

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RÓBSON DA SILVA TELLES

**GOVERNANÇA PÚBLICA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: DIRETRIZES
PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

CAXIAS DO SUL

2026

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RÓBSON DA SILVA TELLES

**GOVERNANÇA PÚBLICA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: DIRETRIZES
PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.
Linha de pesquisa: Inovação e Competitividade
Orientador Prof. Dr. Alex Eckert

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

T274g Telles, Róbson da Silva

Governança pública e eficiência administrativa [recurso eletrônico] :
diretrizes para a otimização dos processos de gestão patrimonial em uma
instituição federal de ensino / Róbson da Silva Telles. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Alex Eckert.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Governança pública. 2. Eficiência (Serviço público). 3. Administração
pública. 4. Ativo imobilizado - Administração. 5. Inventários de bens. 6.
Institutos federais de educação, ciência e tecnologia - Estudo de caso. I.
Eckert, Alex, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 351.073.515

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

RÓBSON DA SILVA TELLES

**GOVERNANÇA PÚBLICA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: DIRETRIZES
PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Inovação e Competitividade
Orientador: Prof. Dr. Alex Eckert.

Aprovado em 15 de julho de 2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alex Eckert (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca (Avaliadora)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Gabriel Vidor (Avaliador)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Maurício Corrêa da Silva (Avaliador Externo)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Dedico este trabalho à minha família, alicerce de todas as minhas conquistas. À minha esposa, Juliana, pelo amor, apoio e compreensão ao longo desta jornada. Aos meus filhos, Joaquim e Catarina, que, mesmo tão pequenos, iluminaram meus dias, renovaram minhas forças e deram sentido a cada esforço desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, sabedoria e serenidade concedidas ao longo desta trajetória. Sua presença constante iluminou meus passos, concedendo-me discernimento e perseverança para enfrentar as dificuldades, renovar as forças e seguir com fé e serenidade durante a realização do mestrado.

À minha família, pelo apoio incondicional, especialmente à minha esposa Juliana, pelo incentivo constante, pelo amor e pela paciência que me acompanharam em cada etapa desta jornada. Aos meus filhos, Joaquim e Catarina, fonte inesgotável de alegria e inspiração, agradeço a compreensão nas longas horas de ausência e por me ensinarem, com a pureza de seus gestos, a importância de seguir em frente com esperança e propósito, transformando desafios em aprendizados e sonhos em realizações.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Eckert, pela orientação segura, pelas contribuições valiosas e pela confiança depositada ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação, disponibilidade e rigor acadêmico foram fundamentais para o amadurecimento desta pesquisa e para o meu crescimento profissional e científico.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, pela excelência acadêmica e pela dedicação em promover um ambiente de aprendizado e pesquisa de alta qualidade.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo, pelas trocas de conhecimento e pela amizade construída ao longo da caminhada.

Aos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) *Campus* Caxias do Sul, especialmente àqueles vinculados à área patrimonial, pela disponibilidade, pelas informações compartilhadas e pela contribuição essencial à realização desta pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, registro minha sincera gratidão. Muito obrigado!

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor, que um dia você chega lá.

De alguma maneira você chega lá.”

Ayrton Senna

RESUMO

A gestão patrimonial no setor público brasileiro tem assumido papel estratégico diante da crescente demanda por transparência, responsabilização, controle e uso racional dos recursos públicos. Em instituições federais de ensino, a diversidade dos bens e a complexidade dos fluxos administrativos tornam relevante a articulação entre normas, processos, pessoas e tecnologia. Nesse contexto, esta pesquisa analisou a gestão patrimonial dos bens móveis do ativo imobilizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) *Campus Caxias do Sul*, com o objetivo de propor diretrizes para a otimização dos processos de gestão patrimonial e para o aprimoramento dos controles patrimoniais, com base na análise dos processos atualmente adotados. O estudo, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, adotou delineamento exploratório e descritivo e foi desenvolvido por meio de estudo de caso único. A coleta de dados envolveu pesquisa documental, observação não participante e grupo focal com participantes diretamente envolvidos nas rotinas patrimoniais, possibilitando a triangulação das evidências empíricas. A análise foi desenvolvida em diálogo com a Teoria Institucional, a governança pública, a eficiência administrativa e a inovação tecnológica. Os resultados evidenciaram que o Campus dispõe de base normativa formalmente constituída e de sistema informatizado institucional. Entretanto, também foram identificadas oportunidades de aprimoramento relacionadas à padronização das rotinas, à responsabilização, à rastreabilidade dos bens, ao monitoramento do acervo e ao uso mais estratégico da tecnologia. A partir desses achados, foram formuladas cinco diretrizes integradas voltadas à padronização e institucionalização das rotinas patrimoniais, ao fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade patrimonial, à qualificação das condições operacionais e do suporte à equipe, ao aprimoramento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo e ao uso estratégico da tecnologia na gestão patrimonial. Conclui-se que a gestão patrimonial, quando tratada como processo estratégico e apoiada na articulação entre normas, processos, pessoas, tecnologia e informação, pode ampliar a confiabilidade dos controles patrimoniais, apoiar a tomada de decisão, fortalecer a eficiência administrativa e promover maior alinhamento aos princípios da governança pública no contexto investigado.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial; Controle de Bens; Governança Pública; Eficiência Administrativa; Teoria Institucional.

ABSTRACT

Asset management in the Brazilian public sector has assumed a strategic role in response to the growing demand for transparency, accountability, oversight, and the rational use of public resources. In federal educational institutions, the diversity of assets and the complexity of administrative workflows make it important to integrate regulations, processes, people, and technology. In this context, this study analyzed the asset management of movable property classified as fixed assets at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS), Caxias do Sul *Campus*, with the objective of proposing guidelines to optimize asset management processes and improve asset controls based on an analysis of the processes currently in place. The study, characterized as applied research with a qualitative approach, adopted an exploratory and descriptive design and was conducted through a single case study. Data collection involved documentary research, non-participant observation, and a focus group with participants directly involved in asset management routines, enabling the triangulation of empirical evidence. The analysis was developed in dialogue with Institutional Theory, public governance, administrative efficiency, and technological innovation. The results showed that the Campus has a formally established regulatory framework and an institutional computerized system. However, opportunities for improvement were also identified regarding the standardization of routines, accountability, asset traceability, collection monitoring, and the more strategic use of technology. Based on these findings, five integrated guidelines were developed focusing on the standardization and institutionalization of asset management routines, strengthening accountability and asset traceability, improving operational conditions and team support, enhancing inventory management and the continuous monitoring of the asset collection, and promoting the strategic use of technology in asset management. It is concluded that asset management, when treated as a strategic process and supported by the integration of regulations, processes, people, technology, and information, can enhance the reliability of asset controls, support decision-making, strengthen administrative efficiency, and promote greater alignment with the principles of public governance in the context investigated.

Keywords: Asset Management; Asset Control; Public Governance; Administrative Efficiency; Institutional Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Atividades básicas da gestão patrimonial	35
Figura 02 – Etapas do processo que compõem o controle patrimonial	39
Figura 03 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança	44
Figura 04 – Mapa de localização da reitoria e dos <i>campi</i> do IFRS	63
Figura 05 – Fluxograma do processo atual da gestão patrimonial no <i>Campus</i>	73
Figura 06 – Condições operacionais atuais da gestão patrimonial	95
Figura 07 – Pilares para uma gestão patrimonial eficiente no <i>Campus</i> Caxias do Sul	98
Figura 08 – Inovação tecnológica e seus efeitos na gestão patrimonial no <i>Campus</i>	102
Figura 09 – Ciclo virtuoso da gestão patrimonial eficiente no IFRS <i>Campus</i> Caxias do Sul	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais termos utilizados na gestão patrimonial de uma organização pública federal	35
Quadro 02 – Componentes doutrinários da Nova Gestão Pública	42
Quadro 03 – Princípios de Governança Pública.....	45
Quadro 04 – Diretrizes da Governança Pública e sua conexão com os princípios da Governança para o Setor Público segundo o TCU.....	46
Quadro 05 – Dez Passos para a Boa Governança e sua Conexão com a Eficiência Administrativa	50
Quadro 06 – Características básicas das pesquisas qualitativas.....	60
Quadro 07 – Síntese das constatações dos momentos 1 e 2 da pesquisa.....	88
Quadro 08 – Articulação entre os achados da pesquisa e os mecanismos e princípios da governança pública.....	92
Quadro 09 – Diretrizes, ações sugeridas e possíveis indicadores de acompanhamento para o aprimoramento dos controles patrimoniais	112
Quadro 10 – Roteiro de condução do grupo focal	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IN	Instrução Normativa
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público
MEC	Ministério da Educação
NBC TSP	Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
NGP	Nova Gestão Pública
PROAD	Pró-reitoria de Administração
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
RMB	Relatório de Movimentação de Bens Móveis
RS	Rio Grande do Sul
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2	JUSTIFICATIVA	22
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA	25
1.4	OBJETIVOS	26
1.4.1	Objetivo geral.....	26
1.4.2	Objetivos específicos.....	27
1.5	ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1	A GESTÃO PATRIMONIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
2.1.1	A natureza e os fundamentos da gestão patrimonial.....	30
2.1.2	Dimensões operacionais da gestão patrimonial	33
2.1.3	Controle patrimonial dos bens móveis na administração pública	37
2.2	A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) E A GOVERNANÇA PÚBLICA	40
2.2.1	A nova gestão pública (NGP).....	41
2.2.2	A governança pública	43
2.3	A GESTÃO PATRIMONIAL COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA	48
2.3.1	Eficiência administrativa e melhoria dos processos pela governança	48
2.3.2	Inovação tecnológica na gestão patrimonial.....	52
2.4	ESTUDOS CORRELATOS	56
2.4.1	Estudos correlatos sobre gestão patrimonial	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO	62
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	64
3.3.1	Pesquisa documental	65
3.3.2	Observação não participante	66
3.3.3	Grupo focal.....	67
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
4.1	ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES DO SETOR DE PATRIMÔNIO NO IFRS <i>CAMPUS</i> CAXIAS DO SUL	71

4.2	PROCESSO ATUAL E CICLO DA GESTÃO PATRIMONIAL NO IFRS <i>CAMPUS CAXIAS DO SUL</i>	73
4.2.1	Entrada do bem no patrimônio	74
4.2.1.1	Recebimento do bem	75
4.2.1.2	Conferência física e documental.....	75
4.2.1.3	Incorporação ao patrimônio institucional	76
4.2.1.4	Tombamento e registro patrimonial no SIPAC	76
4.2.1.5	Identificação do bem.....	78
4.2.1.6	Definição da carga patrimonial e do responsável	79
4.2.1.7	Alocação do bem ao setor/usuário.....	80
4.2.2	Controle do bem durante o uso	81
4.2.2.1	Inventário físico	82
4.2.3	Saída do bem do patrimônio	84
4.2.3.1	Avaliação da condição de uso do bem e definição do encaminhamento.....	85
4.2.3.2	Avaliação para baixa e desfazimento	86
4.2.3.3	Formalização documental do processo e baixa patrimonial no SIPAC.....	86
4.2.3.4	Destinação final	87
4.3	DISCUSSÃO DOS ACHADOS SOB A PERSPECTIVA DA GOVERNANÇA PÚBLICA, DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	89
4.3.1	Gestão patrimonial e governança pública	90
4.3.2	Gestão patrimonial e eficiência administrativa	94
4.3.3	Gestão patrimonial e inovação tecnológica	99
4.4	DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DOS CONTROLES PATRIMONIAIS NO IFRS <i>CAMPUS CAXIAS DO SUL</i>	103
4.4.1	Padronização e institucionalização das rotinas patrimoniais	104
4.4.2	Fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade patrimonial	105
4.4.3	Qualificação das condições operacionais e do suporte à equipe	106
4.4.4	Aprimoramento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo	107
4.4.5	Uso estratégico da tecnologia na gestão patrimonial	109
4.4.6	Síntese das diretrizes propostas	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115

REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A – ROTEIRO DE CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL	129

1 INTRODUÇÃO

A gestão patrimonial desempenha um papel estratégico no contexto organizacional, constituindo um dos pilares para o fortalecimento da governança e da eficiência administrativa. Independentemente de ocorrer no setor público ou privado, trata-se de um processo que abrange etapas interdependentes, tais como o planejamento, a aquisição, a manutenção e a baixa patrimonial dos bens, esta última entendida como o encerramento formal de sua permanência no acervo institucional. Esse conjunto articulado de ações mostra-se relevante para promover o uso racional dos recursos, reduzir desperdícios e ampliar a confiabilidade das informações que subsidiam a gestão.

A gestão do imobilizado não se limita ao registro contábil, mas envolve bens de uso contínuo e elevado valor agregado que afetam diretamente a eficiência administrativa. Conforme afirmam Pereira, Santos e Silva (2024), a ausência de controles patrimoniais adequados compromete o planejamento institucional, dificulta a prestação de contas e favorece o desperdício de recursos públicos. A fragilidade dos mecanismos de controle pode resultar em duplicidade de aquisições, deterioração precoce dos bens e, até mesmo, em sanções legais por descumprimento de normas como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000). Em instituições públicas de ensino, esses desafios são intensificados pela diversidade de *campi* e pela complexidade das estruturas administrativas e pedagógicas, ampliando os riscos de subutilização e descontrole patrimonial (Lima; Silva, 2021).

A gestão patrimonial em instituições públicas de ensino no Brasil tem se mostrado um desafio significativo, especialmente em entidades educacionais como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS *Campus* Caxias do Sul, onde a eficiência administrativa e o controle dos ativos imobilizados são necessários para a sustentabilidade e o cumprimento das missões educacionais. A eficiência na gestão desses ativos é necessária não apenas para atender às necessidades educacionais, mas também para assegurar a legalidade, a transparência e a responsabilidade social perante a sociedade.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, determina que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem nortear as atividades da Administração Pública. Posteriormente, leis e normas, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP) reforçaram a necessidade de controle patrimonial rigoroso e com prestação de contas detalhadas (Brasil, 2000).

A eficácia dos controles relacionados ao controle dos bens é fundamental para subsidiar a administração com dados confiáveis, essenciais à formulação de políticas de reposição, redistribuição e destinação de bens. Para alcançar essa eficácia, torna-se indispensável a adoção de medidas voltadas ao controle dos gastos públicos, à gestão adequada do patrimônio e à otimização dos processos administrativos.

Além disso, a conscientização sobre a importância do controle patrimonial transcende o mero controle, pois passa a fornecer subsídios valiosos à tomada de decisões estratégicas, impactando diretamente a eficiência organizacional e a segurança institucional. Como observa Pinto Junior (2013), a adequada fiscalização e controle patrimonial são condições indispensáveis para garantir não apenas a integridade dos bens públicos, mas também a efetividade da administração pública como um todo.

A gestão patrimonial, conforme destacado por Slomski (2013), é um elemento crítico para a governança corporativa, pois envolve a administração de recursos que são essenciais para a operacionalização das atividades institucionais. No âmbito das instituições públicas de ensino, essa gestão assume uma dimensão ainda mais relevante, uma vez que os ativos imobilizados representam investimentos significativos e são fundamentais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas.

Contudo, como apontado por Fijor (2014), a governança pública, embora não se restrinja aos aspectos técnicos, faz uso desses instrumentos como suporte à concretização de seus princípios orientadores. Nesse cenário, a inexistência de um controle patrimonial eficaz compromete a integridade das informações contábeis relacionadas ao patrimônio e registradas no sistema, podendo ocasionar inconsistências em relação à realidade física dos bens. Tal fragilidade repercute diretamente na confiabilidade dos balanços patrimoniais e nos processos de prestação de contas, prejudicando a transparência e a *accountability* na gestão pública.

O controle dos ativos imobilizados, que inclui equipamentos, mobiliários e demais bens de uso contínuo, configura-se como um desafio estratégico no setor público educacional. A complexidade e a diversidade desses recursos demandam processos bem estruturados e eficientes. Nesse contexto, o controle patrimonial torna-se uma ferramenta indispensável para assegurar a otimização de recursos, a conformidade regulatória e a gestão responsável dos bens públicos.

Segundo a abordagem de Martins e Alt (2009), a gestão consiste no processo de alcançar a realização eficiente e eficaz das tarefas, com o envolvimento e colaboração de outras pessoas. Para que isso ocorra, é essencial levar em conta as funções clássicas da administração, que incluem o planejamento, a organização, a direção e o controle. Enquanto o setor privado

busca lucro, o setor público prioriza bem-estar social, equidade e sustentabilidade, o que complica a mensuração de eficiência.

No âmbito do setor público, a gestão patrimonial deve obedecer ao regime jurídico vigente e estar direcionada ao interesse coletivo. Assim, os gestores públicos somente podem agir conforme as permissões legais, limitando-se àquilo que a legislação autoriza. Nessa linha, conforme destaca Coutinho (2005), é dever dos responsáveis pelo patrimônio zelar pela conservação e pelo uso adequado dos bens sob sua responsabilidade, sempre buscando os melhores resultados com eficiência. Isso implica promover a valorização do patrimônio institucional, em consonância com os princípios que regem a Administração Pública.

Estudos recentes, como o de Lima e Silva (2021), em análise comparativa entre instituições de ensino, identificaram vários desafios relacionados à participação dos usuários nos controles dos bens, sistemas de controle obsoletos, carência de padronização nos procedimentos e a dificuldade na localização e movimentação de bens nas instituições. Essas fragilidades, conforme os autores, resultam em subutilização de ativos, desperdício de recursos e dificuldades na prestação de contas, comprometendo a eficácia da gestão pública.

No contexto da administração pública brasileira, a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM) tem influenciado significativamente a reformulação dos processos organizacionais, promovendo uma cultura voltada para resultados, eficiência, mensuração de desempenho e racionalização do uso dos recursos públicos. Essa abordagem propõe a incorporação de práticas gerenciais do setor privado no setor público, o que inclui a melhoria dos mecanismos de controle patrimonial, a adoção de tecnologias da informação e a responsabilização dos gestores (Bresser-Pereira, 1998; Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Paralelamente, a governança pública surge como um complemento estratégico à NGP, ao enfatizar a criação de estruturas institucionais que assegurem a integridade, a transparência, a responsabilização e a participação social na gestão dos recursos. Ao articular os princípios da governança com os instrumentos da NGP, torna-se possível fortalecer a gestão patrimonial nas instituições públicas, promovendo maior efetividade administrativa, controle interno e a conformidade com os princípios constitucionais da administração pública (Santos; Gonçalves, 2025; Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Dessa forma, o presente estudo busca contribuir para o aprimoramento da gestão patrimonial em uma instituição pública de ensino por meio da análise dos processos relacionados ao controle, à responsabilização, à rastreabilidade e à eficiência administrativa. Considerando esse enquadramento, a pesquisa dialoga com a Teoria Institucional, na medida

em que compreende que as organizações públicas são moldadas por normas, exigências legais, rotinas administrativas e expectativas de legitimidade construídas no ambiente em que atuam.

Nesse sentido, práticas administrativas, como os controles patrimoniais, não decorrem apenas de escolhas internas da gestão, mas, também, de normas institucionais, orientações de órgãos de controle, rotinas consolidadas e expectativas de legitimidade perante a sociedade. Meyer e Rowan (1977) destacam que muitas estruturas formais adotadas pelas organizações refletem regras e expectativas institucionalizadas no ambiente em que estão inseridas. DiMaggio e Powell (1983), por sua vez, explicam que as organizações tendem a adotar práticas semelhantes em razão de pressões institucionais coercitivas, normativas e miméticas, o que contribui para a padronização de estruturas, procedimentos e comportamentos organizacionais.

No contexto da administração pública federal, Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) observam que, práticas de governança podem ser adotadas em razão de pressões externas, especialmente de órgãos de controle, havendo o risco que determinadas ações sejam incorporadas apenas formalmente, sem alteração efetiva da lógica organizacional. Sendo assim, no presente estudo, os controles patrimoniais são analisados não apenas como procedimentos técnicos de registro, inventário, movimentação e baixa de bens, mas como práticas que precisam ser efetivamente incorporadas, compartilhadas e institucionalizadas no cotidiano do IFRS *Campus Caxias do Sul*, a fim de assegurar continuidade, padronização, rastreabilidade e alinhamento aos princípios da governança pública.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), instituída por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O IFRS tem como prerrogativas a autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar. Trata-se de uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, cuja missão consiste em oferecer educação pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação de cidadãos críticos e preparados para atuar no desenvolvimento científico, social, tecnológico e sustentável do país (IFRS, 2026).

Atualmente, o IFRS é composto por 17 *campi* distribuídos em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, além da Reitoria, localizada na cidade de Bento Gonçalves - RS. Em 2024, o Governo Federal lançou um novo plano de expansão da rede federal de ensino

voltado à criação de 100 novos *campi* de Institutos Federais. O IFRS foi contemplado com duas novas unidades: *Campus* Zona Norte, na zona norte da cidade de Porto Alegre, e o *Campus* Gramado, situado na cidade de Gramado, ambos em processo de implantação (IFRS, 2026).

Tal configuração multicampi permite à instituição atender a uma diversidade de públicos e demandas regionais, ampliando sua atuação social e educacional. Por outro lado, essa descentralização impõe desafios significativos à gestão administrativa e patrimonial, especialmente quanto à padronização de rotinas, à uniformidade dos registros e à efetividade dos controles internos.

Como parte integrante dessa rede e objeto do presente estudo, o IFRS *Campus* Caxias do Sul tem sua trajetória vinculada ao movimento de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, iniciado a partir da Chamada Pública MEC/SETEC nº 01/2007, que visava apoiar a fase 2 do Plano de Expansão por meio da implantação de novas unidades em cidades-polo do país. Nesse processo, o município de Caxias do Sul foi contemplado e, como contrapartida, foi doada à União, em 12 de dezembro de 2008, uma área urbana de 30 mil m² situada na Rua Avelino Antônio de Souza, no bairro Nossa Senhora de Fátima, às margens da represa São Miguel (sistema Dal Bó), marco que viabilizou a consolidação física do *campus* (IFRS, 2026).

