acesso em: 7 maio 2022.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho: do assistencialismo à promoção efetiva. **Revista Laboral**, Porto, v. 11, n. 2, p. 1-12, 2015.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília – DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa [online]**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>. Acesso em: 27 abr. 2022.



KLEIN, Leander Luiz, PEREIRA, Breno Augusto Diniz, LEMOS, Ricardo Brião. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019.

LEITE, Ramon Silva. Assimetria de Poder e estruturas de governança: uma análise sob a perspectiva da díese. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 2-14.

MEDEIROS, Paulo Henrique; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 56, p. 449-46, out./dez. 2005.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MENEZES, Elaine Cristina; VIEIRA, Paula Henrique Freire. Aglomeração Industrial, governança e meio ambiente: conceitos e premissas da abordagem do desenvolvimento sustentável. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, v. 24, jul./dez., p. 101-118, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado de arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Benchmarking E-government: A Global Perspective** - Assessing the Progress of the UN Member States. New York: United Nations Division for Public Economics and Public Administration; American Society for Public Administration, 2002. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2002%20Benchmarking%20E-government\\_A%20Global%20Perspective%20-%20Assessing%20the%20UN%20Member%20States%20\(2002\).pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2002%20Benchmarking%20E-government_A%20Global%20Perspective%20-%20Assessing%20the%20UN%20Member%20States%20(2002).pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Portal MEC: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, [2021?]. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Fsetec%2Farquivos%2Fpdf3%2Fartigos\\_ifet\\_jornal.pdf&clen=85288&chunk=true](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Fsetec%2Farquivos%2Fpdf3%2Fartigos_ifet_jornal.pdf&clen=85288&chunk=true). Acesso em: 20 abr. 2022.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.

PIÚMA. **Instruções normativas**. Piúma Prefeitura, 2022. Disponível em: <https://www.piuma.es.gov.br/portal/pagina/ler/157/instrucoes-normativas>. Acesso em: 7 maio 2022.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas. Qualidade de vida no trabalho fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista Instrução Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler; SAUER, Graziela Calvi. Da Qualidade de Vida à Qualidade de Vida no Trabalho: um resgate histórico e prático. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo, RS, v. 6, n. 2. p. 98-106, 2014.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações e Sociedades - O&S**, Araxá, v. 9, n. 25, p. 29-43, set./dez 2002. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/osoc/a/HpCLrnmmwDb9vLgKm8TrF4B/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p.121-136, abr. 2012.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf>. Acesso em: 1 set. 2021.

SILVA, Flávia de Araújo e; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, art. 9, p. 458-476, 2011. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7453/o-processo-de-formulacao-e-implementacao-de-pla--->. Acesso em: 1 set. 2021.

SILVA, Keila Paiva da; BAHIA, Mirleide Chaar. Sustentabilidade na gestão pública: ações socioambientais nas universidades federais da Região Amazônica. **Paper do NAEA 2019**, Belém - Pará, v. 28, n. 3, p. 1541-1556, 2019.

SILVEIRA, Mariana da; LUNKES, Rogério João. Planejamento Estratégico no Setor público. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., Florianópolis, 2017. **Anais** [...] Santa Catarina/Florianópolis: ABEPRO, 2017.

SOUZA, Carla Mendonça. **Atributos da Governança Pública**: mecanismos de atendimento da Política Nacional de Resíduos Urbanos no município de Catalão. 2016, 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **Conceitos**. UFSC – Legislação, 2022, Disponível em: <https://legislacao.ufsc.br/conceitos/>. Acesso em: 8 maio 2022.

WHOQOL - The WHOQOL Group. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. **Society Science Medicine**, Iran, v. 41, n. 10, p. 1403-1409, 1995.