No percurso de implantação, destaca-se ainda a audiência pública realizada em 28 de maio de 2009, na Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, ocasião em que foi apresentado o projeto inicial do *Campus*, com apoio de entidades representativas do setor produtivo local. As atividades acadêmicas tiveram início no segundo semestre de 2010, em sede provisória no bairro Floresta, com estrutura básica de ensino e apoio, e com a oferta inicial de cursos técnicos e superiores. Posteriormente, o *Campus* passou a operar na sede definitiva no início do ano letivo de 2014, em um espaço com mais de 7.000 m² de área construída e laboratórios especializados, condizentes com sua inserção em um polo industrial regional e com a ampliação de sua oferta formativa. (IFRS, 2026).

No que se refere à sua função institucional, o IFRS *Campus* Caxias do Sul oferece cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, articulando ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, a instituição administra um vasto acervo patrimonial, composto por bens móveis e imóveis, como: máquinas e equipamentos laboratoriais, mobiliários administrativos e de ensino, veículos, acervos bibliográficos, edificações, entre outros ativos imobilizados essenciais ao funcionamento de suas atividades finalísticas. A gestão desses bens exige conformidade com diversas normas legais e regulamentares, cujo cumprimento demanda um conjunto de ações

coordenadas que envolvam não apenas os setores de patrimônio, mas toda a estrutura organizacional da instituição.

Estudos na literatura indicam que instituições públicas com estrutura semelhante ao *Campus Caxias do Sul* enfrentam desafios comuns no controle dos bens, tais como: fragilidades nos processos de tombamento, movimentação e baixa de bens; ausência de sistemas informatizados integrados para controle patrimonial; dificuldades na realização de inventários físicos periódicos e inexistência de políticas claras para o desfazimento de bens inservíveis (Casagrande *et al.*, 2019; Fernandes; Monteiro, 2019; Lima; Silva, 2021).

No IFRS *Campus Caxias do Sul*, a gestão patrimonial - objeto deste estudo - é conduzida pela Coordenadoria de Infraestrutura, subordinada à Diretoria de Administração e coordenada por um servidor de carreira designado pela Direção-Geral. O controle patrimonial segue normas específicas da administração pública federal e diretrizes internas da própria instituição. Esse controle exige o uso de sistemas informatizados que assegurem controle, transparência e rastreabilidade dos bens públicos. Com o objetivo de atender a essa demanda, o IFRS adotou o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) como ferramenta oficial para o registro, acompanhamento, movimentação e baixa dos bens permanentes da instituição.

O processo se inicia com a incorporação dos bens, que consiste no registro dos bens classificados como permanentes, conforme critérios estabelecidos na legislação. Esses bens são registrados com informações detalhadas, como: número de tomo, descrição, valor de aquisição, localização física, responsável pela carga patrimonial, situação do bem (ativo, inservível, em manutenção) entre outras, e recebem uma etiqueta de identificação patrimonial.

Apesar da potencialidade da ferramenta, a eficácia do controle patrimonial ainda depende da atuação dos servidores e da organização interna dos processos. Segundo Sá e Barbosa (2024) a ausência de uma estrutura formal de comunicação e a limitada familiaridade dos servidores com os procedimentos patrimoniais contribuem para o aumento de bens não localizados nas instituições federais de ensino.

A gestão patrimonial compreende, ainda, a designação formal de responsabilidade sobre os bens a servidores ou setores específicos, assegurando que cada item do acervo esteja sob a guarda de um responsável identificado, conforme determina o artigo 94 da Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964), no que tange à escrituração e ao controle patrimonial. Adicionalmente, eventuais movimentações internas, como transferências entre setores, devem ser devidamente registradas no sistema oficial de controle, de modo a garantir a rastreabilidade, integridade e a constante atualização das informações patrimoniais.

Outra etapa indispensável é a realização periódica de inventários físicos conforme prevê a Instrução Normativa PROAD/IFRS nº 02/2022 (IFRS, 2022), procedimento determinante para verificar a existência, o estado e a conformidade dos bens com os registros patrimoniais. Já os bens considerados inservíveis ou irrecuperáveis passam por processo de baixa patrimonial, conforme previsto no Decreto nº 9.373/2018 (Brasil, 2018).

Conforme observa Souza (2023), o controle patrimonial carece de melhorias e aperfeiçoamento nas operações, processos e procedimentos que o envolvem, especialmente no que diz respeito à realização de inventários físicos, ao registro contábil e à segurança jurídica das ações dos gestores. Isso evidencia a necessidade de ações estruturantes que envolvam a padronização de práticas, a capacitação contínua dos servidores e o fortalecimento da governança patrimonial em todos os níveis institucionais.

Nesse sentido, este estudo analisou a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul com o propósito de oferecer contribuições para o aprimoramento dos controles patrimoniais dos bens móveis do ativo imobilizado. Parte-se da compreensão de que rotinas padronizadas, capacitação dos servidores, integração entre os setores e uso qualificado de tecnologias institucionais podem tornar a gestão patrimonial mais eficiente, confiável e alinhada às diretrizes operacionais e estratégicas da instituição.

A partir da Teoria Institucional, compreende-se que a efetividade dos controles patrimoniais não depende apenas da existência de normas, sistemas e procedimentos formais, mas da forma como essas práticas são incorporadas, legitimadas e reproduzidas ao cotidiano organizacional. Rossetto e Rossetto (2005) destacam que as organizações são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas e tendem a adaptar estruturas e práticas em resposta a pressões institucionais, buscando legitimidade e adequação às expectativas externas. Essa perspectiva contribui para interpretar a gestão patrimonial como uma prática condicionada por exigências legais, normativas, administrativas e culturais.

No campo da administração pública federal, Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) observam que práticas de governança podem ser adotadas em razão de exigências externas, especialmente de órgãos de controle, caracterizando processos de isomorfismo coercitivo. No entanto, os autores também alertam que a simples criação de estruturas, normas ou procedimentos não garante sua efetiva institucionalização, podendo ocorrer um distanciamento entre aquilo que está formalmente previsto e aquilo que é incorporado à dinâmica real da organização. Essa reflexão é relevante para a gestão patrimonial, pois evidencia que os controles somente se tornam efetivos quando são reconhecidos, compartilhados e reproduzidos pelos atores organizacionais no cotidiano institucional.

Assim, a necessidade de padronização das rotinas, fortalecimento da responsabilização, melhoria da rastreabilidade e qualificação das informações patrimoniais pode ser interpretada como parte de um processo de institucionalização dos controles. No contexto do IFRS *Campus* Caxias do Sul, tal processo envolve transformar procedimentos formais em práticas efetivamente incorporadas ao cotidiano organizacional, reduzindo a dependência de ações individuais e fortalecendo rotinas mais estáveis, contínuas e coerentes com as exigências da administração pública.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão patrimonial no setor público configura-se como um desafio permanente, especialmente em instituições públicas de ensino, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), cuja estrutura descentralizada demanda processos organizacionais sólidos, confiáveis e capazes de assegurar o controle dos ativos imobilizados. A diversidade e o volume desses bens exigem mecanismos eficientes de registro, monitoramento e manutenção, uma vez que fragilidades em sua gestão podem comprometer a sustentabilidade financeira, a capacidade operacional da instituição e a qualidade das informações utilizadas na prestação de contas. Nesse contexto, falhas na execução e na padronização das rotinas de controle patrimonial podem resultar em perdas patrimoniais, extravios de bens, inconsistências cadastrais e dificuldades de responsabilização, afetando os princípios constitucionais da eficiência, legalidade e transparência.

Nesse cenário, mais do que propor a criação de novos controles, a pesquisa justifica-se pela necessidade de fortalecer a aplicação e a consistência dos controles internos já regulamentados, de modo a assegurar aderência às rotinas de registro, movimentação, inventário, responsabilização e baixa patrimonial. Ferramentas como inventários periódicos, auditorias regulares e inspeções de manutenção preventiva, embora previstas em normas e procedimentos institucionais, dependem de padronização, integração entre setores e acompanhamento sistemático para produzir informações confiáveis e apoiar a gestão. Segundo Pereira e Mendes (2019), a adoção de práticas estratégicas de gestão patrimonial pode gerar ganhos significativos na administração pública, promovendo maior eficiência na alocação de recursos e redução de desperdícios.

O momento atual é especialmente oportuno para a realização desta pesquisa, uma vez que, a administração pública vem passando por processos de modernização e digitalização. Com o avanço de soluções tecnológicas, abre-se a possibilidade de qualificar os processos de

gestão dos ativos imobilizados, tornando-os mais ágeis, precisos e integrados. Segundo Pereira *et al.* (2024), a adoção de tecnologias emergentes na gestão patrimonial pode aumentar significativamente a eficiência dos processos administrativos, reduzindo erros e melhorando a precisão de dados dos registros.

No IFRS *Campus* Caxias do Sul, como instituição pública federal de ensino, a gestão eficiente do patrimônio é condição necessária para assegurar conformidade com normas de controle interno, qualidade das informações gerenciais e adequada prestação de contas. Além disso, a eficiência da gestão pública depende da avaliação sistemática da aplicação dos recursos públicos, de modo que os investimentos realizados possam se converter em serviços de qualidade e em melhores indicadores institucionais e sociais, subsidiando a atuação dos gestores públicos (Silva; Souza; Araújo, 2013). Órgãos de controle e de fiscalização, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) vêm reforçando a necessidade de uma gestão patrimonial mais eficiente, transparente e alinhada ao princípio da economicidade. Segundo Souza (2023), a modernização dos processos patrimoniais pode evitar prejuízos financeiros e otimizar o uso dos recursos públicos, tornando-se imperativa para instituições educacionais federais. Nesse contexto, a ausência de processos bem definidos pode gerar riscos como subutilização de bens, perdas patrimoniais, falhas contábeis e prejuízos financeiros, reforçando a necessidade de mecanismos de controle capazes de assegurar maior confiabilidade sobre o acervo patrimonial.

Dessa forma, Lima e Silva (2021) apontam que a gestão patrimonial tem avançado gradualmente na administração pública, sobretudo porque, historicamente, a agenda dos gestores públicos esteve mais voltada ao orçamento e às finanças do que ao acompanhamento sistemático dos bens públicos. Essa condição contribuiu para que o patrimônio, embora essencial ao funcionamento das instituições, nem sempre ocupasse posição estratégica nos processos administrativos.

Dados recentes em estudos de Pereira, Santos e Silva (2024) indicam que, em muitos casos, há uma subutilização dos bens, além de perdas e extravios devido à falta de monitoramento adequado. Uma gestão patrimonial eficiente implica na utilização de metodologias modernas de avaliação, na adoção de ferramentas de gestão de ativos e na criação de indicadores de desempenho que permitam avaliar a efetividade das políticas implementadas. Além disso, a transparência e o controle social constituem elementos relevantes para favorecer a aplicação adequada dos recursos públicos e a prestação de contas à sociedade. Assim, torna-se relevante que instituições públicas de ensino invistam na modernização e na qualificação de

seus processos patrimoniais, a fim de otimizar o uso dos recursos e fortalecer a sustentabilidade institucional.

No contexto do IFRS, a gestão patrimonial é realizada de forma descentralizada, abrangendo os 17 *campi* que compõem a instituição, além da Reitoria. Embora utilizem o mesmo sistema de controle patrimonial, essas unidades enfrentam desafios distintos, decorrentes de fatores como infraestrutura local, localização geográfica, fluxo de pessoas e valor agregado dos bens sob sua responsabilidade. Essa diversidade de contextos torna o controle patrimonial uma atividade complexa, exigindo uma gestão capaz de lidar com diferentes riscos e garantir a efetividade dos processos em cada *Campus*.

A governança pública e os princípios da Nova Gestão Pública (NGP) se aplicam de forma transversal à presente pesquisa, ao proporem práticas administrativas mais eficientes, transparentes e orientadas a resultados. Tais abordagens são particularmente úteis para a compreensão dos desafios enfrentados na gestão patrimonial do IFRS *Campus* Caxias do Sul, especialmente no que se refere ao alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações dos gestores públicos. Em instituições públicas de ensino, a ausência de mecanismos adequados de governança pode gerar falhas no controle de ativos, comprometendo a transparência, a economicidade e a responsabilização na administração de bens públicos. Segundo Peci, Pieranti, Rodrigues (2008), a governança pública visa estruturar modelos organizacionais baseados na integração, no controle interno e na eficiência, promovendo maior confiança nas instituições. Já Santos e Gonçalves (2025) destacam que a adoção de princípios da governança contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, ao articular planejamento, monitoramento e avaliação contínua das ações administrativas.

A atividade de controle patrimonial vai além do uso de tecnologias, pois envolve procedimentos, governança e, sobretudo, a atuação dos recursos humanos. A efetividade na prestação de contas sobre a gestão dos bens públicos depende do trabalho dos responsáveis pelo controle patrimonial, que devem assegurar a consistência entre as informações registradas no sistema, os dados contábeis e a realidade física dos bens. Nesse contexto, a convergência entre inovação, governança e gestão eficiente representa um desafio crescente para as instituições, e este estudo busca contribuir para a modernização da administração patrimonial do *Campus* Caxias do Sul, com vistas ao fortalecimento de seus processos e ao aprimoramento de sua eficácia.

Nesse sentido, esta pesquisa alinha-se às discussões da administração pública ao focalizar a gestão patrimonial como um campo que requer integração entre normas, rotinas operacionais, controles internos e instrumentos de governança, considerando também as

possibilidades de aperfeiçoamento por meio de soluções tecnológicas e padronização processual. Ao examinar os fluxos patrimoniais e suas condições de execução no contexto do IFRS *Campus* Caxias do Sul, a pesquisa buscou produzir subsídios para orientar melhorias consistentes nos mecanismos de controle, contribuindo para elevar a qualidade das informações gerenciais e apoiar decisões administrativas relacionadas ao uso, à movimentação e à destinação dos bens móveis do ativo imobilizado.

Ademais, com o propósito de delimitar o estado do conhecimento e sustentar a pertinência do estudo, foi realizado levantamento de produções acadêmicas sobre gestão patrimonial no setor público, com ênfase em instituições de ensino. Essa verificação identificou pesquisas que discutem o controle de bens móveis, a utilização de sistemas informatizados e desafios recorrentes associados à padronização de rotinas, à realização de inventários, à transparência das informações e à responsabilização patrimonial (Fijor, 2014; Gonzaga, 2019). A síntese desses achados, bem como as lacunas e oportunidades apontadas pela literatura, encontra-se sistematizada no item 2.4 Estudos correlatos, permitindo situar a presente investigação no debate existente e evidenciar sua contribuição ao aprofundar a análise no contexto multicampi do IFRS e orientar a proposição de diretrizes para o aprimoramento dos processos patrimoniais.

Dessa forma, a pesquisa mostra-se pertinente por responder a uma demanda institucional observada em instituições públicas de ensino, em especial no IFRS *Campus* Caxias do Sul, com potencial de oferecer contribuições analíticas e aplicadas às demais unidades que apresentem características semelhantes. Sua contribuição reside na formulação de diretrizes organizacionais voltadas ao fortalecimento da gestão patrimonial, à qualificação dos controles internos e à melhoria da confiabilidade das informações, em consonância com as melhores práticas de gestão pública, com os princípios da governança pública e com a inovação em processos.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2007), o problema de pesquisa corresponde a uma indagação que demanda uma solução e, por meio da investigação científica, busca-se enfrentar e compreender essa problemática. Tal questionamento pode emergir de lacunas epistemológicas ou metodológicas identificadas, de incertezas quanto à validade de afirmações amplamente aceitas ou ainda da necessidade de testar suposições com propósitos práticos ou interpretativos de uma determinada realidade.

Nesse contexto, a presente pesquisa parte da premissa de que a gestão patrimonial, quando apoiada por rotinas padronizadas, mecanismos de controle, responsabilização, informações confiáveis e uso adequado de tecnologias, pode contribuir para maior eficiência administrativa no controle dos bens móveis do ativo imobilizado. Diante desse cenário, torna-se relevante avaliar se os mecanismos de controle do ativo imobilizado atualmente adotados no *Campus Caxias do Sul* estão estruturados e eficazes. Dessa forma, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: *Como a gestão patrimonial adotada pelo IFRS Campus Caxias do Sul pode ser aprimorada para garantir maior eficiência operacional no controle dos bens móveis do ativo imobilizado?*

1.4 OBJETIVOS

Considerando que o problema representa a questão central a ser investigada em uma pesquisa, os objetivos têm a função de orientar esse processo investigativo. Eles expressam a direção da busca por respostas e possíveis soluções para a problemática proposta. Os objetivos são organizados em duas categorias: o objetivo geral, que traduz a finalidade maior do estudo, e os objetivos específicos, que representam as etapas intermediárias necessárias para alcançar esse propósito. Funcionam, portanto, como guias estruturados da pesquisa, descrevendo as ações desenvolvidas para enfrentar o problema em questão (Vergara, 2007).

O objetivo geral busca traçar a meta abrangente que se pretende atingir por meio da pesquisa. Em complemento, os objetivos específicos visam descrever, de forma detalhada, as etapas e aspectos pontuais que serão explorados para a realização do objetivo principal.

Vale destacar que os objetivos desempenham um papel fundamental na orientação da pesquisa, servindo como guia para a coleta de dados, análise e interpretação dos resultados. Além disso, eles ajudam a delimitar o escopo do estudo, facilitando a organização e a estruturação das etapas da pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de diretrizes para a otimização dos processos de gestão patrimonial e para o aprimoramento dos controles patrimoniais dos bens móveis do ativo imobilizado no IFRS Campus Caxias do Sul, com base na análise dos processos atualmente adotados, visando ao fortalecimento do controle, ao aumento da eficiência administrativa e ao alinhamento às melhores práticas de governança pública.

1.4.2 Objetivos específicos

Do objetivo geral derivam-se os específicos como sendo:

- a) Mapear e descrever os processos de gestão patrimonial utilizados pelo IFRS *Campus* Caxias do Sul, destacando os fluxos, as responsabilidades e os procedimentos atualmente vigentes;
- b) Analisar o fluxo das atividades relativas ao controle patrimonial dos bens móveis, verificando sua conformidade com a legislação vigente e com as diretrizes institucionais aplicáveis;
- c) Identificar oportunidades de aprimoramento nos processos e controles patrimoniais, com ênfase na padronização, integração de rotinas e uso de soluções tecnológicas.

1.5 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA

O presente estudo está diretamente alinhado à linha de pesquisa “Inovação e Competitividade” do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) ao abordar a gestão patrimonial como um campo estratégico de inovação organizacional no setor público. O estudo propõe a modernização dos processos de controle dos bens móveis do ativo imobilizado no IFRS *Campus* Caxias do Sul para o fortalecimento da eficiência organizacional. Ao propor o aperfeiçoamento dos processos de controle patrimonial do *Campus*, o estudo visa criar condições mais favoráveis para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade no uso institucional dos recursos públicos.

A aderência à linha de pesquisa evidencia-se, principalmente, na dimensão “Processos”, uma vez que o estudo analisa os fluxos internos relacionados ao controle dos bens móveis do ativo imobilizado, a geração e o fluxo de informações patrimoniais, o uso de ferramentas e sistemas de apoio, bem como os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento associados às rotinas patrimoniais. Ao sugerir diretrizes para o aprimoramento desses processos no IFRS *Campus* Caxias do Sul, a pesquisa busca contribuir para a modernização da gestão patrimonial, a redução de inconsistências, a melhoria da rastreabilidade dos bens e o fortalecimento da qualidade das informações utilizadas na tomada de decisão.

Além disso, o estudo também dialoga com a dimensão “Organizações”, ao considerar os efeitos da inovação em processos sobre o desempenho organizacional, a capacidade

institucional de gestão e a sustentabilidade no uso dos recursos públicos. Embora a noção de competitividade esteja frequentemente associada a cenários de mercado, no setor público, ela pode ser compreendida a partir da capacidade da organização de responder de forma eficiente, transparente e sustentável às suas demandas institucionais e sociais. Nesse sentido, ao articular gestão patrimonial, governança pública, eficiência administrativa, inovação tecnológica e institucionalização de rotinas, a pesquisa oferece subsídios para o desenvolvimento organizacional do IFRS e para futuras iniciativas de aprimoramento dos controles patrimoniais em unidades com características semelhantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica constitui o alicerce conceitual da pesquisa científica, pois permite compreender e delimitar o objeto de estudo à luz de autores e teorias consolidadas no campo investigado. Mais do que uma exigência acadêmica formal, esta etapa do estudo representa o esforço de articular conceitos, teorias e práticas que podem iluminar caminhos para o aprimoramento da eficiência na gestão patrimonial, tema central desta investigação aplicada ao contexto do IFRS *Campus* Caxias do Sul.

Ao longo desta seção, o estudo estrutura-se em três eixos conceituais fundamentais que sustentam a análise da gestão patrimonial no contexto da administração pública, com foco no IFRS *Campus* Caxias do Sul. O primeiro eixo contempla os fundamentos da gestão patrimonial no setor público, destacando sua natureza, princípios orientadores, marcos legais e normativos, bem como as práticas operacionais voltadas ao controle de bens móveis. O segundo eixo teórico está centrado na Nova Gestão Pública (NGP) e na Governança Pública, cujas diretrizes introduzem uma lógica gerencial como instrumento essencial para a integridade, transparência e responsabilização na administração dos bens públicos. Por fim, o terceiro eixo analisa a gestão patrimonial sob a perspectiva da eficiência administrativa, com ênfase na adoção de tecnologias e inovações que potencializam o controle patrimonial, como forma de fortalecer a governança, reduzir desperdícios e ampliar a capacidade de resposta das instituições públicas.

De forma transversal, a discussão também dialoga com a Teoria Institucional, utilizada para compreender como normas, rotinas, sistemas e práticas de controle patrimonial são incorporados, legitimados e reproduzidos no cotidiano organizacional. Essa perspectiva contribui para analisar a distância entre o plano formal dos normativos e a efetividade das práticas administrativas, especialmente em contextos marcados por exigências legais, pressões de órgãos de controle, necessidade de padronização e busca por maior legitimidade institucional.

Este percurso teórico busca estabelecer o arcabouço conceitual necessário para sustentar as análises da pesquisa, oferecendo subsídios teóricos para o diagnóstico da situação atual, a identificação das fragilidades e a proposição de melhorias voltadas ao fortalecimento da gestão patrimonial do IFRS *Campus* Caxias do Sul.

2.1 A GESTÃO PATRIMONIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1.1 A natureza e os fundamentos da gestão patrimonial

A gestão patrimonial no setor público representa uma atividade estratégica voltada à administração racional dos bens permanentes sob responsabilidade do Estado. Sua natureza é essencialmente pública, normativa, preventiva e instrumental, devendo garantir que os recursos patrimoniais estejam disponíveis, conservados e adequadamente registrados para apoiar as finalidades institucionais. Trata-se, portanto, de uma função que transcende o simples controle físico de bens, assumindo papel estruturante na governança e na sustentabilidade organizacional (Slomski, 2013).

A essência pública da gestão patrimonial se manifesta no dever que a administração tem de prestar contas à sociedade sobre a destinação e uso dos bens públicos, o que implica em mecanismos que assegurem transparência, economicidade, legalidade e eficiência (Brasil, 1988). Nesse sentido, a gestão patrimonial assume caráter instrumental, pois serve de base para decisões administrativas, alocação de recursos, planejamento de reposição e controle fiscal (Pinto Junior, 2013).

A gestão patrimonial constitui um campo de significativa importância no contexto das instituições públicas, sendo responsável pelo controle e acompanhamento dos bens que compõem o patrimônio público. Esse patrimônio é formado pelo conjunto de bens, direitos e obrigações expressos em moeda corrente, pertencentes aos entes da administração pública, os quais são utilizados para o cumprimento de suas finalidades institucionais e para atender às demandas operacionais e sociais da organização (Kummer, 2011; Matias, 2015).

Segundo Souza (2023), a gestão patrimonial refere-se à administração sistemática dos bens pertencentes a uma instituição, abrangendo o ciclo que vai da aquisição do acervo até sua baixa ou alienação. Esse processo envolve procedimentos administrativos como a compra, recebimento, registro, guarda, distribuição, movimentação e acompanhamento do uso dos bens, com monitoramento contínuo de sua localização, condições e destinação, ao longo de sua vida útil ou seu valor econômico.

A gestão patrimonial no setor público difere substancialmente da iniciativa privada, sobretudo por estar submetida a um regime jurídico-administrativo próprio, que impõe limites legais à atuação dos gestores e estabelece princípios orientadores da administração pública. O patrimônio público possui natureza coletiva, destinando-se ao atendimento do interesse público

e não podendo ser tratado como propriedade privada ou disponível ao arbítrio do gestor (Meirelles, 2018).

No âmbito das instituições públicas de ensino, essa natureza estratégica se acentua. Isso porque os bens permanentes, que compõem os laboratórios, equipamentos didáticos, veículos e mobiliários, são essenciais para a realização das atividades acadêmicas e administrativas. Entretanto, estudos têm revelado que a gestão desses bens muitas vezes ocorre de forma fragmentada e reativa, com ausência de planejamento e carência de padronização (Fernandes; Monteiro, 2019; Lima; Silva, 2021).

Além disso, a gestão patrimonial pública é normativa por excelência, pois é regida por um conjunto de leis, normas e princípios que orientam essa atividade. Entre os principais marcos legais estão a Constituição Federal de 1988, cujo seu artigo 37, estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como fundamentos da atuação da administração pública. Esses princípios se refletem diretamente na gestão dos bens públicos, que devem ser utilizados de forma racional, com responsabilidade, economicidade e transparência. Adicionalmente, o princípio da prestação de contas, busca-se promover a conscientização dos gestores quanto à importância de manter os controles patrimoniais constantemente atualizados (Brasil, 1988):

Art. 70, parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

A Instrução Normativa nº 205/1988, da Secretaria de Administração da Presidência da República (SEDAP), constitui o principal instrumento normativo que disciplina o controle de materiais — tanto de consumo quanto permanentes — no âmbito da Administração Pública Federal. Essa normativa estabelece diretrizes fundamentais para a gestão patrimonial, descrevendo as atividades que devem ser desempenhadas pelos órgãos públicos, como a manutenção de registros atualizados dos bens, a obrigatoriedade de inventários periódicos, a vedação do uso dos bens para fins particulares e a exigência de autorização superior para sua alienação. Ademais, a norma atribui responsabilidade direta ao gestor, prevendo sanções em casos de descumprimento das obrigações estabelecidas (Brasil, 1988; Sá; Barbosa, 2024).

A Lei Federal nº 4.320/1964, em seus artigos 94 a 96, determina que os bens patrimoniais dos órgãos públicos devem ser controlados fisicamente e incorporados ao patrimônio institucional, considerando suas características de durabilidade e valor. Além disso,

é imprescindível que esses bens estejam devidamente registrados, inventariados e sob a responsabilidade de servidores formalmente designados. Essa responsabilidade ultrapassa o aspecto técnico, assumindo, também, dimensões jurídicas e administrativas, podendo ensejar sanções em casos de negligência, extravio ou uso indevido dos ativos públicos. Nesse contexto, cabe ao gestor público observar a legislação pertinente que orienta e disciplina os controles contábeis e extracontábeis, assegurando os procedimentos necessários para a adequada gestão dos recursos patrimoniais (Brasil, 1964; Meirelles, 2018; Sousa, 2017).

Nesse sentido, a Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), reforça a necessidade de responsabilidade na gestão do patrimônio público. A LRF exige que a administração pública mantenha controle, avaliação e prestação de contas dos ativos e passivos, bem como da responsabilidade na administração dos bens e serviços. Estabelece também que a administração deve assegurar a consistência entre os registros contábeis e a realidade física dos bens públicos, sendo este um elemento central para a responsabilidade fiscal e para a transparência na gestão (Brasil, 2000; Pinto Junior, 2013).

Complementando essa perspectiva, o Decreto nº 9.373/2018 regulamenta os procedimentos de desfazimento de bens móveis da administração pública federal, destacando a importância da avaliação periódica da utilidade dos bens, bem como da adoção de medidas que assegurem o reaproveitamento, doação, alienação ou descarte adequado, observando critérios de economicidade e sustentabilidade. Neste sentido é dever institucional de manter atualizados os registros patrimoniais e de garantir a rastreabilidade das ações de gestão de bens móveis, sobretudo no que diz respeito à baixa patrimonial (Popiolski, 2018; Brasil, 2018; Porto; Marangoni, 2020).

Adicionalmente, as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), especialmente as normas NBC TSP 07 (Ativo Imobilizado) e NBC TSP Estrutura Conceitual, definem princípios e critérios contábeis que norteiam o reconhecimento, a mensuração, a apresentação e a evidenciação dos bens patrimoniais. A NBC TSP 07, dispõe que os ativos imobilizados devem ser reconhecidos quando for provável que benefícios futuros deles decorrentes fluirão para a entidade e quando seu custo ou valor puder ser mensurado com confiabilidade (CFC, 2017).

As normas também impõem que o ente público adote práticas de depreciação, reavaliação e baixa dos bens de forma padronizada, com o objetivo de refletir a realidade patrimonial no sistema contábil. Isso fortalece a transparência na gestão e subsidia a tomada de decisões, conforme estabelece a NBC TSP Estrutura Conceitual, que determina que as

informações contábeis patrimoniais devem ser úteis para avaliação da prestação de contas, responsabilização e tomada de decisão dos usuários da informação pública (CFC, 2016).

Outro instrumento normativo relevante é o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP), elaborado pela Secretaria do Tesouro Nacional. O MCASP consolida os procedimentos contábeis que devem ser adotados pelas entidades públicas brasileiras, com o objetivo de promover a padronização e a fidedignidade das informações patrimoniais. O MCASP orienta que os bens patrimoniais permanentes devem ser objeto de controle contábil e físico, incluindo sua incorporação, reavaliação, depreciação e baixa patrimonial (Brasil, 2024).

Ademais, o MCASP contribui para a padronização, a transparência e a fidedignidade dos procedimentos contábeis e patrimoniais, estabelecendo a obrigatoriedade da integração entre o controle patrimonial e a contabilidade pública. Essa integração, segundo o próprio MCASP (2024), é imprescindível para que as informações contábeis reflitam com fidelidade a realidade dos bens da entidade, fortalecendo o controle interno, a responsabilização dos gestores públicos e a elaboração de demonstrações contábeis consolidadas e alinhadas aos padrões internacionais. Além do mais, ao articular os registros administrativos com os princípios da administração responsável — legalidade, eficiência, economicidade e responsabilidade fiscal — o manual orienta as instituições públicas a adotarem uma gestão patrimonial mais técnica, estratégica e compatível com as boas práticas de governança (Casagrande *et al.*, 2019; Brasil, 2024).

Por fim, cabe destacar que a natureza da gestão patrimonial está fortemente atrelada à responsabilidade dos gestores públicos, que são legalmente incumbidos de zelar pelos bens sob sua guarda. Conforme salienta Coutinho (2005), o gestor público deve não apenas conservar o patrimônio, mas utilizá-lo de forma racional, promovendo os melhores resultados possíveis para a coletividade, conforme determina o regime jurídico administrativo.

2.1.2 Dimensões operacionais da gestão patrimonial

A gestão patrimonial no setor público compreende um conjunto de atividades operacionais sistematizadas que visam garantir o controle, a rastreabilidade e a destinação adequada dos bens públicos ao longo de todo o seu ciclo de vida. Entre essas práticas se destacam o tombamento, o registro contábil, a identificação física, a alocação, a designação de responsáveis, a movimentação, os inventários periódicos, a conservação e, por fim, a baixa patrimonial. Esses procedimentos estão alinhados aos princípios legais que regem a

administração pública e são essenciais para assegurar a conformidade e a integridade das informações patrimoniais (Fernandes; Monteiro, 2019; Santos, 2002).

Segundo Oliveira *et al.* (2023), se observa na realidade das instituições públicas de ensino, que esses processos, apesar de normatizados, nem sempre ocorrem de forma padronizada, integrada ou eficiente. Ainda de acordo com os autores, observam-se limitações operacionais relacionadas à divergência de dados, à dificuldade de conciliação entre registros físicos e contábeis e à carência de pessoal treinado nas unidades responsáveis.

Tais procedimentos operacionais são importantes para assegurar a integridade dos registros patrimoniais e garantir a conformidade com os princípios administrativos. A adequada sistematização dessas rotinas operacionais é indispensável para promover a transparência dos atos administrativos e subsidiar a tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de ativos (Casagrande *et al.*, 2019). Além disso, o uso de tecnologias da informação e de sistemas informatizados, contribui significativamente para padronizar e automatizar os processos, aumentando a confiabilidade das informações, viabilizando a padronização dos processos e mitigando riscos operacionais, o que favorece a eficiência na administração pública (Sá; Barbosa, 2024).

A aquisição de bens por parte dos órgãos públicos ocorre, predominantemente, por meio de processos licitatórios, conforme previsto na legislação vigente, ou, ainda, por intermédio de doações regulamentadas de forma legal. Essas aquisições decorrem de demandas previamente estabelecidas no planejamento da alta gestão. Considerando que cada entidade pública possui especificidades em sua estrutura e atuação, há variações quanto aos tipos de bens móveis adquiridos, os quais são selecionados de acordo com as necessidades institucionais para o cumprimento de sua missão. Após concluído o processo licitatório, cabe ao setor responsável pela gestão patrimonial e/ou almoxarifado realizar atividades como o recebimento, a conferência, o registro, o tombamento, a distribuição, a transferência de responsabilidade e, quando pertinente, a baixa dos bens (Gonzaga, 2019).

Figura 01 – Atividades básicas da gestão patrimonial



Fonte: Adaptado de Brito (2023, p.31-32).

Para uma compreensão aprofundada dos princípios que orientam o tema em estudo, é necessário o domínio de determinados conceitos. O Quadro 01 ilustra os principais termos empregados na gestão patrimonial de uma organização pública federal.

Quadro 01 – Principais termos utilizados na gestão patrimonial de uma organização pública federal

Termo	Descrição
Aceitação	É a operação segundo a qual se declara, na documentação fiscal, que o material recebido satisfaz às especificações contratadas.
Alienação	Consiste na operação que transfere o direito de propriedade do material mediante, venda, permuta ou doação.
Baixa	Representa a saída, a eliminação, a exclusão do bem do acervo patrimonial da unidade, devendo ocorrer de forma física e contábil, mediante a autorização do dirigente da unidade gestora e anuência da autoridade máxima da Instituição.
Bens Móveis	São aqueles suscetíveis de movimento próprio ou de remoção por força alheia sem alteração de substância ou de destinação econômico-social, não consumíveis pelo uso, com durabilidade superior a 2 (dois) anos, que não perdem sua identidade física nem se incorporam a outro bem em razão do uso que possuem possibilidade de recuperação e que não sejam quebradiços ou deformáveis e que tenham ainda controle individualizado.
Bens Imóveis	São bens imóveis o solo e tudo quanto se lhe incorporar natural ou artificialmente.
Carga Patrimonial	É a efetiva responsabilidade pela guarda e uso de material pelo seu consignatário. O bem será considerado em carga, efetivado o seu registro no almoxarifado, após o cumprimento das formalidades de recebimento e aceitação.
Cessão	Consiste na movimentação de material do acervo, com transferência de posse, gratuita, com troca de responsabilidade, de um órgão para outro, dentro do âmbito da Administração Federal Direta.
Depreciação	Depreciação de um bem do recurso patrimonial é a perda de valor que ele tem decorrente de seu uso no tempo, obsolescência ou deterioração. Essa depreciação é controlada e regulada pela Receita Federal, mediante instruções normativas em função do bem e de seu uso diário.

Desfazimento	Alienação, cessão, transferência, destinação e disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis classificados como ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável
Descarga Patrimonial	É a transferência da responsabilidade pela guarda do material. Deverá ser baseada em processo regular onde constem todos os detalhes do bem, mediante uma das modalidades de movimentação e/ou desfazimento.
Detentor	É aquele que detém sob a sua guarda direta o bem patrimonial. Os detentores dos bens patrimoniais dentro das instituições serão responsáveis perante as autoridades superiores.
Distribuição	É o processo pelo qual se faz chegar o material em perfeitas condições ao usuário.
Inservível	Para que seja considerado inservível, o bem será classificado como: I - Ocioso - bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado; II - Recuperável - bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação; III - Antieconômico - bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescimento; IV - Irrecuperável - 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 seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação.
Inutilização	Consiste na destruição total ou parcial de material que ofereça ameaça vital para pessoas, risco de prejuízo ecológico ou inconvenientes, de qualquer natureza, para a administração pública federal.
Inventário físico	É o instrumento de controle para a verificação dos bens permanentes em uso no órgão ou entidade. Os tipos de Inventários Físicos são: a) anual - destinado a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais do acervo de cada unidade gestora, existente em 31 de dezembro de cada exercício - constituído do inventário anterior e das variações patrimoniais ocorridas durante o exercício; b) inicial - realizado quando da criação de uma unidade gestora, para identificação e registro dos bens sob sua responsabilidade; c) de transferência de responsabilidade – realizado quando da mudança do dirigente da unidade gestora; d) de extinção ou transformação – realizado quando da extinção ou transformação da unidade gestora; e) eventual – realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou por iniciativa do órgão fiscalizador.
Material	Designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independentemente de qualquer fator, bem como, aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis.
Material de Consumo	Aquele que, em razão de seu uso corrente e da definição da Lei n. 4.320/64, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos.
Material Permanente	Aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos.
Movimentação	É o deslocamento do material para outro local que deverá ser efetuada mediante preenchimento de guia de transferência, nota de requisição ou de outros documentos de descarga.
Número Patrimonial	É aquele que identifica, individualmente, cada bem móvel no ato da sua incorporação. É impressa em etiqueta patrimonial com um código.
Recebimento	É o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material, do fornecedor ao órgão recebedor
Registro Patrimonial	É a identificação atribuída a um bem dentro da Instituição, corresponde a um código numérico sequencial, contendo as informações necessárias à sua identificação, localização e carga patrimonial. Também são chamados de “tombo ou tombamento”.

Responsável	É aquele que assina o Termo de Responsabilidade sobre o bem patrimonial, geralmente é o chefe da área em que o bem foi alocado, ou a pessoa de nível hierárquico mais alto.
Termo de Responsabilidade	É o documento através do qual se define a responsabilidade pelos bens entregues aos diversos setores/seus detentores.
Termo de Transferência	É o documento pelo qual é transferida a responsabilidade por determinado bem de um consignatário/organização para outro(a).
Tombamento	É o número sequencial de registro patrimonial para devida identificação do bem que deverá ser apostado ao material, mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada.
Transferência	É a movimentação de material, com troca de responsabilidade, de uma unidade organizacional para outra, dentro do mesmo órgão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CFC (2024), Fernandes; Monteiro (2019), Matias (2015), Oliveira (2019),

Estudo realizado por Souza (2023) aponta que no contexto das instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais de Educação, as dimensões operacionais da gestão patrimonial tornam-se ainda mais complexas, dada a descentralização administrativa, a rotatividade de servidores e a diversidade de bens de uso educacional, técnico e científico. Embora haja ferramentas informatizadas como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), a eficiência desses instrumentos está condicionada à capacitação dos servidores, à clareza dos fluxos internos e à efetiva responsabilização pelas unidades gestoras.

Além disso, a ausência de padronização nos procedimentos e de critérios objetivos para a movimentação e baixa de bens é um fator recorrente nas fragilidades operacionais da gestão patrimonial. Muitos bens permanecem em situação de uso indevido ou inservível por longos períodos, comprometendo não apenas o espaço físico, mas também os indicadores de eficiência administrativa e a imagem institucional (Casagrande *et al.*, 2019).

A literatura evidencia que a integração entre os setores responsáveis pela contabilidade, patrimônio e planejamento é relevante para garantir a consistência das informações e a efetividade do controle interno. Para tanto, é recomendável a adoção de manuais operacionais, fluxogramas de processos e auditorias periódicas, a fim de minimizar riscos de falhas, extravios e responsabilização indevida dos servidores (Lima; Silva, 2021).

2.1.3 Controle patrimonial dos bens móveis na administração pública

Segundo Fijor (2014), na administração pública brasileira, o Estado é compreendido como uma organização racional, sustentada por normas democraticamente instituídas e por um conjunto de instituições estruturadas, cuja manutenção e funcionamento eficaz dependem da presença de mecanismos de controle. Esses instrumentos são necessários à sustentação do

Estado, pois sempre que houver metas a serem atingidas, normas a serem observadas e a ação individual, ultrapassar o âmbito do interesse pessoal para assumir um papel socialmente relevante, impõe-se a necessidade de um processo contínuo e sistemático de controle. Na ausência desse processo, prevalece o descontrole, o que reduz significativamente o nível de governabilidade.

O controle exercido sobre a Administração Pública refere-se à fiscalização das ações conduzidas pelos agentes públicos, podendo ser realizado tanto pelos próprios órgãos do Estado quanto pela sociedade. Conforme disposto no artigo 70 da Constituição Federal de 1988, essa fiscalização é estruturada em duas modalidades: controle interno e controle externo (Brasil, 1988, grifo nosso).

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e **patrimonial** da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de **controle interno** de cada Poder.

O controle externo consiste na atividade fiscalizatória exercida por órgão distinto daquele que executa a atividade administrativa. No caso da União, esse papel é desempenhado pelo Congresso Nacional, com o apoio técnico do TCU. Tal controle visa garantir a legalidade, legitimidade e economicidade da gestão pública, atuando de forma independente e posterior à execução dos atos administrativos. Já o controle interno, é exercido no âmbito de cada Poder e dentro da própria estrutura da administração, tendo caráter preventivo e corretivo, sendo responsável por acompanhar, avaliar e fiscalizar continuamente os atos e procedimentos administrativos. Seu objetivo é assegurar a eficiência e a regularidade da gestão, além de ser um elemento indispensável à boa governança (Mileski, 2003).

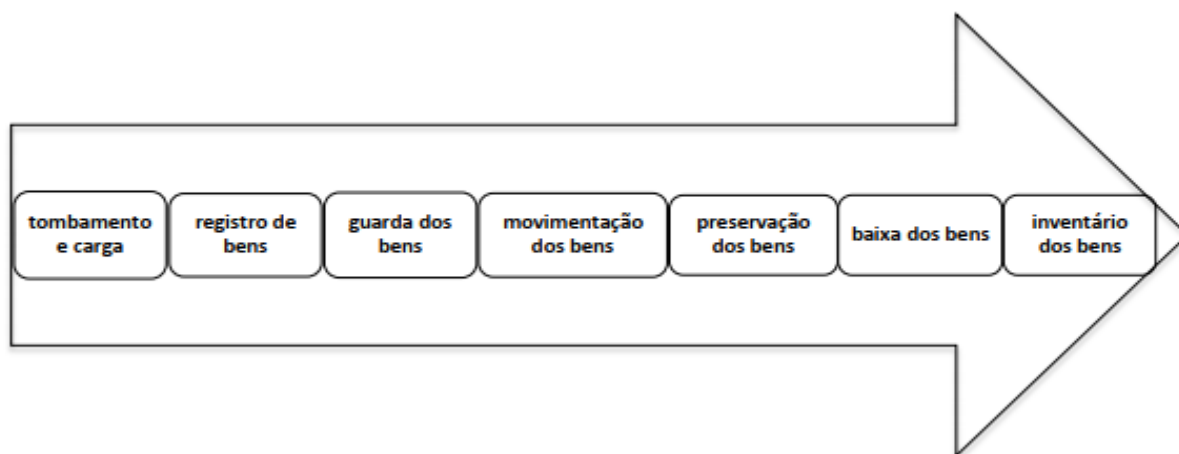
De acordo com Santos (2002), o controle patrimonial envolve um conjunto de atividades conectadas, que se inicia com a aquisição do bem e se estende até sua exclusão do acervo da instituição. Ao longo desse processo, são aplicados diversos procedimentos físicos e contábeis que registram os dados históricos relacionados à vida útil dos bens no contexto organizacional. Costa (2017) argumenta que para garantir a adequada gestão dos bens, é essencial que o setor patrimonial realize um controle analítico detalhado, enquanto o setor contábil deve assegurar o registro e a conciliação sintética da situação patrimonial da instituição.

No que se refere ao controle de bens móveis, Figueredo (2015) destaca a relevância do controle interno, especialmente no que diz respeito às entradas e saídas desses itens. As ações voltadas à proteção física e à segurança das unidades são tão essenciais quanto o monitoramento

dos recursos financeiros investidos. Complementando essa perspectiva, o autor define o controle patrimonial como um processo voltado ao gerenciamento da movimentação de materiais dentro da organização, abrangendo desde o recebimento até a sua destinação final. Entre as atividades associadas a esse controle, envolvem práticas como o tombamento inicial, a designação de responsáveis por bens, a movimentação entre setores, a realização periódica de inventários físicos e o desfazimento adequado de bens inservíveis ou ociosos.

Segundo Fernandes e Monteiro (2019), o controle patrimonial de bens móveis envolve um conjunto estruturado de ações que devem ser executadas ao longo de toda a vida útil dos bens, com o objetivo de garantir a efetividade na gestão do patrimônio institucional. Esse processo inicia-se com o tombamento e a carga patrimonial, seguidos pelo registro formal dos bens e sua adequada guarda. Em sequência, ocorrem as atividades de movimentação interna, preservação física, baixa patrimonial e, por fim, a realização do inventário. Essa sequência de etapas representa um fluxo contínuo de procedimentos que asseguram a rastreabilidade, o controle e a integridade dos bens sob responsabilidade da instituição.

Figura 02 – Etapas do processo que compõem o controle patrimonial



Fonte: Fernandes; Monteiro (2019)

Estudos realizados por Lima e Silva (2021) e Souza (2023) evidenciam que muitas instituições federais de ensino superior apresentam dificuldades operacionais na gestão dos bens móveis, como inconsistências nos inventários, falhas na atualização cadastral e ausência de responsabilização formal. Essas fragilidades comprometem a eficácia dos controles internos e geram riscos à integridade do patrimônio público.

Segundo Figueredo (2015), a eficácia desse controle está associada à conscientização dos servidores quanto à importância da guarda e correta utilização dos bens, sendo o comprometimento institucional resultado direto de ações educativas e integradas. Em

instituições públicas de ensino, onde a complexidade organizacional é elevada, políticas de conscientização tornam-se indispensáveis para fortalecer a cultura de responsabilidade, minimizar perdas e promover a rastreabilidade dos ativos. No entanto, o ambiente público ainda enfrenta desafios significativos para adotar práticas modernas de controle patrimonial, especialmente no que se refere ao uso de tecnologias. O predomínio de estruturas burocráticas e a resistência à inovação dificultam a efetividade das ações gerenciais, perpetuando modelos ultrapassados e ineficientes. Assim, torna-se urgente a combinação entre engajamento institucional, modernização tecnológica e racionalização dos processos como estratégia para fortalecer o controle patrimonial.

Dessa forma, compreendidos os fundamentos jurídicos e operacionais da gestão patrimonial, passa-se à análise dos modelos teóricos que influenciam sua condução nas organizações públicas: a Nova Gestão Pública e a Governança Pública.

2.2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) E A GOVERNANÇA PÚBLICA

Nas últimas décadas, as transformações na gestão do setor público têm sido impulsionadas por exigências crescentes de eficiência, transparência e responsabilidade. Nesse contexto, surgem dois marcos teóricos e práticos fundamentais: a Nova Gestão Pública (NGP) e a Governança Pública. A NGP, originada nas reformas administrativas das décadas de 1980 e 1990, propõe a incorporação de práticas gerenciais típicas do setor privado na administração pública, com foco em resultados, descentralização, competitividade e avaliação de desempenho (Bresser-Pereira, 1998).

Já a Governança Pública, enquanto conceito complementar e evolutivo, enfatiza a criação de estruturas institucionais que assegurem a integridade, a participação social e a responsabilização dos agentes públicos. Ambas as abordagens têm influenciado significativamente as práticas de controle e gestão patrimonial nas instituições públicas de ensino, ao propor a racionalização dos processos administrativos e a adoção de modelos mais eficazes de controle e *accountability*. A seguir, exploram-se os fundamentos teóricos da NGP e, posteriormente, os princípios que sustentam a governança pública, com vistas a compreender suas implicações para a gestão patrimonial no setor educacional.

2.2.1 A nova gestão pública (NGP)

O termo "Nova Gestão Pública" (NGP), correspondente à expressão em inglês *New Public Management (NPM)*, surgiu como uma crítica ao modelo tradicional da Administração Pública burocrática, tendo suas origens atribuídas à obra de Michel Messenet, publicada em 1975, na qual se questionava a ineficiência da administração pública burocrática. No entanto, foi o artigo "*A Public Management for All Seasons?*", de autoria de Christopher Hood em 1991, que consolidou os fundamentos teóricos da NGP, marcando sua difusão no campo da administração pública contemporânea (Dasso Junior, 2014). Segundo Hood (1991), essa abordagem marca uma ruptura com a administração burocrática tradicional, introduzindo um modelo mais gerencialista, com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente, orientada para resultados e centrada no cliente.

A Nova Gestão Pública (NGP) surgiu nos anos 80 como uma resposta à necessidade de reformar o Estado, especialmente em países anglo-saxões. No contexto brasileiro, a NGP foi fortemente impulsionada por propostas de reforma do Estado lideradas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – Mare – sob a gestão do ministro Bresser Pereira, no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, especialmente a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995). O plano propôs estratégias como a privatização de empresas estatais, a publicização de atividades por meio de organizações sociais e a terceirização de serviços, buscando maior eficiência, flexibilidade e foco na gestão por resultados. (Dasso Junior, 2014; Marques, 2020).

Segundo Fijor (2014), no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP) ganham destaque os debates sobre a Governança Pública, concebida como uma nova fase das reformas administrativas, caracterizada pela atuação colaborativa entre Estado, iniciativa privada e sociedade civil. Essa abordagem busca promover soluções inovadoras para os desafios sociais, por meio de práticas orientadas pela transparência, pela eficácia e pela corresponsabilidade, com vistas à construção de um modelo de desenvolvimento sustentável e inclusivo.

A Nova Gestão Pública (NGP) foi concebida como um modelo de governança aplicável a diferentes realidades administrativas, sendo apresentada como uma solução versátil para os desafios da gestão pública. Essa proposta de universalidade se fundamenta, por um lado, na ideia de que seus princípios podem ser facilmente adaptados e difundidos em distintos contextos institucionais, e, por outro, na alegação de neutralidade política, ou seja, sua aplicabilidade independe de orientações ideológicas específicas (Hood, 1991).

Conforme destacam Klering e Porsse (2014), neste contexto, o Estado deixa de atuar exclusivamente como provedor direto de bens e serviços, assumindo funções de coordenação, fomento e fiscalização das ações executadas de forma descentralizada por diferentes esferas e entes governamentais. Essa reorganização institucional busca promover uma administração mais flexível, ágil, eficiente e voltada ao desenvolvimento econômico e social, fortalecendo a proximidade entre o poder público e os cidadãos.

De acordo Souza (2019), os princípios centrais da Nova Gestão Pública podem ser sintetizados em: “gestão profissional no setor público; estabelecimento de padrões e medidas de desempenho explícitas; ênfase no controle de resultados; dividir o setor público em unidades menores; maiores níveis de competência; ênfase no estilo de gestão do setor público com base no modelo do setor privado; maior disciplina e avaliação dos recursos.”

Além dos aspectos já destacados, a Nova Gestão Pública também se caracteriza por fortalecer mecanismos de responsabilização e controle de desempenho, promovendo o uso sistemático de metas, indicadores e avaliações como ferramentas de gestão. A NGP tem contribuído para consolidar uma cultura organizacional orientada para resultados, fundamentada na descentralização administrativa decorrentes do aumento da autonomia gerencial e da exigência por indicadores de desempenho, promovendo maior transparência e responsabilização institucional (Santos; Gonçalves, 2025).

Segundo Hood (2004 *apud* Lemos, 2009, p. 12) são definidos sete preceitos (doutrinas) recorrentes nas discussões acerca da NGP, conforme o Quadro 02.

Quadro 02 – Componentes doutrinários da Nova Gestão Pública

Doutrina	Significado	Justificativa
Utilização de gestão profissional das organizações públicas	Gerentes visíveis no topo da organização, livres para gerir utilizando poder discricionário	<i>Accountability</i> requer clara atribuição de responsabilidades e não difusão de poder
Padrões explícitos e mensuração da performance	Metas e objetivos bem definidos e mensuráveis por meio de indicadores de sucesso	<i>Accountability</i> significa alvos claramente definidos; eficiência requer um forte olhar sobre os objetivos
Grande ênfase nos controles de produtos (outputs)	Alocação de recursos e recompensas são ligadas à performance	Necessidade de pressionar pelo alcance de resultados mais do que por processos
Descentralização/desagregação de unidades no setor público	Desagregar o setor público em unidades corporativas de atividade, organizadas por produtos com controle sobre seu orçamento	Tornar as unidades autogerenciáveis; dividir a provisão e a produção, utilizando contratos ou franquias tanto dentro quanto fora do setor público
Buscar uma grande competição no setor público	Mudar para contratos com cláusulas bem definidas e procedimentos públicos especializados; introdução de disciplinas de mercado no setor público	Incentivar a rivalidade via competição como sendo a chave para menores custos e melhores padrões

Ênfase no estilo de gestão prática do setor privado	Sair da ética do serviço público tradicional para regras mais flexíveis de pagamento, contratação, etc.	Necessidade de aplicar ferramentas de gestão do setor privado já testadas, no setor público
Ênfase na melhora da disciplina e da economia no uso dos recursos no setor público	Cortar custos diretos, diminuir treinamentos, limitar custos de conformidade para os negócios	Necessidade de checar as demandas por recursos do setor público, e fazer mais com menos

Fonte: Adaptado de Hood (2004 apud Lemos, 2009, p.12).

Para Lemos (2009), a Nova Gestão Pública parte do pressuposto de que a introdução de determinadas mudanças estruturais e gerenciais podem aprimorar significativamente a oferta de serviços públicos. Essas mudanças envolvem transformações tanto na organização interna das instituições quanto nos processos utilizados para a entrega dos serviços, buscando maior eficiência, flexibilidade e foco em resultados.

2.2.2 A governança pública

A governança pública destaca-se na administração pública ao integrar práticas contemporâneas de gestão com o aprimoramento de mecanismos tradicionais de controle. Essa abordagem envolve a articulação entre liderança, planejamento estratégico e instrumentos de controle, com o propósito de avaliar, direcionar e monitorar o desempenho organizacional, assegurando que a formulação e a execução das políticas públicas estejam alinhadas ao interesse coletivo. Nesse sentido, a governança promove uma atuação mais eficaz do Estado diante das demandas sociais. Além disso, ela também é concebida como um instrumento que protege e estrutura o relacionamento entre administração, supervisão e controle, ao buscar alinhar os objetivos políticos à gestão pública de maneira eficiente, garantindo transparência, comunicação adequada e prestação de contas à sociedade (Souza; Menezes; Oliveira, 2024; Slomski *et al.*, 2008).

A governança pública surge como continuidade do modelo gerencial, consolidado a partir das transformações do Estado nas décadas de 1980 e 1990. Inicialmente marcada por uma crise fiscal, a década de 1980 exigiu a adoção de medidas de ajuste e racionalização do gasto público. Na década seguinte, essa agenda foi ampliada, integrando-se à reforma do Estado com foco em eficiência, responsabilidade e qualidade nos serviços prestados. Nesse processo, destaca-se a transição histórica da administração patrimonialista para a burocrática, e, mais recentemente, para a gerencial. Esta última começou a ser implementada em países como Reino Unido e Nova Zelândia nos anos 1980, chegando ao Brasil com o Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995. A partir daí, os princípios da governança pública — como transparência,

integridade e prestação de contas — passaram a nortear as práticas institucionais, promovendo maior efetividade na gestão pública (Bresser-Pereira, 1998; Matias, 2015).

Para Paines, Aguiar e Pinto (2018, p. 354), a governança pública são “(...) mecanismos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores da eficiência, da qualidade, da transparência e da prestação de contas ao cidadão-usuário”.

De acordo com Buta e Teixeira (2020, p. 385), governança pública corresponde a “arranjos de natureza pública que permitem a participação de todos os interessados, sob a coordenação do Estado, na solução dos problemas comuns, possibilitando assim a entrega de serviços públicos de qualidade, bem como o controle social”.

No âmbito da política de governança da administração pública federal, esse tema encontra respaldo no Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, cujo artigo 2º traz o seguinte conceito:

I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017. p. 01).

Conforme orientações da Política de Governança Pública do Governo Federal, a ausência de uma estrutura de governança bem definida compromete a capacidade do Estado de identificar de forma precisa as necessidades sociais, propor soluções adequadas e alcançar resultados com impacto positivo. Para isso, a governança se fundamenta em três pilares interdependentes - liderança, estratégia e controle -, os quais se desdobram em práticas específicas que viabilizam o direcionamento e o monitoramento das ações institucionais (Brasil, 2020). Essas práticas associadas aos mecanismos de governança estão representadas na Figura 02.

Figura 03 – Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU – Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração), 2020, p. 52.

A liderança refere-se à criação de condições institucionais adequadas para a boa governança, incluindo a definição de modelos coerentes com os objetivos organizacionais, o fortalecimento da cultura de integridade e a qualificação das lideranças. A estratégia, por sua vez, está relacionada ao alinhamento das ações organizacionais com os objetivos de Estado e de governo, à gestão de riscos e ao monitoramento de resultados. Já o controle compreende práticas associadas à transparência, à responsabilização (*accountability*) e à efetividade das auditorias internas (Brasil, 2020).

A governança pública baseia-se em princípios que orientam a atuação estatal no cumprimento de sua missão de gerar valor público, promovendo decisões alinhadas à transparência, responsabilidade e foco em resultados, o que fortalece a confiança da sociedade nas instituições (Santos; Rover, 2019). Conforme Quadro 03 abordaremos esses princípios.

Quadro 03 – Princípios de Governança Pública

Princípio	Conceito
Capacidade de Resposta	Capacidade que a administração tem para manifestar-se de forma clara, eficiente e eficaz às demandas apresentadas pelas partes interessadas. Esse princípio depende, portanto, diretamente do princípio da participação.
Integridade	Baseia-se na honestidade e na objetividade, além de elevados padrões de propriedade e probidade na administração dos recursos públicos e privados e na ética dos indivíduos que atuam em instituições dentro da entidade. Reflete-se nas práticas de gerenciamento da entidade, bem como em atitudes individuais quanto a conflitos de interesses e desempenho profissional.
Confiabilidade	Capacidade das instituições públicas de reduzir incertezas e garantir segurança e credibilidade à sociedade, especialmente nos contextos econômico, social e político. Uma instituição confiável deve manter coerência entre sua missão, objetivos e práticas, atuando de forma previsível, estável e transparente. Ao assegurar fidelidade às diretrizes institucionais e consistência nas ações, transmite à população a confiança necessária para o fortalecimento da legitimidade e da estabilidade institucional.

Melhoria Regulatória	Consiste na adoção de medidas sistemáticas voltadas à elevação da qualidade das normas e políticas públicas, por meio de processos transparentes, orientados por evidências e com a participação ativa de cidadãos e partes interessadas. Trata-se de uma abordagem que extrapola a regulação econômica setorial, buscando desenvolver atos normativos mais eficazes, simples e claros, com maior potencial de cumprimento e impacto positivo sobre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Ao incorporar avaliações técnicas e escuta social, esse princípio promove uma regulação mais responsiva, legítima e eficiente.
Prestação de Contas e Responsabilidade (accountability)	Princípio que estabelece a obrigação do gestor público de prestar contas de suas decisões, ações e resultados à sociedade, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Esse dever abrange aspectos fiscais, gerenciais, programáticos e éticos, exigindo que a atuação seja transparente, clara e tempestiva. Trata-se de um mecanismo essencial para o controle social, que envolve tanto a responsabilização institucional quanto a promoção de práticas de participação cidadã e fiscalização democrática. A efetividade da <i>accountability</i> depende da existência de incentivos e estruturas institucionais adequadas, incluindo modalidades como a prestação de contas administrativa, financeira, orçamentária, social e de desempenho em políticas públicas.
Transparência	Garantia de acesso às informações legítimas e fidedignas aos cidadãos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Santos e Rover (2019); Brasil (2017); Brasil (2020); Gonzaga (2019).

O Tribunal de Contas da União (TCU) estabeleceu, por meio de seu Referencial Básico de Governança Organizacional, orientado pelas disposições do Decreto nº 9.203/2017, um conjunto de diretrizes voltadas à implementação da governança no setor público. Essas diretrizes visam fortalecer a atuação das organizações públicas e dos entes jurisdicionados ao TCU, promovendo práticas alinhadas à eficiência, à transparência e à responsabilização na administração pública (Brasil, 2017; Brasil, 2020; Romeira; Vasconcelos Filho, 2023).

Romeira e Vasconcelos Filho (2023), apresentam o Quadro 04 que relaciona os princípios da governança no setor público, conforme definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), às diretrizes correspondentes da Política de Governança Pública, evidenciando a articulação entre fundamentos conceituais e orientações práticas para a administração pública brasileira.

Quadro 04 – Diretrizes da Governança Pública e sua conexão com os princípios da Governança para o Setor Público segundo o TCU

Princípio	Diretrizes
Capacidade de Resposta	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; Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico.
Integridade	Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; Incorporar elevados padrões de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e atribuições de seus respectivos órgãos e entidades.
Confiabilidade	Monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; Articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.

Melhoria Regulatória	Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; Editar e revisar atos normativos pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico, realizando consultas públicas sempre que conveniente; Avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios.
Prestação de Contas e Responsabilidade (accountability)	Definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais.
Transparência	Promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Fonte: Adaptado de Romeira; Vasconcelos Filho (2023)

No âmbito das instituições federais, a governança pública também é influenciada pelas orientações e exigências dos órgãos de controle, especialmente do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral da União (CGU). Nessa perspectiva, Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) observam que a adoção de práticas de governança pode decorrer de pressões institucionais externas, caracterizando processos de isomorfismo coercitivo, nos quais as organizações ajustam suas estruturas, normas e procedimentos para atender a exigências legais, regulatórias e de controle.

DiMaggio e Powell (1983) explicam que as organizações tendem a se tornar semelhantes por meio de três mecanismos de isomorfismo: coercitivo, normativo e mimético. O isomorfismo coercitivo decorre de pressões legais, políticas, regulatórias e culturais capazes de impor maior uniformidade às organizações, especialmente quando instituições mais poderosas ou órgãos de controle influenciam organizações dependentes ou subordinadas. O isomorfismo mimético está associado a contextos de incerteza, nos quais as organizações tendem a adotar práticas, modelos ou estruturas utilizados por outras instituições consideradas bem-sucedidas ou legitimadas. Já o isomorfismo normativo decorre principalmente da profissionalização, da formação acadêmica, das redes profissionais e da atuação de grupos ou categorias que estabelecem padrões, normas e procedimentos reconhecidos como adequados ou obrigatórios para a organização (Rossetto; Rossetto, 2005; Jacobson, 2009; Castro, Cunha e Barbosa Neto, 2025).

Essa compreensão é relevante à governança pública e à gestão patrimonial, pois evidencia que normas, sistemas, inventários e fluxos administrativos somente se tornam efetivos quando são incorporados às rotinas institucionais. Conforme destacam Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025), a formalização de estruturas, normas e mecanismos de governança não garante, por si só, mudanças efetivas na dinâmica organizacional, podendo ocorrer desacoplamento entre aquilo que está previsto formalmente e aquilo que é efetivamente

praticado. Dessa forma, a governança pública somente se consolida quando seus princípios passam a orientar as decisões, responsabilidades e práticas dos atores organizacionais.

No contexto da gestão patrimonial, especialmente dos bens móveis, esses princípios assumem papel estratégico. O controle, o registro, a conservação e a destinação adequada dos ativos públicos estão diretamente relacionadas à qualidade da governança exercida. Uma gestão patrimonial bem estruturada contribui para a transparência, evita desperdícios e reforça a responsabilização dos gestores, elementos indispensáveis para o desempenho institucional. Assim, os princípios da governança pública não devem ser vistos apenas como diretrizes abstratas, mas como componentes operacionais que qualificam a gestão patrimonial e favorecem a sustentabilidade e a efetividade das políticas públicas (Sá; Barbosa, 2024; Brasil, 2020).

Estudo realizado por Gonzaga (2019) demonstra a importância da governança pública para o aprimoramento do controle patrimonial de bens móveis. A adoção do SIPAC contribuiu para maior eficiência e rastreabilidade, embora persistam desafios ligados à realização de inventários e à atualização das responsabilidades patrimoniais. O estudo também evidenciou fragilidades nos princípios de eficiência, transparência e prestação de contas, além da necessidade de maior integração institucional e uso de tecnologias como ferramenta de controle e apoio. A pesquisa reforça que práticas de governança fortalecem a gestão de ativos e a responsabilidade institucional.

2.3 A GESTÃO PATRIMONIAL COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

2.3.1 Eficiência administrativa e melhoria dos processos pela governança

A gestão patrimonial, mais do que um processo técnico de registro e controle de bens, constitui um elemento estratégico essencial para o fortalecimento da governança organizacional e para o alcance da eficiência administrativa, tanto em instituições públicas quanto privadas (Gonzaga, 2019). De acordo com Meirelles (2018), no âmbito da administração pública, as determinações e orientações decorrem de normas legais, regulamentos e atos administrativos específicos. Esse modelo se distingue da lógica da administração privada, onde as decisões partem diretamente do titular ou proprietário do empreendimento.

Torres e Silva (2003) ressaltam que a administração patrimonial deve ser conduzida com base em princípios de planejamento, organização e controle, sempre buscando a melhor destinação e utilização dos bens públicos, conforme orienta a legislação vigente. Nesse sentido, o servidor responsável pelo recebimento dos bens precisa manter atenção rigorosa aos procedimentos de conferência, assegurando que os ativos sejam devidamente registrados e incorporados ao patrimônio institucional.

O adequado planejamento e controle no uso dos bens públicos têm como finalidade não apenas atender às exigências legais, mas também de assegurar a preservação do investimento realizado. Nesse contexto, a Constituição Federal, por meio do artigo 37, estabelece princípios que orientam a atuação da administração pública, entre os quais se destaca o da eficiência. Esse princípio pode ser compreendido sob duas dimensões: a primeira refere-se ao desempenho esperado do agente público no exercício de suas funções, com foco na obtenção de resultados de qualidade; a segunda diz respeito à organização e estruturação racional da máquina administrativa, comprometida com a entrega efetiva dos serviços públicos sob sua responsabilidade (Brasil, 1988; Di Pietro, 2022).

Segundo Meireles (2018), o princípio da eficiência impõe a todos os agentes públicos a obrigação de exercer suas funções com agilidade, precisão e efetividade. Trata-se de um princípio moderno da administração pública que, embora continue vinculado à legalidade, amplia seu alcance ao buscar a obtenção de resultados concretos e a prestação de serviços públicos capazes de atender de forma satisfatória às necessidades da população.

Para Moraes (2002) o princípio da eficiência está vinculado à prestação de serviços sociais essenciais à população, visando à adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação do bem comum. Observa que este princípio apresenta as seguintes características: direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, desburocratização e busca da qualidade.

Além disso, a eficiência da gestão pública está associada à adequada alocação dos recursos, ao acompanhamento dos gastos e à avaliação dos resultados institucionais, uma vez que a análise da eficiência permite verificar se os recursos públicos estão sendo utilizados de forma racional e orientada ao atendimento das demandas da sociedade (Silva; Souza; Araújo, 2013).

Ademais, no contexto da gestão patrimonial, a eficiência está diretamente atrelada à redução de perdas e extravios, à eliminação de redundâncias, à padronização de rotinas operacionais e ao fortalecimento dos mecanismos de controle interno. Em um contexto de

restrições orçamentárias, exigência crescente por transparência e busca por melhores resultados, a gestão patrimonial deixa de ser uma atividade meramente técnica e passa a ocupar posição estratégica na administração pública. Ao ultrapassar os limites da conformidade legal, ela se consolida como um instrumento de geração de valor público e de racionalização dos gastos. Quando orientada por diretrizes de economicidade, controle e responsabilização institucional, a administração eficiente dos bens públicos contribui diretamente para o fortalecimento da governança organizacional (Fijor, 2014; Sá; Barbosa, 2024; Slomski *et al.*, 2008).

A integração entre governança e eficiência administrativa fortalece o papel estratégico da gestão na integridade pública, ao garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficaz, contribuindo para o desenvolvimento institucional e a confiança social nas organizações públicas (Gesser *et al.*, 2024).

Nesse sentido, a eficiência patrimonial refere-se à capacidade de maximizar a vida útil e o aproveitamento dos bens, minimizando perdas, desperdícios e custos de manutenção e substituição, ao mesmo tempo em que assegura a legalidade e o controle dos processos (Souza, 2023). Já a governança traduz-se na implementação de estruturas e mecanismos institucionais capazes de assegurar a integridade, a transparência e a *accountability* no uso dos ativos organizacionais, alinhando-os aos objetivos estratégicos das instituições (Brasil, 2020).

Com o propósito de contribuir para o aprimoramento dos processos administrativos no setor público, o Tribunal de Contas da União (TCU), elaborou o documento intitulado *Dez Passos para a Boa Governança*. Trata-se de um referencial prático e robusto que visa orientar gestores na adoção de boas práticas de governança, possibilitando a aplicação rápida e eficiente dessas diretrizes em suas organizações. Essas orientações abrangem desde a definição de um modelo de governança compatível com a realidade institucional, passando pelo fortalecimento da liderança ética e transparente, até a promoção da efetividade da auditoria interna. Além de atender às exigências legais e normativas, esse conjunto de recomendações favorece a consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados, integridade e prestação de contas (Brasil, 2021). A síntese dessas diretrizes e sua relação com a eficiência administrativa estão sistematizadas no Quadro 05.

Quadro 05 – Dez Passos para a Boa Governança e sua Conexão com a Eficiência Administrativa

Nº	Passo para a Boa Governança	Contribuição para a Eficiência Administrativa
1	Estabeleça o modelo de governança adequado à realidade da organização	Define papéis claros e estruturas eficazes para tomada de decisão.

2	Lidere com integridade e combata os desvios	Promove cultura ética e confiança nos processos administrativos, para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.
3	Promova a capacidade da liderança	Qualifica gestores para decisões mais estratégicas e eficazes.
4	Gerencie riscos	Reduz incertezas e otimiza recursos, minimizando perdas e retrabalhos.
5	Estabeleça a estratégia e promova a gestão estratégica	Alinha-se aos objetivos organizacionais ao traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua implementação.
6	Monitore resultados	Garante acompanhamento contínuo e melhoria dos processos.
7	Promova a transparência	Reforça o acesso à informação eficazes; garantindo que as informações publicadas sejam confiáveis, claras, íntegras e tempestivas.
8	Garanta a <i>accountability</i>	Fortalece a responsabilização institucional e a confiabilidade das ações para gerir recursos públicos, alcançar os resultados esperados através da prestação de contas e responsabilização.
9	Avalie a satisfação das partes interessadas	Monitora, avalia e ajusta a imagem da organização às reais demandas dos usuários.
10	Assegure a efetividade da auditoria interna	Aperfeiçoa os controles internos e corrige falhas nos processos de governança, gestão de riscos e de controle.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2021).

Nesse contexto, é importante compreender a distinção entre os conceitos de eficiência e eficácia na administração pública. Embora frequentemente utilizados como sinônimos, possuem distinções conceituais relevantes que impactam diretamente em qualquer processo, de ação ou de decisão. A eficiência está relacionada ao uso racional dos recursos disponíveis para atingir determinado objetivo, ou seja, ao grau de produtividade e economia na utilização dos meios. Já a eficácia refere-se à capacidade de alcançar os resultados esperados, ou seja, à efetiva consecução dos objetivos propostos pelas ações administrativas (Pinto; Coronel, 2017).

Para Castro (2006), a eficácia está associada ao simples atingimento dos objetivos propostos pela ação estatal, sem considerar os meios utilizados. Já a eficiência se preocupa com os mecanismos empregados para atingir esses objetivos, valorizando a racionalidade na aplicação dos recursos públicos e a busca por melhores resultados com menores custos.

Embora representem conceitos distintos, eficiência e eficácia são fatores que, quando tratados de forma articulada, contribuem significativamente para a melhoria dos processos organizacionais. A integração entre essas duas dimensões potencializa a produtividade, impulsiona o crescimento econômico e promove maior bem-estar social. Dessa forma, a busca simultânea por eficiência e eficácia constitui um avanço relevante em diferentes níveis de gestão (Pinto; Coronel, 2017).

2.3.2 Inovação tecnológica na gestão patrimonial

O conceito de inovação foi inicialmente explorado nos trabalhos do economista Joseph Schumpeter, especialmente em sua obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, publicada originalmente em 1912. Para o autor, a inovação não deve ser compreendida apenas como algo novo ou como uma novidade comercialmente explorável, mas como um mecanismo central do processo de desenvolvimento econômico. A inovação está relacionada à capacidade de produzir novos bens ou transformar aqueles já existentes por meio de novas combinações de materiais, métodos, recursos ou forças produtivas. Nessa perspectiva, uma ideia somente se concretiza como inovação quando é efetivamente aplicada e produz transformações econômicas ou organizacionais (Cavalcante *et al.*, 2017; Paiva *et al.*, 2018; Silva, 2022).

Ao longo do tempo, essa concepção foi ampliada para abranger não apenas a criação de produtos, mas também mudanças em serviços, processos administrativos e estruturas organizacionais. Conforme Lourenço (2015), a inovação exerce papel relevante na transformação das organizações, pois permite a revisão e a reinvenção de serviços e práticas já consolidados, mantendo-os adequados e funcionais diante das exigências contemporâneas. A incorporação de práticas inovadoras pode ampliar a capacidade institucional de adaptação, fortalecer os profissionais responsáveis pela execução das atividades e contribuir para a modernização organizacional (Lourenço, 2015).

No âmbito da administração pública, a inovação assume características específicas relacionadas à produção de valor público, à melhoria dos serviços e ao atendimento das demandas da sociedade. Segundo Cavalcante (2017), existe espaço para uma interação produtiva entre as inovações desenvolvidas nos setores público e privado, uma vez que métodos, práticas e tecnologias podem ser compartilhados e adaptados às particularidades de cada contexto. Enquanto no setor privado a inovação está geralmente associada à competitividade e à maximização dos resultados econômicos, no setor público ela se orienta principalmente para a melhoria do desempenho institucional e para o atendimento das demandas sociais (Cavalcante, 2017).

Na gestão patrimonial pública, a evolução tecnológica pode ser compreendida a partir da transição de controles predominantemente manuais para mecanismos informatizados e progressivamente automatizados. Tradicionalmente, o acompanhamento dos bens era realizado por meio de registros físicos, planilhas, plaquetas numéricas e conferências presenciais. Esses mecanismos exigem deslocamentos constantes das equipes, elevado tempo operacional e

atualização manual das informações, condições que podem ocasionar erros, divergências cadastrais, retrabalho e dificuldades na localização dos bens patrimoniais (Meza; Fijor, 2013).

Em uma etapa posterior desse processo evolutivo, os códigos de barras e os sistemas informatizados passaram a contribuir para a identificação individualizada dos bens e para a organização das informações patrimoniais. Diante da complexidade da gestão dos bens permanentes e do elevado volume de dados gerados, Oliveira (2019) considera o uso de sistemas informatizados essencial para a eficiência dos processos administrativos em organizações públicas e privadas. Esses sistemas possibilitam a centralização dos registros, o acompanhamento das movimentações, a automatização de cálculos contábeis e a emissão de relatórios e documentos utilizados na tomada de decisão (Oliveira, 2019).

A utilização dos sistemas informatizados deve estar associada à padronização dos procedimentos de classificação, identificação e codificação dos bens. Fernandes e Monteiro (2019) argumentam que a atribuição de uma numeração específica a cada item possibilita sua individualização e rastreabilidade, além de permitir a manutenção de um histórico desde sua incorporação ao patrimônio institucional. Quando organizadas nos sistemas físicos, administrativos e contábeis, essas informações favorecem o acompanhamento da localização, das movimentações e da situação dos bens ao longo de seu ciclo patrimonial (Fernandes; Monteiro, 2019).

Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, novos instrumentos passaram a ser incorporados aos processos de gestão patrimonial. Entre eles, destacam-se sistemas integrados, como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos — SIPAC, códigos de barras, códigos QR (*Quick Response Code*), etiquetas RFID (*Radio Frequency Identification*), a tecnologia *blockchain* e, mais recentemente, soluções baseadas em inteligência artificial. Essas tecnologias podem contribuir para as atividades de inventário, identificação, registro, rastreabilidade e acompanhamento da movimentação dos bens patrimoniais (Bitencourt; Martins, 2023; Dejavitte, 2022; Dias *et al.*, 2023; Fijor, 2014; Laes *et al.*, 2023).

Os sistemas integrados representam um avanço em relação aos controles exclusivamente manuais, pois permitem concentrar informações relacionadas à incorporação, ao tombamento, à localização, à responsabilidade, à movimentação e à baixa dos bens. Entretanto, a confiabilidade dessas ferramentas depende da qualidade dos dados inseridos e da atualização tempestiva dos registros, visto que as informações cadastradas devem manter correspondência com a localização física, a responsabilidade e a condição real dos bens patrimoniais (Fijor, 2014; Oliveira, 2019; Fernandes; Monteiro, 2019).

Entre as tecnologias de identificação e rastreamento, a RFID apresenta vantagens por possibilitar a leitura das etiquetas sem a necessidade de contato visual direto. Essa característica pode favorecer a automação dos processos, reduzir gargalos na coleta e no tratamento dos dados, diminuir o tempo empregado na realização dos inventários e reduzir a demanda de mão de obra. Em comparação com os códigos de barras, a RFID oferece maior flexibilidade para a leitura dos bens e pode ampliar a segurança e a agilidade dos procedimentos de controle patrimonial (Dias *et al.*, 2023; Freitas, 2020).

O código QR (*Quick Response Code*) também tem se consolidado como ferramenta de identificação, rastreabilidade e integração entre registros físicos e digitais. De acordo com Laes *et al.* (2023), essa tecnologia pode ser utilizada na gestão de estoques, no controle de processos, na autenticação de produtos e na modernização das atividades logísticas. Na gestão patrimonial, seu uso pode facilitar o acesso às informações dos bens, apoiar os procedimentos de inventário e contribuir para a atualização de dados relacionados à localização, à responsabilidade e à condição de uso dos ativos (Laes *et al.*, 2023).

Além de apoiar a identificação dos bens, o código QR permite ampliar a integração entre o ambiente físico e os sistemas digitais. Essa possibilidade favorece o compartilhamento de informações entre os setores, reduz o tempo necessário para consultas e verificações e pode contribuir para maior precisão dos controles. Sua aplicação apresenta potencial para modernizar processos patrimoniais sem necessariamente exigir estruturas tecnológicas tão complexas quanto aquelas associadas a outros mecanismos automatizados de rastreamento (Laes *et al.*, 2023).

Em estágio mais recente do desenvolvimento tecnológico, a *blockchain* apresenta possibilidades relacionadas à integridade, à segurança e à transparência dos registros. Por meio de sua estrutura de blocos encadeados e validados, essa tecnologia permite o registro de informações de maneira verificável e resistente a alterações indevidas. No setor público, sua aplicação pode contribuir para aumentar a confiabilidade das informações, ampliar a visibilidade das transações e reduzir a possibilidade de fraudes, fortalecendo a transparência e a prestação de contas (Dejavite, 2022).

Mais recentemente, soluções baseadas em inteligência artificial vêm sendo consideradas no processo de modernização da administração e da gestão de dados. Essas tecnologias apresentam possibilidades para o tratamento de grandes volumes de informações, a automatização de atividades e a identificação de padrões ou inconsistências nos registros. Entretanto, sua aplicação na gestão pública deve ser acompanhada por critérios de segurança,

confiabilidade dos dados, transparência dos procedimentos e adequada supervisão dos agentes responsáveis pelos processos administrativos (Bitencourt; Martins, 2023).

Apesar dos benefícios associados às tecnologias digitais, sua adoção na administração pública brasileira ainda enfrenta limitações relacionadas aos custos de implantação, à infraestrutura disponível, à integração entre sistemas e à ausência de políticas institucionais consolidadas. Essas dificuldades podem restringir a utilização de tecnologias mais recentes e contribuir para a manutenção de controles manuais ou complementares, mesmo em instituições que já dispõem de sistemas informatizados para a gestão patrimonial (Meza; Fijor, 2013; Dejavite, 2022).

Dejavite (2022) ressalta que, embora a administração pública ainda apresente características burocráticas e estruturas hierarquizadas, a utilização de tecnologias pode tornar os processos administrativos mais dinâmicos, desde que sejam respeitadas as particularidades do setor público. A ampliação das demandas sociais e das responsabilidades do Estado exige, portanto, o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança e o fortalecimento das capacidades administrativas e tecnológicas das instituições públicas (Dejavite, 2022).

A inovação tecnológica aplicada à gestão patrimonial não deve, contudo, ser reduzida à simples aquisição ou implantação de ferramentas. A literatura indica que o desempenho dos sistemas informatizados e das tecnologias de identificação depende da existência de procedimentos padronizados, registros consistentes, integração entre os controles físicos e contábeis e adequada organização das informações. Sem essas condições, a tecnologia pode reproduzir ou ampliar inconsistências já existentes nos processos administrativos (Oliveira, 2019; Fernandes; Monteiro, 2019; Fijor, 2014).

Além da padronização, a utilização das tecnologias requer servidores capacitados para alimentar, consultar e interpretar as informações produzidas pelos sistemas. A atualização dos registros e o uso das ferramentas tecnológicas dependem da atuação dos profissionais responsáveis pelas atividades patrimoniais e da capacidade institucional de integrar pessoas, processos e informações. Dessa forma, a inovação tecnológica deve ser acompanhada pelo fortalecimento das competências administrativas e pelo suporte oferecido às equipes responsáveis pelo controle dos bens (Lourenço, 2015; Cavalcante, 2017; Oliveira, 2019).

Em síntese, a evolução tecnológica aplicada à gestão patrimonial evidencia a transição de controles predominantemente manuais para sistemas informatizados, instrumentos automatizados de identificação e tecnologias emergentes voltadas à integração, à rastreabilidade e à confiabilidade das informações. Esse processo pode contribuir para reduzir erros e retrabalho, qualificar os inventários, facilitar o acompanhamento das movimentações e

ampliar a disponibilidade de informações para a tomada de decisão (Meza; Fijor, 2013; Oliveira, 2019; Dias *et al.*, 2023; Laes *et al.*, 2023).

2.4 ESTUDOS CORRELATOS

Esta seção apresenta e discute pesquisas anteriores sobre gestão patrimonial no setor público, com ênfase em instituições públicas de ensino, a fim de contextualizar a presente investigação. Para a identificação dos estudos correlatos, foi realizado um levantamento exploratório no Google Acadêmico, com o objetivo de localizar pesquisas próximas ao tema da dissertação e que contribuíssem para a compreensão dos desafios relacionados ao controle patrimonial de bens móveis permanentes.

As buscas foram realizadas a partir de combinações de termos relacionados à gestão patrimonial, controle patrimonial, bens móveis, material permanente e instituições federais de ensino. A partir desse levantamento, foram selecionadas as pesquisas de Fijor (2014) e Gonzaga (2019), por apresentarem maior proximidade com o objeto deste estudo.

Os estudos correlatos permitem mapear abordagens metodológicas adotadas, resultados alcançados, lacunas ainda existentes e boas práticas identificadas, oferecendo subsídios para a construção do referencial analítico e para o delineamento das contribuições deste trabalho.

2.4.1 Estudos correlatos sobre gestão patrimonial

No estudo conduzido por Fijor (2014), intitulado “O Controle Patrimonial como Ferramenta de Governança Pública: O Caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná”, o autor investigou o controle dos bens permanentes em 13 *campi* da Universidade, com o objetivo de analisar sua efetividade como instrumento de governança pública. A pesquisa foi orientada por uma abordagem qualitativa, utilizando-se do método de estudo de caso, com aplicação de questionários, análise documental e avaliação de sistemas informatizados voltados à gestão patrimonial.

Entre os objetivos específicos, destacam-se a análise dos princípios da administração e da governança pública, a descrição dos recursos e procedimentos empregados no controle patrimonial da instituição e a verificação da aderência dessas práticas aos princípios da transparência e da prestação de contas. Os achados indicaram que, apesar da existência de normas, tecnologias e recursos humanos dedicados à atividade patrimonial, a Universidade

apresentava fragilidades significativas no que se refere à transparência e à divulgação de informações analíticas sobre os bens permanentes. Além disso, os relatórios de gestão continham dados sintéticos que não refletiam a realidade patrimonial, dado que em alguns *campi* sequer havia inventário físico atualizado.

Diante desse cenário, o autor concluiu que o controle patrimonial, na forma como é conduzido, ainda não pode ser considerado uma ferramenta de governança pública efetiva. Como recomendações, sugeriu a elaboração de normativos internos específicos, a capacitação da equipe responsável, a separação entre as funções de almoxarifado e patrimônio, o estudo de novas tecnologias aplicáveis ao controle dos bens, e a realização sistemática de inventários em todas as unidades.

Já no estudo desenvolvido por Gonzaga (2019), a gestão patrimonial de bens móveis na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) foi analisada sob a ótica da conformidade com a legislação vigente e das boas práticas de governança pública, especialmente após a adoção do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), em 2016. A pesquisa teve como referência o modelo de governança proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que enfatiza princípios como transparência, prestação de contas e eficiência. Para alcançar os objetivos propostos, o autor realizou um estudo de caso que combinou dados qualitativos e quantitativos, utilizando análise documental, questionários aplicados e análise estatística simples.

Os resultados evidenciaram que, embora a implantação do SIPAC tenha contribuído para o aprimoramento da eficiência operacional no controle dos bens patrimoniais, a instituição ainda enfrenta desafios importantes quanto à observância plena dos princípios de governança pública. Foram apontadas deficiências na realização de inventários periódicos, na atualização das cargas patrimoniais quando há mudança de responsáveis, e na transparência das informações disponibilizadas à comunidade acadêmica. Além disso, observou-se um baixo nível de conhecimento, por parte da comunidade universitária, sobre as atividades do setor patrimonial, o que reforça a necessidade de ações educativas e comunicacionais mais efetivas.

Como proposições, o autor destacou a importância de adotar tecnologias como o RFID, que pode trazer maior agilidade e confiabilidade ao processo de inventário, além de sugerir a realização de treinamentos, voltados tanto aos gestores de patrimônio quanto ao público interno em geral. Gonzaga (2019) concluiu que o controle patrimonial, embora apresente avanços, ainda não se configura plenamente como uma ferramenta de governança pública, exigindo investimentos em estrutura, normatização, participação institucional e transparência.

Em síntese, os estudos correlatos evidenciam que a existência de normas, equipes e sistemas informatizados não assegura, por si só, a efetividade dos controles patrimoniais. Permanecem desafios relacionados à realização de inventários, à atualização das responsabilidades, à padronização das rotinas, à transparência e ao uso estratégico da tecnologia. A presente pesquisa aproxima-se dessas investigações ao analisar tais dimensões no contexto de uma instituição federal de ensino, mas avança ao articular os achados à Teoria Institucional e ao propor diretrizes integradas para o aprimoramento dos controles patrimoniais no IFRS *Campus* Caxias do Sul.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na condução da presente pesquisa, com a finalidade de garantir a coerência entre os objetivos propostos, o problema investigado e as estratégias de investigação empregadas. A investigação teve como foco analisar os processos de gestão patrimonial praticados no IFRS *Campus* Caxias do Sul, com ênfase nos controles aplicados aos bens móveis do ativo imobilizado.

A escolha dos métodos, técnicas e instrumentos foi orientada pela necessidade de compreender como a gestão patrimonial pode ser aprimorada e fortalecida, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao alinhamento com os princípios da governança pública. Assim, buscou-se estabelecer uma abordagem metodológica que possibilitasse não apenas o diagnóstico da situação vigente, mas também a identificação de oportunidades de melhoria no controle patrimonial da instituição.

O método científico deve ser definido a partir das particularidades do objeto de estudo, da natureza do problema investigado e da viabilidade de sua aplicação no contexto da pesquisa. A escolha adequada da metodologia está diretamente relacionada à intenção de produzir conhecimento científico válido e consistente, por meio da adoção de procedimentos sistemáticos e ordenados que possibilitem a compreensão e eventual comprovação de determinado fenômeno (Gil, 2002; Almeida, 2017).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Por meio desta pesquisa, buscou-se compreender a realidade institucional a partir da perspectiva dos sujeitos diretamente envolvidos nos processos patrimoniais. Para isso, valorizou-se a interpretação dos contextos, das práticas organizacionais e das oportunidades de aprimoramento da gestão patrimonial, considerando as especificidades do IFRS *Campus* Caxias do Sul. Desse modo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, com finalidade exploratória e descritiva.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por buscar uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos próprios participantes. Essa abordagem metodológica inicia-se com questões amplas ou focos de interesse diversos, os quais são gradualmente refinados ao longo do desenvolvimento do estudo. O pesquisador realiza contato direto com o contexto investigado, valorizando a descrição detalhada de pessoas, interações, lugares e ambientes, de modo a captar os significados

atribuídos pelos sujeitos às suas experiências. Trata-se, portanto, de uma investigação que privilegia a compreensão do fenômeno em sua complexidade, respeitando as singularidades da realidade observada.

Yin (2016) destaca que a pesquisa qualitativa é amplamente aceita e predominante em diversas áreas acadêmicas e profissionais. É utilizada em diferentes disciplinas das ciências sociais e em várias profissões. Seu atrativo reside na possibilidade de realizar estudos aprofundados sobre uma ampla gama de temas, com liberdade na escolha dos assuntos e em linguagem acessível, diferentemente de outros métodos mais restritivos. O autor apresenta cinco características centrais: a) buscar compreender o significado da vida das pessoas em seu contexto real; b) representar opiniões e perspectivas das pessoas em relação ao tema de estudo; c) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; d) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano e; e) utilizar múltiplas fontes de evidência, evitando depender de uma única fonte.

Como observa Günther (2006, p. 202), a pesquisa qualitativa diferencia-se da abordagem quantitativa por privilegiar a compreensão dos fenômenos em seus contextos específicos, especialmente quando se trata de relações complexas que não podem ser adequadamente explicadas apenas pelo isolamento de variáveis. Nessa perspectiva, a realidade investigada é compreendida como construção situada, na qual os significados atribuídos pelos sujeitos, as práticas observadas e o contexto institucional assumem papel relevante na produção do conhecimento.

Quadro 06 – Características básicas das pesquisas qualitativas

Pesquisa Qualitativa	Ocorre em cenário natural, no qual o pesquisador está in loco e envolvido com as experiências reais dos participantes.
	Usa de métodos múltiplos e interativos para a coleta de dados, envolvendo a participação ativa dos pesquisadores com a pesquisa.
	Emergente e flexível, as questões da pesquisa podem ser (re) organizadas mediante a interpretação da realidade.
	Interpretativa, há a interpretação dos dados por parte do pesquisador que está inserido no momento sociopolítico e histórico.
	Fenômenos sociais devem ser analisados holisticamente.
	Descritiva, com apoio fenomenológico se atém a descrever fenômenos e significados.
	Os resultados são apresentados em descrições, narrativas, rejeitando toda expressão quantitativa, numérica e de medida.

Fonte: Faria Rodrigues; Saramago de Oliveira; Alves dos Santos (2021, p.158).

Como se pode constatar pelas características anteriormente ressaltadas, a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais em profundidade e complexidade, partindo de um cenário natural, no qual o pesquisador se aproxima do contexto investigado para

interpretar significados, experiências e relações sociais, sem necessariamente interferir nas práticas observadas.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso configura-se como um método de investigação empírica voltado à análise aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto em que se insere não estão claramente definidos. Trata-se, portanto, de uma abordagem adequada para compreender em profundidade situações relacionadas a indivíduos, grupos, organizações, políticas públicas e demais estruturas sociais.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

De acordo com Oliveira da Silva, Saramago de Oliveira e Silva (2021), o estudo de caso configura-se como uma estratégia de pesquisa científica de ampla aplicação em diferentes áreas do conhecimento, permitindo a investigação de fenômenos em seu contexto real, com o uso de múltiplas fontes de evidência. Essa abordagem favorece a reflexão crítica e a proposição de alternativas para a solução de problemas, contribuindo, assim, para o avanço do conhecimento.

Conforme Gil (2002), esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo instrumental, uma vez que o IFRS *Campus* Caxias do Sul é investigado não por seu caráter singular, mas como campo empírico representativo para compreender e propor soluções ao problema da gestão patrimonial no setor público educacional. O caso é utilizado como meio para examinar processos, identificar fragilidades e sugerir estratégias de aprimoramento, visando não apenas à melhoria interna da instituição estudada, mas também à geração de subsídios que possam ser aproveitados por outros *campi* e organizações com características similares.

O caráter exploratório da pesquisa justificou-se pela necessidade de ampliar a compreensão sobre o problema investigado, especialmente por se tratar de uma temática que demanda aprofundamento no contexto da gestão patrimonial em instituições públicas de ensino.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm o objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a

descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (Gil, 2002, p. 41).

Ademais, o estudo também assumiu um caráter descritivo, uma vez que se buscou observar, registrar, analisar e interpretar as características dos processos de controle patrimonial, seus fluxos e seus entraves. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2010, p.42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como **instituições educacionais**, empresas comerciais, partidos políticos etc. (Gil, 2002, p.42, grifo nosso).

Marconi e Lakatos (2017) e Lösch, Rambo e Ferreira (2023) afirmam que a pesquisa descritiva busca identificar, registrar e analisar as características de organizações, populações ou fenômenos, sem interferir diretamente, permitindo observar e compreender fatores e variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Já a pesquisa exploratória complementa a descritiva ao proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema investigado, com vistas a torná-lo mais explícito, permitindo considerar diversos aspectos relacionados ao objeto de estudo e responder às questões que orientam a investigação.

Considerando a natureza qualitativa e o delineamento por estudo de caso, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidência, articulando análise documental, observação não participante e grupo focal. Essa combinação permitiu examinar documentos, acompanhar práticas institucionais e reunir percepções dos sujeitos envolvidos nas rotinas de controle dos bens móveis. O grupo focal foi adotado como técnica complementar, com base em Barbour (2009) e Gatti (2005), por favorecer a interação entre participantes e a identificação de convergências, divergências e interpretações sobre o processo investigado. Tal opção metodológica buscou fortalecer a consistência analítica do estudo por meio da triangulação entre diferentes fontes e perspectivas. No item 3.3.3 são detalhados os procedimentos específicos de sua realização.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO

A definição clara da unidade de análise e dos participantes é essencial para assegurar a coerência e a consistência metodológica da pesquisa, uma vez que delimita o fenômeno

investigado, o contexto institucional e os sujeitos diretamente envolvidos na dinâmica do objeto estudado. Neste estudo, a unidade de análise corresponde à gestão patrimonial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul *Campus* Caxias do Sul, considerando seus processos, práticas, fluxos operacionais e mecanismos de controle associados ao ciclo de vida dos bens móveis do ativo imobilizado.

Embora o foco empírico se concentre no *Campus* Caxias do Sul, destaca-se que o IFRS é uma instituição multicampi, composta por 17 *campi* distribuídos em diversos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, além da Reitoria localizada em Bento Gonçalves/RS. A Figura 04 apresenta a distribuição geográfica dos *campi* no Estado.

Essa configuração amplia a complexidade institucional e evidencia a relevância do tema, na medida em que práticas e rotinas de controle patrimonial precisam dialogar com padrões normativos, sistemas corporativos e diretrizes organizacionais aplicáveis em toda a rede institucional.

Figura 04 – Mapa de localização da reitoria e dos *campi* do IFRS



Fonte: Relatório de gestão exercício 2025 IFRS (IFRS, 2026, p. 7).

Conforme ilustrado na Figura 04, o IFRS opera em diferentes regiões do estado, o que reforça o papel da gestão patrimonial como prática institucional que demanda padronização, rastreabilidade e qualidade da informação, especialmente em ambientes com elevado volume de bens e exigências normativas rigorosas. Ainda que tais características se expressem em toda

a instituição, no contexto específico do *Campus Caxias do Sul*, elas são particularmente relevantes para compreender como as rotinas são executadas na prática, quais entraves operacionais emergem no cotidiano e quais oportunidades de aprimoramento podem ser delineadas com base na realidade observada.

Quanto aos participantes do estudo, a amostra foi composta por servidores diretamente vinculados às rotinas patrimoniais do *Campus Caxias do Sul*, incluindo aqueles que atuam na execução, no acompanhamento ou na supervisão das atividades de controle de bens móveis, tais como coordenadores, técnicos administrativos e, quando pertinente, estagiários envolvidos nas rotinas operacionais. A seleção ocorreu por amostragem intencional (por critério), priorizando participantes com atuação em etapas-chave do fluxo patrimonial (registro/tombamento, movimentação, inventariação, responsabilização e baixa patrimonial), de modo a garantir diversidade de perspectivas e aprofundamento das informações coletadas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta investigação, com o intuito de responder ao problema de pesquisa — “Como a gestão patrimonial adotada pelo IFRS *Campus Caxias do Sul* pode ser aprimorada para garantir maior eficiência operacional no controle dos bens móveis do ativo imobilizado?” —, foram adotados três procedimentos de coleta de dados: análise documental, observação não participante e grupo focal. A análise documental foi utilizada para examinar documentos institucionais, normativos, registros administrativos e relatórios relacionados à gestão patrimonial, permitindo compreender a base formal e documental que orienta os processos investigados (Marconi; Lakatos, 2003; Lima Junior *et al.*, 2021). A observação não participante possibilitou acompanhar práticas, fluxos e interações no ambiente natural de execução das rotinas patrimoniais, sem interferência direta do pesquisador nas atividades observadas (Farias Filho; Arruda Filho, 2013; Marconi; Lakatos, 2003). O grupo focal, por sua vez, permitiu reunir participantes diretamente envolvidos com o fenômeno investigado, favorecendo a produção de dados a partir da interação, do diálogo e do compartilhamento de percepções sobre os processos analisados (Barbour, 2009; Gatti, 2005; Trad, 2009).

A adoção combinada desses procedimentos mostrou-se adequada ao estudo de caso, uma vez que permitiu reunir múltiplas fontes de evidência sobre o mesmo fenômeno. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a investigação científica pode recorrer a fontes múltiplas de dados e a métodos diversificados de coleta, incluindo observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros, diários e documentos. Em convergência com essa

perspectiva, Yin (2015) afirma que, no estudo de caso, a coleta de dados se caracteriza pela utilização de múltiplas fontes de evidência, estratégia relevante para ampliar a validade e a confiabilidade da pesquisa, ao favorecer a convergência e a verificação cruzada das informações.

3.3.1 Pesquisa documental

Neste estudo, utilizou-se a análise documental, também denominada pesquisa documental, a partir da investigação de documentos internos e externos relacionados ao objeto da pesquisa. Essa técnica contribuiu para a abordagem qualitativa dos dados, pois complementou as informações obtidas por outros procedimentos de coleta e permitiu identificar novos elementos vinculados ao tema investigado.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 174) “a pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Nesse sentido, Pereira e Oliveira (2024, p. 69), “a pesquisa documental é uma metodologia de pesquisa que se concentra na coleta, análise e interpretação de informações contidas em documentos”.

Para Lima Junior *et al.* (2021), a análise documental, como percurso metodológico em pesquisa qualitativa, apresenta-se como uma estratégia sistematizada de investigação que explora profundamente diferentes tipos de documentos para extrair informações significativas, conforme os objetivos da investigação.

A pesquisa documental é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno; é um procedimento que utiliza de métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de um universo de documentos, com bancos de dados que são considerados heterogêneo. (Lima Junior *et al.*, 2021, p. 42).

Considerando que a pesquisa foi realizada em um *Campus* de uma instituição pública federal, a pesquisa documental compreendeu o levantamento e análise de documentos institucionais oficiais relacionados à gestão patrimonial, tais como: instruções normativas, resoluções e portaria, por exemplo, a Instrução Normativa PROAD nº 02, de 21/12/22 que regulamenta os procedimentos administrativos relativos à gestão patrimonial e de materiais no âmbito do órgão; documentos operacionais e registros administrativos (termos e registros de movimentação patrimonial, fluxos e rotinas formalizadas); documentos e relatórios sistêmicos extraídos do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), utilizado

pelo IFRS para a gestão de bens móveis; e legislação e orientações aplicáveis pertinentes ao tema. Esses materiais possibilitaram o mapeamento dos processos, a identificação de conformidades legais e a análise crítica da estrutura atual de controle patrimonial do *Campus Caxias do Sul*.

Conforme argumentam Pereira e Oliveira (2024), ao realizar uma pesquisa documental, é essencial que o pesquisador adote uma postura abrangente, buscando identificar e reunir um conjunto de fontes que enriqueçam a investigação. Para isso, recomenda-se explorar amplamente documentos de diferentes naturezas — como livros, artigos acadêmicos, arquivos institucionais, registros históricos e outros materiais relevantes — a fim de compor um corpus informativo robusto.

3.3.2 Observação não participante

A observação, enquanto técnica de coleta de dados, caracteriza-se pelo uso dos sentidos do pesquisador para captar informações sobre fatos ou fenômenos, indo além do simples ato de ver e ouvir, pois, envolve o exame atento da realidade investigada. Trata-se de um procedimento metodológico particularmente relevante quando se busca compreender o fenômeno em seu ambiente natural, considerando também os sujeitos que dele participam. Nessa perspectiva, a observação possibilita um contato direto com o contexto estudado, favorecendo uma compreensão mais ampla e aprofundada do objeto de pesquisa (Farias Filho; Arruda Filho, 2013; Marconi; Lakatos, 2003).

Conforme argumentam Farias Filho e Arruda Filho (2013), Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), a observação pode assumir diferentes modalidades em função dos objetivos e do grau de envolvimento do pesquisador. Quanto aos meios utilizados, pode ser estruturada (sistemática), realizada em condições controladas para atender objetivos preestabelecidos, previamente planejada e sistematizada, ou não estruturada (assistemática), caracterizada pela espontaneidade e ausência de planejamento detalhado. Em relação ao grau de participação, a observação pode ser do tipo participante, quando o pesquisador se integra ao grupo estudado, ou não participante, quando apenas acompanha a situação sem dela fazer parte. Já em termos de realização, pode ocorrer individualmente ou em equipe, bem como na realidade (espaço próprio em que vive um grupo) ou em laboratório. Além disso, a observação pode ser direta, quando o pesquisador presencia o fenômeno em tempo real, ou indireta, quando se baseia em registros de fatos já ocorridos.

No âmbito desta pesquisa, adotou-se a observação direta e não participante, orientada pelos objetivos do estudo, com foco na compreensão dos processos práticos envolvidos na gestão patrimonial dos bens móveis no *Campus Caxias do Sul*.

Trata-se de uma estratégia metodológica que possibilita ao pesquisador acompanhar, in loco, os processos e fluxos operacionais em seu ambiente natural, sem interferência nas atividades observadas, permitindo registrar comportamentos, rotinas, interações e procedimentos institucionais tal como ocorrem no cotidiano. A observação contemplou as práticas desempenhadas por servidores, coordenadores e estagiários dos setores patrimoniais, com ênfase no fluxo de atividades relativas ao controle, cadastramento, movimentação e fiscalização na gestão patrimonial dos bens móveis da unidade analisada.

3.3.3 Grupo focal

Grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa realizada com um conjunto de participantes. Nessa técnica, os dados são produzidos principalmente a partir do diálogo e da interação entre os integrantes. Trata-se de uma modalidade de entrevista coletiva orientada por um moderador e direcionada a um tema previamente definido, permitindo reunir informações detalhadas sobre o assunto investigado. Seu objetivo é compreender percepções, opiniões, crenças e atitudes dos participantes sobre determinado tema, utilizando a interação do grupo como elemento de aprofundamento da análise (Trad, 2009).

Segundo Barbour (2009), o grupo focal consiste em uma discussão conduzida com participantes reunidos em torno de objetivos previamente definidos, cujas interações são provocadas e orientadas pelo pesquisador, que atua como moderador do processo. Da mesma forma, Gatti (2005) ressalta que o grupo focal deve ser estruturado em função do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, exigindo clareza na problematização, definição criteriosa dos participantes e elaboração de um roteiro preliminar de trabalho. Esse roteiro, entretanto, deve ser utilizado com flexibilidade, permitindo acompanhar a dinâmica do grupo e incluir temas que surjam durante a discussão.

Barbour (2009) caracteriza o grupo focal como uma modalidade de entrevista em grupo, na qual o dado não é produzido apenas pela soma das falas individuais, mas principalmente pela interação entre os participantes, envolvendo concordâncias, divergências, justificativas, exemplos e negociações de sentido que emergem durante a discussão. Essa metodologia destaca-se por estimular o diálogo, o compartilhamento de experiências e a

emergência de diferentes perspectivas, permitindo ao pesquisador captar percepções que dificilmente seriam obtidas por meio de técnicas individuais (Corrêa; Oliveira; Oliveira, 2021).

Nesta pesquisa, o grupo focal foi utilizado para discutir as informações obtidas no mapeamento do processo de gestão patrimonial, bem como para reunir contribuições, interpretações e propostas de aprimoramento para esse fluxo. Para viabilizar a aplicação da técnica, elaborou-se um roteiro de condução do encontro, no qual foram definidas as etapas da sessão, os temas orientadores e o tempo estimado para cada momento, conforme apresentado no Apêndice A.

Antes do início da discussão, foram apresentados aos participantes os objetivos da atividade, a dinâmica de condução do grupo focal e a finalidade acadêmica das informações coletadas. Também foi destacado que a participação deveria ocorrer de forma livre e voluntária, assegurando aos integrantes a possibilidade de manifestar percepções, experiências, concordâncias, divergências e sugestões sobre as rotinas patrimoniais, sem a necessidade de respostas padronizadas ou consensuais. Buscou-se, assim, criar um ambiente favorável ao diálogo, ao respeito entre os participantes e à livre manifestação das opiniões.

O grupo focal foi realizado de forma presencial, na sala do setor responsável pelas atividades patrimoniais do IFRS *Campus* Caxias do Sul, com a participação de cinco integrantes diretamente envolvidos nas rotinas patrimoniais da unidade, sendo três servidores efetivos, entre eles o coordenador do setor, e dois estagiários que atuavam no apoio às atividades da área. A composição do grupo seguiu critério intencional, considerando a vinculação dos participantes com as atividades de controle, registro, movimentação, inventário, responsabilização e baixa dos bens móveis. Trata-se, portanto, de um grupo focal com composição reduzida, compatível com o recorte da pesquisa e com o número restrito de sujeitos diretamente envolvidos nas rotinas patrimoniais.

Essa configuração encontra respaldo em Barbour (2009), ao destacar que não há um número único ou ideal de participantes para grupos focais, pois sua definição depende dos objetivos da pesquisa, do nível de profundidade desejado e das condições de interação entre os participantes. A autora observa que, nas ciências sociais, grupos muito numerosos podem dificultar a moderação, a identificação das falas e a análise detalhada das interações, sendo possível realizar grupos focais com três ou quatro participantes quando o contexto investigado assim o justificar. De forma complementar, Souza (2020) observa que a literatura apresenta recomendações variadas quanto à composição dos grupos focais, situando-os, em geral, entre três e doze participantes, com destaque para a indicação de Barbour (2009) de que grupos

menores podem ser adequados quando favorecem a interação, a moderação e o aprofundamento das discussões.

No caso desta pesquisa, o grupo reduzido favoreceu a participação dos sujeitos diretamente envolvidos no fenômeno estudado e possibilitou aprofundar percepções sobre as rotinas patrimoniais. Além disso, a consistência dos achados não se apoiou exclusivamente no grupo focal, mas na triangulação com a análise documental e a observação não participante, o que permitiu confrontar percepções, registros institucionais e práticas observadas no cotidiano do setor.

A condução da sessão seguiu as recomendações de Barbour (2009) e Gatti (2005), especialmente quanto à interação entre os participantes, à escolha dos sujeitos, ao uso de roteiro orientador, à adequação da composição do grupo aos objetivos da pesquisa e à flexibilidade na condução da discussão. O grupo apresentou caráter predominantemente homogêneo, pois reuniu participantes vinculados ao mesmo contexto institucional e às mesmas rotinas patrimoniais. Participaram servidores e estagiários envolvidos na execução das atividades e o coordenador do setor.

O encontro foi conduzido pelo pesquisador, que atuou como moderador, com apoio do roteiro apresentado no Apêndice A. A sessão teve duração aproximada de 30 minutos, foi gravada em áudio e contou também com anotações realizadas pelo pesquisador durante sua condução. O roteiro foi utilizado como instrumento orientador da discussão, com flexibilização dos tempos e das questões conforme a dinâmica do grupo e os elementos emergentes durante a interação. Esses registros possibilitaram organizar as informações obtidas, identificar pontos recorrentes, convergências e divergências nas falas dos participantes e relacionar as contribuições aos objetivos específicos da pesquisa.

Durante a realização do grupo focal, observou-se maior participação dos servidores com atuação mais direta nas atividades operacionais de controle patrimonial, em razão de sua familiaridade com os procedimentos cotidianos da área. As contribuições do coordenador do setor complementaram a discussão ao trazer elementos relacionados à organização das atividades, às condições operacionais, à responsabilização patrimonial e às possibilidades de aprimoramento do processo. Dessa forma, a técnica mostrou-se adequada para favorecer o compartilhamento de experiências, a identificação de percepções convergentes e divergentes e o aprofundamento interpretativo dos achados quando articulada às demais fontes de evidência da pesquisa.

A utilização combinada da análise documental, da observação não participante e do grupo focal possibilitou a triangulação das fontes de evidência. Para Holanda e Farias (2020) e

Zappellini e Feuerschütte (2015), a triangulação de dados representa uma estratégia metodológica que permite combinar diferentes fontes, métodos, contextos, períodos e perspectivas teóricas para examinar um fenômeno sob múltiplas dimensões. Essa prática contribui para ampliar a consistência das interpretações, validar informações por meio do cruzamento de evidências e produzir conhecimento mais abrangente do que aquele obtido por uma única técnica de coleta. Nesta pesquisa, a triangulação possibilitou a comparação entre documentos institucionais, práticas observadas e percepções dos participantes acerca dos processos de gestão patrimonial, favorecendo a validação cruzada das informações, a ampliação da compreensão sobre o objeto investigado e o fortalecimento da credibilidade dos resultados.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e interpretativa, a partir da organização das evidências obtidas na análise documental, na observação não participante e no grupo focal. Inicialmente, as informações foram reunidas conforme sua relação com os objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à comparação entre as diferentes fontes de evidência, buscando identificar convergências, divergências e complementaridades entre documentos, práticas observadas e percepções dos participantes. Esse processo permitiu a construção dos achados apresentados no Capítulo 4 e fundamentou a formulação das diretrizes propostas para o aprimoramento dos controles patrimoniais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa sobre a gestão patrimonial do IFRS *Campus* Caxias do Sul, com foco no controle dos bens móveis do ativo imobilizado. A interpretação dos resultados considera as evidências obtidas por meio da análise documental, da observação não participante e do grupo focal, de modo a viabilizar a triangulação dos dados e ampliar a consistência interpretativa dos achados.

O capítulo está organizado em quatro momentos. Inicialmente, apresenta-se a estrutura e as atribuições do setor responsável pelas atividades patrimoniais no *Campus*. Em seguida, descreve-se o processo atual e o funcionamento das rotinas patrimoniais ao longo do ciclo de vida dos bens móveis. Na sequência, os achados são discutidos a partir da governança pública, da eficiência administrativa e da inovação tecnológica. Por fim, são apresentadas as diretrizes propostas para o aprimoramento dos controles patrimoniais.

A análise seguiu categorias relacionadas aos objetivos específicos do estudo, buscando compreender como os controles patrimoniais são operacionalizados, quais fatores favorecem ou limitam sua efetividade e quais diretrizes podem orientar o aprimoramento da gestão patrimonial na realidade investigada. O uso de diferentes fontes de evidência contribuiu para comparar registros documentais, práticas observadas e percepções dos participantes. Essa combinação permitiu identificar convergências e divergências entre o que está previsto formalmente e o que ocorre na rotina do setor.

4.1 ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES DO SETOR DE PATRIMÔNIO NO IFRS *CAMPUS* CAXIAS DO SUL

A gestão patrimonial no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) possui respaldo normativo no estatuto institucional, ao estabelecer que o patrimônio da autarquia é constituído pelos bens e direitos da reitoria e de cada um dos *campi* que a integrem, bem como por aqueles que vierem a ser adquiridos, doados ou incorporados. O mesmo documento determina que esses bens e direitos devem ser utilizados exclusivamente para a consecução dos objetivos institucionais, sendo a alienação admitida apenas nas hipóteses e condições previstas em lei (IFRS, 2017).

No IFRS *Campus* Caxias do Sul, as atribuições formais do setor de patrimônio estão definidas no regimento complementar do *Campus*, que o posiciona como unidade subordinada à direção de administração e vinculada à coordenação de infraestrutura. Entre as competências

atribuídas ao setor, destacam-se: (i) colaborar com o planejamento e aperfeiçoamento contínuo das atividades, visando atender às demandas institucionais e racionalizar o uso de recursos; (ii) realizar cadastramento e tombamento; promover vistorias; conferir localização e manter atualizado o cadastro de bens móveis e imóveis; (iii) registrar e acompanhar cessões, alienações, movimentações internas e externas, permutas e baixas; (iv) assessorar e disponibilizar informações à comissão responsável pelo inventário; (v) emitir relatórios mensais e anuais de movimentação (física e financeira), encaminhando-os ao setor de contabilidade para análise, conferência e arquivamento; e (vi) acompanhar bens em manutenção e elaborar relatórios periódicos de bens passíveis de manutenção ou baixa, além de outras atividades correlatas (IFRS, 2022).

Na rotina operacional do *Campus* Caxias do Sul, o setor de patrimônio utiliza o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) como ferramenta para registrar e acompanhar o ciclo de vida dos bens. No entanto, as rotinas patrimoniais são executadas em um cenário de capacidade operacional limitada. A equipe responsável pelas atividades de infraestrutura, almoxarifado e patrimônio é composta por três servidores, contando eventualmente com apoio de estagiários, enquanto o setor administra aproximadamente três mil bens móveis sob sua responsabilidade, conforme informações levantadas junto ao setor.

Essa limitação afeta a atualização cadastral, a rastreabilidade das movimentações e a realização tempestiva de rotinas periódicas, como conferências de localização, apoio ao inventário e acompanhamento de bens em manutenção. Tais atividades estão previstas no regimento e se relacionam diretamente à qualidade das informações patrimoniais e contábeis, bem como à capacidade institucional de monitorar o acervo de forma contínua (IFRS, 2017; IFRS, 2022).

Assim, o estatuto do IFRS e o regimento complementar do *Campus* permitem compreender o papel formal do setor de patrimônio. Esses documentos definem tanto a finalidade do patrimônio institucional quanto as responsabilidades operacionais do setor, servindo de base para analisar como as rotinas são executadas na prática, quais condições influenciam seu funcionamento e em que medida há oportunidades de aprimoramento dos mecanismos de controle dos bens móveis do ativo imobilizado.

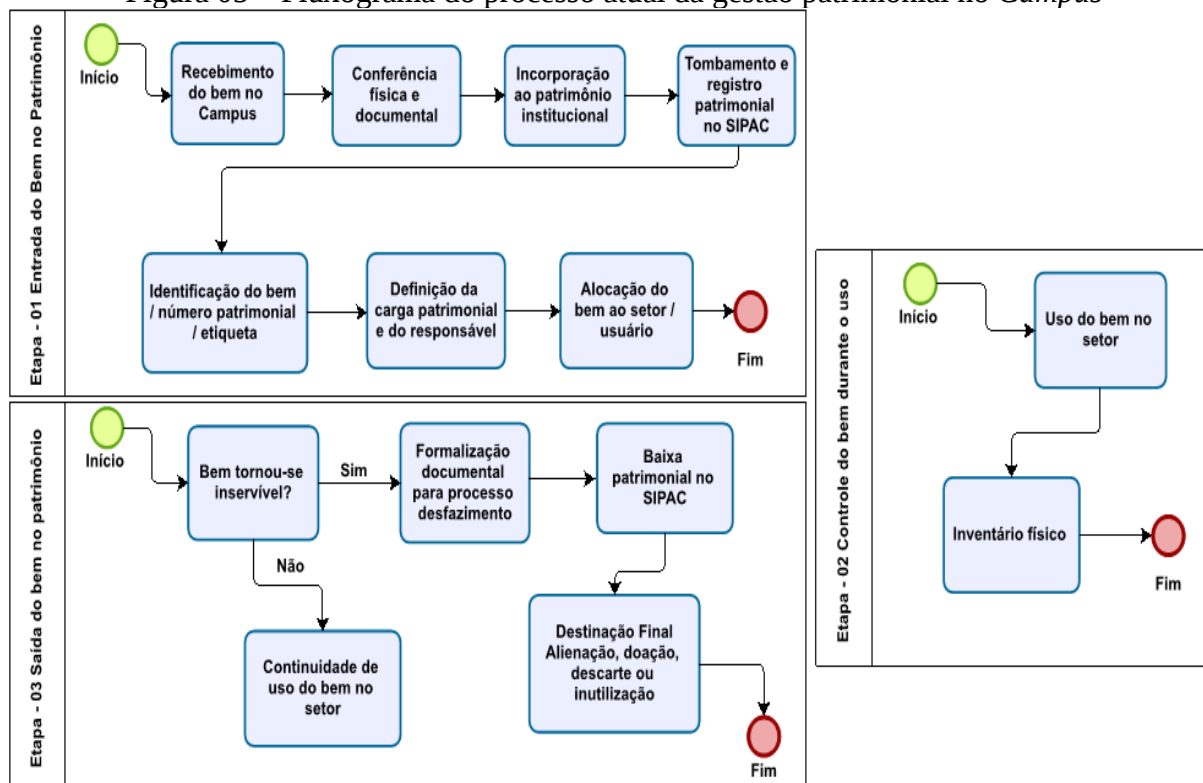
Com essa base institucional definida, o próximo item analisa como o processo patrimonial ocorre no cotidiano do *Campus* e como as atribuições formais se manifestam nas rotinas de trabalho.

4.2 PROCESSO ATUAL E CICLO DA GESTÃO PATRIMONIAL NO IFRS *CAMPUS* CAXIAS DO SUL

Para analisar o processo atual de gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul, é necessário compreender o percurso dos bens móveis do ativo imobilizado, desde sua entrada na instituição até sua destinação final. No contexto investigado, este percurso envolve etapas relacionadas entre si, orientadas por normativas institucionais, registros administrativos e pelo uso do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), principal ferramenta de apoio ao controle patrimonial da unidade.

A partir da análise documental, da observação não participante e das discussões realizadas no grupo focal, foi possível organizar o processo atual da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul em três blocos principais: entrada do bem no patrimônio, controle do bem durante o uso e saída do bem do patrimônio. A Figura 05 apresenta o fluxograma do processo atual de gestão patrimonial no *Campus* Caxias do Sul. O fluxograma foi elaborado com o apoio do *software* Bizagi BPMN Modeler, utilizado para representar graficamente as etapas do processo atual.

Figura 05 – Fluxograma do processo atual da gestão patrimonial no *Campus*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme ilustrado na Figura 05, o processo atual da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul organiza-se em três etapas principais: entrada do bem no patrimônio,

controle do bem durante o uso e saída do bem do patrimônio. A primeira etapa reúne os procedimentos de recebimento, conferência, incorporação, tombamento, registro no SIPAC, identificação e definição de responsabilidade pelo bem. A segunda etapa evidencia apenas o inventário físico como principal instrumento de verificação e controle durante o uso do bem. Por fim, a terceira etapa demonstra que a saída do bem do patrimônio depende da avaliação de sua condição de uso, podendo resultar em continuidade de uso ou em baixa patrimonial e destinação final. O fluxograma mostra que o controle patrimonial depende de registros atualizados e do acompanhamento do bem em todas as fases de seu ciclo de vida.

Embora essas etapas estejam previstas em normas institucionais e em procedimentos administrativos já adotados, sua execução depende da atuação articulada dos setores envolvidos e da atualização constante dos registros. Nesse contexto, a gestão patrimonial no *Campus* não se limita ao cadastro dos bens no sistema: ela envolve um fluxo contínuo de atividades voltadas à identificação, à localização, ao controle de responsabilidade, ao acompanhamento de movimentações e à verificação da conformidade dos registros ao longo de todo o ciclo de vida do bem. Com essa visão geral do fluxo, as próximas subseções detalham como cada etapa ocorre na rotina patrimonial do *Campus* Caxias do Sul.

4.2.1 Entrada do bem no patrimônio

A etapa de entrada do bem no patrimônio corresponde ao primeiro bloco do processo atual de gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul. Essa etapa reúne as ações necessárias para formalizar a incorporação do item ao acervo institucional.

Conforme representado na Figura 05, o fluxo começa com o recebimento do bem no *Campus* e segue até sua alocação ao setor ou usuário responsável. Nesse percurso, é realizado o recebimento, a conferência física e documental, a aceitação do bem, a incorporação, o tombamento, o registro no SIPAC, a identificação patrimonial e a definição da carga patrimonial.

Essa fase é importante porque cria os primeiros registros administrativos do bem e permite seu acompanhamento ao longo do ciclo de vida. É também nesse momento que se definem as condições iniciais de controle, rastreabilidade e responsabilização.

4.2.1.1 Recebimento do bem

O processo de entrada do bem no patrimônio começa com o recebimento físico do item no *Campus* Caxias do Sul. Essa etapa marca o início do fluxo patrimonial e dá origem aos procedimentos seguintes. Nesse momento, o bem passa a integrar o fluxo administrativo interno, embora sua incorporação formal ao patrimônio ainda dependa da conferência, do registro e do tombamento. Com isso, o recebimento representa o primeiro passo para que o bem seja incluído nos controles patrimoniais do *Campus*.

Com base na observação não participante, verificou-se que o recebimento do bem é acompanhado por um dos servidores vinculados às rotinas patrimoniais. Esse dado mostra que a etapa depende da disponibilidade de uma equipe reduzida, que também atende outras atividades administrativas do *Campus*. No momento do recebimento, a quantidade e a qualidade do material são verificadas em relação ao documento de entrega, sendo também recebidas a nota fiscal e demais documentações relacionadas à compra, que passam a ser armazenadas para fins de registro e controle.

Assim, o recebimento não corresponde apenas à chegada física do bem. A partir dessa etapa, o setor precisa organizar os documentos, registrar as informações necessárias e dar continuidade ao fluxo patrimonial, permitindo o prosseguimento das fases seguintes.

4.2.1.2 Conferência física e documental

Após o recebimento do bem no *Campus*, é realizada a conferência física e documental. Nessa etapa, verifica-se se o item entregue corresponde aos documentos da aquisição. O objetivo é confirmar se o bem recebido está de acordo com os registros da compra, considerando sua descrição, quantidade, documentação e condições de entrega. Essa checagem é necessária para que o fluxo patrimonial prossiga sem inconsistências.

As análises empíricas indicaram que essa conferência envolve a análise da nota fiscal, do empenho e dos demais documentos relacionados à aquisição, além da verificação dos atributos do item entregue. Busca-se assegurar que o bem corresponda ao que foi efetivamente adquirido, em termos de especificação, quantidade e integridade, de modo a evitar inconsistências nas fases de incorporação, tombamento e registro patrimonial.

Após a verificação da conformidade do bem, o recebimento é formalmente atestado pelo servidor requisitante ou pelo responsável designado para essa finalidade, mediante registro na nota fiscal e despacho no processo eletrônico. Essa formalização confirma que o material foi

entregue de acordo com as especificações da aquisição e fornece suporte documental para a liquidação da despesa. Em seguida, a nota fiscal e os demais documentos correspondentes são encaminhados ao setor competente para os procedimentos de liquidação e pagamento, enquanto o fluxo patrimonial prossegue com a incorporação e o registro do bem.

A conferência física e documental funciona como uma primeira etapa de controle, pois evita que divergências avancem para o registro patrimonial. Quando realizada de forma adequada, contribui para a consistência das informações que serão lançadas no SIPAC. Por outro lado, falhas nessa conferência podem gerar problemas no cadastro patrimonial, na identificação do bem e nos registros usados para seu acompanhamento ao longo do ciclo de vida.

4.2.1.3 Incorporação ao patrimônio institucional

Após a conferência física e documental e a formalização da aceitação do bem, o item é encaminhado para incorporação ao patrimônio institucional. Nessa etapa, ele passa a integrar formalmente o acervo do IFRS *Campus* Caxias do Sul. Essa fase marca a passagem entre a entrada física do item na unidade e seu reconhecimento administrativo como bem patrimonial, permitindo o prosseguimento das rotinas de tombamento, registro e responsabilização.

A análise documental indica que a incorporação do bem está relacionada à regularidade da documentação de entrada e à preparação das informações necessárias ao cadastramento patrimonial. Assim, a incorporação não ocorre de forma isolada. Ela faz parte de uma sequência que envolve recebimento, conferência e formalização administrativa do item no âmbito do *Campus*.

Essa etapa é relevante porque define o momento em que o bem deixa de ser apenas um item recebido fisicamente e passa a ser controlado como patrimônio da instituição. A partir da incorporação, criam-se as condições para sua individualização no sistema, sua vinculação a um responsável e seu acompanhamento ao longo do ciclo de vida. Por isso, a consistência dessa fase interfere nas etapas seguintes, especialmente no tombamento, no lançamento dos dados no SIPAC e na rastreabilidade do bem.

4.2.1.4 Tombamento e registro patrimonial no SIPAC

Após a incorporação ao patrimônio institucional, o bem é submetido ao procedimento de tombamento e registro no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

(SIPAC). O SIPAC é um sistema de gestão administrativa estruturado em módulos, destinado à informatização e à integração de diferentes fluxos institucionais. Suas funcionalidades abrangem diferentes atividades, como orçamento, requisições, almoxarifado, compras, licitações, contratos, processos eletrônicos e controle patrimonial. No âmbito desta pesquisa, destaca-se sua utilização como sistema institucional de apoio ao registro, à identificação, à movimentação e ao acompanhamento dos bens patrimoniais.

Nessa etapa, o bem passa a constar individualmente nos registros patrimoniais do *Campus* e recebe uma identificação própria no sistema. Como indicado no fluxograma, essa fase ocupa posição central no processo de entrada do bem no patrimônio, pois reúne as informações que serão utilizadas em seu controle e acompanhamento ao longo do ciclo de vida.

Cada bem permanente recebe um código exclusivo de identificação patrimonial, correspondente ao número de tombamento. Esse código permite individualizar o item e relacioná-lo às informações mantidas no sistema, favorecendo seu controle e sua rastreabilidade. No SIPAC, são cadastrados dados descritivos, administrativos e financeiros, como categoria do material, descrição, marca, modelo, número de série, valor e data de aquisição, além de outras informações necessárias ao controle patrimonial e à emissão de consultas e relatórios.

A observação não participante indicou que o lançamento dessas informações é realizado manualmente pela equipe responsável. Esse procedimento exige atenção no preenchimento dos campos e na verificação da correspondência entre os dados constantes na documentação, as características físicas do bem e as informações inseridas no sistema. Eventuais erros ou omissões nessa etapa podem repercutir posteriormente na localização do item, na atribuição de responsabilidade, nas movimentações internas, no inventário e nos procedimentos de baixa patrimonial.

No grupo focal, os participantes relataram que o setor utiliza um passo a passo interno para orientar o cadastro dos bens no SIPAC. Esse material constitui uma referência prática para a execução das atividades cotidianas, mas, segundo os participantes, não foi formalmente padronizado ou validado em âmbito institucional pela Reitoria. Conforme relatado, o documento resultou de uma iniciativa local e foi elaborado por uma estagiária que anteriormente atuou no setor.

Embora esse instrumento seja considerado útil para a realização das rotinas, os participantes manifestaram não haver plena segurança quanto à sua atualização e à sua aderência às normas e aos procedimentos institucionais vigentes. Esse achado indica que o tombamento e o registro patrimonial são executados com apoio de uma orientação operacional

interna, mas ainda dependem de um conhecimento construído localmente, sem a existência de um manual patrimonial institucional formalmente consolidado.

Essa condição pode aumentar a dependência do conhecimento acumulado pelos integrantes da equipe e dificultar a continuidade e a uniformidade das rotinas nos casos de substituição, afastamento ou ingresso de novos profissionais. Assim, embora o SIPAC ofereça a estrutura tecnológica de apoio ao registro e ao acompanhamento dos bens, a efetividade de sua utilização também depende da padronização dos procedimentos, da capacitação dos usuários e da institucionalização das orientações operacionais.

Os dados indicam, portanto, que o SIPAC constitui a principal ferramenta tecnológica de apoio ao controle patrimonial no *Campus* Caxias do Sul. Entretanto, a existência do sistema, por si só, não assegura a qualidade e a confiabilidade dos registros. Esses resultados dependem da atualização tempestiva das informações, da clareza dos procedimentos, da capacitação da equipe e do alinhamento entre as práticas adotadas e as normas institucionais. Nesse sentido, o tombamento e o registro no SIPAC conferem identidade administrativa ao bem e estabelecem as bases para seu acompanhamento durante toda a permanência no patrimônio do *Campus*.

4.2.1.5 Identificação do bem

Concluído o tombamento e o registro no SIPAC, o bem passa à etapa de identificação física. Nessa etapa, o número patrimonial é vinculado ao item, permitindo relacionar o cadastro do sistema ao bem existente no *Campus*. Essa fase cumpre função relevante no processo atual de gestão patrimonial, pois torna visível, no plano físico, a identidade administrativa atribuída ao bem no sistema.

A identificação do bem contribui para sua localização, conferência e rastreabilidade durante o uso no *Campus*. Ao associar o item ao respectivo código patrimonial, essa etapa facilita o reconhecimento do bem em inventários, movimentações internas, processos de manutenção e procedimentos de baixa. A identificação física, portanto, vai além da colocação de etiqueta ou número patrimonial. Ela conecta o bem localizado no *Campus* às informações registradas no sistema.

Para cumprir essa função, as plaquetas de identificação devem ser de materiais resistentes, duráveis e compatíveis com as condições do ambiente em que os bens serão utilizados. As etiquetas, por sua vez, precisam apresentar informações objetivas e de fácil compreensão, como o número de tombamento, a descrição do bem e a identificação visual da

instituição. Além disso, devem ser fixadas em local visível e de fácil conferência, a fim de reduzir riscos de desgaste, remoção ou danos ao longo do tempo.

Também é importante que cada bem tombado receba uma numeração única e sequencial. Essa numeração favorece a organização do acervo, o acompanhamento dos registros e a consistência dos mecanismos de controle. Além disso, facilita a rastreabilidade, pois permite localizar o bem e relacioná-lo com mais precisão aos dados registrados no sistema.

Os dados do grupo focal indicaram, entretanto, que a forma de identificação atualmente utilizada apresenta limitações práticas, principalmente durante o inventário físico. Os participantes relataram que a leitura das etiquetas e o posterior lançamento manual das informações em planilhas e registros de controle tornam o procedimento mais demorado e sujeito a retrabalho. Por essa razão, foram apontadas possibilidades de aprimoramento por meio da adoção de tecnologias de identificação mais atualizadas, como *QR Code* e leitores digitais, que poderiam tornar a conferência mais ágil e reduzir erros nos registros.

Quando a identificação é realizada de forma adequada e apoiada por mecanismos compatíveis com a rotina do setor, o inventário tende a ser mais rápido e confiável, com reflexos positivos na qualidade das informações patrimoniais. Por outro lado, limitações nos instrumentos de identificação aumentam o esforço necessário para o controle, especialmente em um cenário de equipe reduzida e elevado volume de bens.

Assim, a identificação do bem é uma etapa importante da entrada no patrimônio. Ela consolida a individualização do item no acervo institucional e cria condições para sua responsabilização e acompanhamento ao longo do ciclo patrimonial.

4.2.1.6 Definição da carga patrimonial e do responsável

Após a identificação física, define-se a carga patrimonial do bem e o responsável por sua guarda e utilização. Nessa etapa, o item é vinculado formalmente a um setor ou servidor, que passa a responder por ele no âmbito do *Campus*. Essa definição delimita a responsabilidade administrativa sobre o bem e permite acompanhar sua localização, uso e movimentação ao longo do tempo.

A carga patrimonial vincula o bem a uma unidade organizacional e a um responsável formalmente identificado. Com isso, o item deixa de estar associado apenas ao acervo institucional de forma geral e passa a ser relacionado a um local específico de uso e guarda. Essa definição facilita a conferência física, o acompanhamento durante o inventário e a apuração de eventuais divergências de localização ou responsabilidade.

Nesse processo, o Termo de Acautelamento assume papel relevante na responsabilização patrimonial, pois formaliza de modo claro e objetivo quem é o responsável pela guarda, uso e conservação do bem. Ao estabelecer deveres relacionados ao zelo, à comunicação de ocorrências e à preservação do patrimônio, esse instrumento ajuda a reduzir riscos de perdas, danos, extravios e uso inadequado dos bens institucionais. Além disso, a formalização da responsabilidade contribui para conscientizar os servidores sobre o cuidado com o patrimônio público e oferece base administrativa para o tratamento de eventuais conflitos ou irregularidades envolvendo o uso do bem.

No âmbito institucional, a declaração de responsabilidade vinculada ao bem patrimonial expressa o compromisso do servidor com sua guarda e conservação, bem como o dever de informar ao Setor de Patrimônio qualquer ocorrência relacionada ao item sob sua responsabilidade. Essa vinculação também reforça a possibilidade de responsabilização administrativa e patrimonial em caso de omissão comprovada, perdas ou danos. Tal entendimento encontra respaldo na Instrução Normativa nº 205/1988, cujo item 10 prevê que o servidor público pode ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material confiado à sua guarda ou uso, bem como por danos causados dolosa ou culposamente a bens públicos, estejam eles ou não sob sua guarda direta.

A definição da carga patrimonial consolida o controle administrativo do bem, pois relaciona sua identificação patrimonial ao responsável por sua guarda e utilização. Quando esse vínculo permanece atualizado, melhora a rastreabilidade e aumenta a confiabilidade dos controles. Quando a informação registrada não acompanha a realidade, aumentam as chances de divergências entre sistema, localização física e responsabilidade funcional, comprometendo a consistência do processo patrimonial.

Assim, a definição da carga patrimonial e do responsável não se resume à formalidade de atribuir um bem a determinado setor ou agente, mas constitui condição necessária para a manutenção do controle ao longo do ciclo de vida do item, especialmente em fases posteriores como movimentação, inventário e baixa patrimonial.

4.2.1.7 Alocação do bem ao setor/usuário

Definida a carga patrimonial e formalizada a responsabilidade administrativa, o bem é encaminhado ao setor ou usuário a que se destina. A partir desse momento, passa a integrar as atividades acadêmicas, administrativas ou de apoio desenvolvidas no *Campus* Caxias do Sul. Essa etapa encerra o bloco de entrada do bem no patrimônio e concretiza a finalidade da

aquisição, pois o item deixa de estar apenas registrado no sistema e passa a ser utilizado na rotina institucional.

A alocação do bem ao setor ou usuário não se restringe à sua entrega física, mas implica sua vinculação funcional ao ambiente em que será empregado, o que exige correspondência entre localização, responsabilidade e uso efetivo. Essa etapa consolida a relação entre o registro patrimonial e a aplicação prática do bem na rotina institucional. Essa vinculação permite acompanhar sua permanência no setor, eventuais movimentações internas e sua conferência nos processos de inventário.

Em síntese, a entrada do bem no patrimônio envolve um conjunto de ações sucessivas e interdependentes que compreendem recebimento, conferência, incorporação, tombamento, registro no SIPAC, identificação, definição da carga patrimonial e alocação ao setor ou usuário. Embora essas etapas estejam previstas e sejam executadas na rotina do *Campus*, sua qualidade depende da disponibilidade de equipe, alimentação manual do sistema, da existência de orientações práticas e da atualização contínua das informações. Desse modo, o bloco inicial do processo já evidencia fatores que repercutem em todo o ciclo patrimonial, como padronização procedimental, confiabilidade dos registros e responsabilização administrativa.

4.2.2 Controle do bem durante o uso

Durante sua permanência no patrimônio institucional, o bem demanda mecanismos de acompanhamento capazes de assegurar a correspondência entre sua existência física, sua localização, sua vinculação administrativa e as informações registradas no sistema. No processo atual do IFRS *Campus* Caxias do Sul, esse controle ocorre principalmente por meio do inventário físico, mas também envolve o acompanhamento das condições de uso, manutenção e conservação dos bens. Essa etapa corresponde ao bloco intermediário do ciclo patrimonial, conforme representado na Figura 05.

Durante o uso, o controle do bem não se restringe à permanência do item sob responsabilidade de determinado setor ou servidor, mas envolve ações voltadas à verificação de sua existência, da regularidade de sua localização, de seu estado de conservação e da atualização de seus registros patrimoniais. A IN PROAD nº 02/2022 reforça essa compreensão ao prever que o sistema de gestão patrimonial deve contemplar informações sobre durabilidade dos bens, termos de garantia, falhas ou defeitos, envios para manutenção ou conserto e condição de uso do material, além de disciplinar a movimentação temporária para manutenção fora da instituição e a realização periódica do inventário físico.

No contexto investigado, entretanto, o acompanhamento do bem durante o uso se concentra principalmente no momento do inventário. Não há um plano integrado de manutenção e recuperação para os bens móveis e equipamentos do *Campus*. Os participantes relataram que a ausência de uma política mais estruturada de manutenção preventiva e reparação periódica dificulta o melhor aproveitamento dos bens do acervo, contribui para o aumento de itens inservíveis e pode gerar custos adicionais com reposição de materiais e equipamentos necessários ao funcionamento da unidade.

Esse achado é particularmente relevante porque evidencia uma distância entre o que a normativa institucional prevê e o modo como o processo se materializa no cotidiano do *Campus*. Embora a Instrução Normativa estabeleça parâmetros para controle do estado de conservação e acompanhamento de manutenções, além de prever a publicação de fluxos complementares e oferta de treinamentos e suporte, os dados empíricos indicam que essas diretrizes ainda não foram incorporadas de forma sistemática à rotina dos bens móveis e equipamentos da unidade.

Dessa forma, o controle durante o uso não se restringe à permanência do bem sob responsabilidade de um setor ou servidor, mas depende de verificações periódicas como forma de assegurar a confiabilidade dos registros patrimoniais e acompanhamento das condições reais dos bens, de modo que as informações do sistema correspondam à situação efetiva do acervo.

4.2.2.1 Inventário físico

O inventário físico é a etapa em que os bens existentes na unidade são confrontados com os registros patrimoniais e sistêmicos. Seu objetivo é verificar a existência, a localização, o estado de conservação e a vinculação administrativa dos bens. No âmbito do IFRS *Campus* Caxias do Sul, essa atividade funciona como importante instrumento de controle, pois permite identificar inconsistências entre o acervo físico e os dados registrados no SIPAC, além de subsidiar regularizações cadastrais, atualização de responsabilidades e tratamento de bens não localizados, não tombados ou inservíveis.

A legislação e os normativos aplicáveis à administração pública federal atribuem ao inventário patrimonial papel relevante na apuração, no controle e na prestação de contas dos bens públicos e de seus responsáveis. Além de atender a uma exigência formal, o inventário contribui para a consolidação das informações patrimoniais, para a identificação de divergências e para a conciliação entre os registros administrativos e contábeis.

A Instrução Normativa PROAD nº 02/2022 estabelece que o inventário físico dos bens patrimoniais constitui instrumento de controle para a verificação dos saldos de bens da instituição e deve ocorrer pelo menos uma vez por ano, observadas as condições previstas na Instrução Normativa nº 205/1988. A norma também determina que, durante sua realização, fica vedada qualquer movimentação de bens, salvo autorização específica da comissão local. Ao término dos trabalhos, deve ser lavrado termo de responsabilidade contendo os bens existentes na unidade e a indicação de seus respectivos responsáveis. Além disso, o inventário anual de bens móveis deve ser executado por comissão central, com apoio de comissões locais, e os relatórios finais devem apresentar, entre outros elementos, os bens agrupados por unidade, setor ou local, seu estado de conservação e informações sobre o controle patrimonial da unidade (IFRS, 2022).

No IFRS, o inventário anual deve ser realizado pelas unidades por meio de comissões de servidores formalmente designadas, em conformidade com as normas institucionais aplicáveis (IFRS, 2022). Após a conclusão dos trabalhos, os resultados são consolidados e encaminhados à contabilidade e ao setor responsável pela gestão patrimonial, para análise das divergências e realização dos ajustes necessários nos sistemas. Nesse processo, os saldos dos bens móveis registrados no SIPAC e sintetizados no Relatório de Movimentação de Bens Móveis (RMB) devem ser confrontados com os saldos das contas contábeis correspondentes no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

Essa conciliação não consiste na verificação individual de cada bem no SIAFI, mas na comparação entre os registros analíticos do controle patrimonial e os registros sintéticos mantidos pela contabilidade. Seu propósito é identificar divergências decorrentes de incorporações, baixas, transferências, reclassificações ou depreciações e assegurar que os registros contábeis representem, com confiabilidade, a situação patrimonial apurada no inventário.

Nesse contexto, a realização do inventário não se confunde com atividade rotineira do setor de patrimônio, pois sua lógica também está associada à verificação da consistência dos controles realizados pela unidade. Por essa razão, a composição da comissão de inventário deve observar o princípio da segregação de funções, de modo que os servidores lotados no setor de patrimônio não assumam a execução direta da contagem, embora possam prestar suporte técnico e informacional aos trabalhos. Tal separação é relevante porque uma das finalidades do inventário consiste justamente em examinar a aderência entre os registros patrimoniais e a situação efetiva do acervo, o que requer relativa independência entre quem executa a rotina patrimonial e quem realiza sua verificação.

Os dados obtidos no estudo empírico indicaram que essa etapa exige esforço operacional significativo, especialmente em razão do volume de bens existentes no *Campus*, estimado em aproximadamente 3 mil itens cadastrados no sistema, da limitação de pessoal e da necessidade de realizar a conferência com base em registros que nem sempre refletem, de modo imediato, a situação prática do bem. Os participantes destacaram que o inventário ainda depende, em grande medida, de procedimentos manuais, como leitura das etiquetas patrimoniais e lançamento de dados em planilhas de controle, o que torna a atividade mais demorada e sujeita a retrabalho.

A importância dessa etapa no processo atual do IFRS também se observa em documento recente da Pró-reitoria de Administração (PROAD). O Ofício Circular nº 13/2025 – PROAD informa o cancelamento do inventário de bens móveis referente ao exercício de 2025, justificando a medida pelas dificuldades recorrentes na execução dos inventários e pelo elevado volume de divergências encontradas. O documento apresenta, como estratégia revisada, a contratação, em 2026, de empresa especializada para a realização do levantamento patrimonial, com inclusão do serviço de reavaliação de bens. Esse registro institucional indica que as dificuldades observadas no *Campus* não são isoladas, mas fazem parte de um cenário mais amplo de complexidade patrimonial no IFRS.

Dessa maneira, o inventário físico revela-se uma etapa relevante do ciclo patrimonial, tanto pela função de conferência e regularização quanto pela capacidade de produzir informações úteis à gestão, à contabilidade, à responsabilização e à tomada de decisão. No caso analisado, os achados indicam que o inventário ainda assume função parcialmente corretiva, evidenciando a necessidade de fortalecimento do monitoramento contínuo do acervo ao longo das demais etapas do ciclo patrimonial.

4.2.3 Saída do bem do patrimônio

A saída do bem do patrimônio corresponde ao bloco final do processo de gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul. Essa etapa envolve a avaliação da condição de uso do item, a decisão sobre sua permanência ou retirada do acervo, a formalização documental, o registro da baixa no SIPAC e a definição de sua destinação final. Conforme representado na Figura 05, o processo começa com a verificação da condição de uso do item e se desdobra em dois possíveis encaminhamentos: a continuidade de uso, quando o bem ainda apresenta utilidade para a instituição, ou sua avaliação para baixa e desfazimento, quando deixa de atender adequadamente às finalidades institucionais.

Essa fase é importante porque mostra se o controle patrimonial acompanha o bem até o encerramento de sua vida útil na instituição. A gestão patrimonial não termina com a aquisição, o registro e o uso do item. Também é necessário que sua retirada do acervo seja documentada, registrada no sistema e compatível com sua situação física e administrativa. Por isso, a saída do bem exige avaliação técnica, decisão administrativa, baixa no SIPAC e destinação adequada.

4.2.3.1 Avaliação da condição de uso do bem e definição do encaminhamento

A saída do bem do patrimônio começa com a avaliação de sua condição de uso. Nessa etapa, verifica-se se o item ainda tem utilidade para as atividades institucionais ou se apresenta ociosidade, obsolescência, irrecuperabilidade ou inviabilidade de manutenção. Essa análise define o encaminhamento do bem, que pode permanecer no acervo, quando ainda possui condições de uso, ou ser encaminhado para baixa e desfazimento, quando deixa de atender às finalidades institucionais.

No contexto analisado, essa verificação aparece com mais frequência durante o inventário físico e no acompanhamento do estado de conservação dos bens. Nesses momentos, podem ser identificados itens com desgaste acentuado, falhas recorrentes, inadequação funcional ou impossibilidade de recuperação economicamente justificável. A pesquisa indica que a ausência de um plano integrado de manutenção e recuperação para bens móveis e equipamentos interfere diretamente nessa etapa, pois contribui para o aumento de itens inservíveis e pode antecipar o fim da vida útil de bens que ainda poderiam permanecer em uso.

Quando a avaliação indica que o bem mantém condições adequadas de utilização, ele permanece vinculado ao setor ou usuário responsável e continua no ciclo de controle patrimonial. Nessa situação, devem ser mantidos o acompanhamento de sua localização, a responsabilização pelo uso e sua futura conferência em inventário. Assim, a permanência do bem no acervo não deve ser compreendida como simples ausência de alteração, mas como resultado de uma avaliação que reconhece a manutenção de sua funcionalidade no contexto institucional. Não se trata apenas de decidir se o bem permanece ou não no patrimônio, mas de verificar se sua permanência ainda se justifica em termos operacionais, funcionais e institucionais.

4.2.3.2 Avaliação para baixa e desfazimento

Quando o bem deixa de ter utilidade institucional ou se torna irrecuperável, antieconômico ou inadequado ao uso, ele passa a ser avaliado para baixa e desfazimento. De acordo com a Instrução Normativa PROAD nº 02/2022, esses processos devem ser coordenados pela unidade administrativa responsável pelo patrimônio ou equivalente. Essa unidade recebe os pedidos e os encaminha à instância administrativa competente, para designação de comissão composta por, no mínimo, três servidores efetivos, responsáveis por avaliar os bens passíveis de baixa ou desfazimento.

Nos termos da normativa, a comissão deve emitir relatório sobre os bens avaliados, indicando ou não sua baixa patrimonial e orientando a destinação final. Para isso, os bens permanentes são classificados conforme seu estado de conservação, distinguindo-se inicialmente entre bens em boas condições de uso e bens inservíveis. Quando classificados como inservíveis, os itens podem ser enquadrados como ociosos, antieconômicos ou irrecuperáveis, conforme sua possibilidade de aproveitamento, custo de recuperação, rendimento funcional e grau de obsolescência. A literatura técnico-contábil também aponta que a baixa deve ocorrer por ocasião da alienação do bem ou quando não houver expectativa de benefícios futuros decorrentes de sua utilização ou alienação.

Os relatos do grupo focal e a observação não participante indicam que a ausência de uma política estruturada de manutenção preventiva e recuperação periódica pode aumentar o número de bens classificados como inservíveis. Isso pressiona a etapa de baixa e desfazimento e dificulta a administração do acervo. Dessa forma, o encaminhamento do bem para desfazimento resulta de condições acumuladas ao longo do ciclo patrimonial, especialmente da forma como o bem foi utilizado, mantido e acompanhado.

4.2.3.3 Formalização documental do processo e baixa patrimonial no SIPAC

Definido o encaminhamento para baixa e desfazimento, o processo exige formalização documental, com a reunião dos registros e documentos necessários à sua instrução administrativa. Essa etapa dá regularidade ao procedimento, permite rastrear a decisão tomada e comprova que a retirada do bem do patrimônio ocorreu conforme os normativos institucionais e a legislação aplicável.

De acordo com a IN PROAD nº 02/2022, para cada desfazimento de material deve ser lavrado o respectivo documento formalizador, que passa a integrar o processo de baixa

patrimonial. Além disso, os referenciais técnicos sobre desfazimento patrimonial indicam que a instrução processual deve reunir, no mínimo, a portaria de designação da comissão, a relação dos bens a serem desfeitos, o laudo ou relatório de avaliação, a justificativa do desfazimento, os documentos próprios da modalidade adotada e a anuência da autoridade competente. Essa formalização organiza o processo, dá suporte à decisão administrativa e permite controle posterior, inclusive para fins de prestação de contas e ajuste contábil.

Após a instrução documental, a baixa patrimonial é registrada no SIPAC. Nessa etapa, o bem deixa de constar como ativo integrante do acervo da unidade. Esse registro é central para o controle patrimonial, pois formaliza no sistema a retirada do item do patrimônio institucional. A baixa precisa corresponder à situação física e documental do bem, evitando a permanência indevida de registros ativos, duplicidade de informações ou divergências entre o acervo existente e a base cadastral. Além disso, a baixa também deve refletir nos controles patrimoniais e contábeis da instituição, preservando a consistência entre patrimônio físico, registros administrativos e escrituração contábil.

4.2.3.4 Destinação final

Após a baixa patrimonial no sistema, o bem é encaminhado à destinação final, conforme sua condição e as possibilidades previstas nas normas aplicáveis. De acordo com a IN PROAD nº 02/2022, a destinação dos bens indicados para desfazimento deve observar as modalidades previstas conforme o estado de conservação do material, seus possíveis recebedores e as situações que exigem inutilização. Essa orientação também deve estar em consonância com o Decreto nº 9.373/2018 e com a Lei nº 12.305/2010, que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

A destinação final pode envolver diferentes modalidades, como alienação, doação, permuta, cessão, transferência ou inutilização, conforme o enquadramento do bem e a hipótese aplicável. A alienação, por exemplo, pode ocorrer por concorrência, leilão, venda, doação ou permuta, desde que haja interesse público, avaliação prévia e atendimento às exigências normativas. A transferência e a cessão envolvem a movimentação do bem entre órgãos ou unidades, em caráter permanente ou temporário. Já a inutilização se aplica a situações específicas em que o bem, além de inservível, exige descaracterização ou disposição final ambientalmente adequada.

A destinação final não é apenas uma etapa residual do processo. Ela demonstra como a instituição encerra a vida útil dos bens sob sua responsabilidade. Por isso, a saída do

patrimônio somente se completa de forma adequada quando a destinação final está compatível com a documentação do processo, com a classificação do bem e com os princípios de regularidade, economicidade, interesse público e responsabilidade ambiental.

Em síntese, o processo atual da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul se organiza em torno de três blocos: entrada do bem no patrimônio, controle do bem durante o uso e saída do bem do patrimônio. A análise das etapas que compõem esse ciclo evidencia que, embora haja definição procedimental e utilização do SIPAC como suporte ao controle, a efetividade do processo depende da atualização contínua das informações, da formalização das rotinas, da responsabilização dos agentes envolvidos e da existência de condições operacionais compatíveis com a complexidade do acervo.

A partir da descrição do processo atual da gestão patrimonial e da identificação dos principais entraves e oportunidades de aprimoramento observados ao longo do ciclo patrimonial, elaborou-se o Quadro 07, com a finalidade de sintetizar as constatações dos dois primeiros momentos da pesquisa. O quadro evidencia a origem das evidências empíricas utilizadas, considerando a triangulação entre análise documental, observação não participante e grupo focal.

Quadro 07 – Síntese das constatações dos momentos 1 e 2 da pesquisa

Característica, achado ou situação identificada	Análise documental	Observação não participante	Grupo focal
Existência de base normativa e atribuições formais para a gestão patrimonial no IFRS <i>Campus</i> Caxias do Sul	X		X
Utilização do SIPAC como ferramenta institucional de registro, acompanhamento, movimentação e baixa dos bens	X	X	X
Organização do processo patrimonial em três blocos: entrada do bem, controle durante o uso e saída do patrimônio	X	X	X
Existência de fluxo operacional de recebimento, conferência, incorporação, tombamento, identificação e responsabilização dos bens	X	X	X
Registro e tombamento dos bens no SIPAC com alimentação manual de dados		X	X
Uso de orientações internas e passo a passo local para apoio às rotinas de cadastro e registro patrimonial		X	X
Definição de carga patrimonial e responsabilização formal pelo uso e guarda dos bens	X	X	X
Necessidade de atualização contínua dos registros para assegurar rastreabilidade, localização e confiabilidade das informações	X	X	X
Inventário físico como principal instrumento de verificação e controle durante o uso dos bens	X	X	X
Concentração de ajustes e regularizações no momento do inventário físico		X	X

Limitações operacionais decorrentes do número reduzido de servidores e da multiplicidade de atribuições do setor		X	X
Ausência de plano integrado de manutenção preventiva e recuperação periódica dos bens móveis		X	X
Dificuldades relacionadas ao monitoramento contínuo do acervo entre os períodos de inventário		X	X
Processo de baixa e desfazimento orientado por normativos, com necessidade de avaliação, formalização documental e registro no SIPAC	X	X	X
Oportunidades de aprimoramento relacionadas à padronização, rastreabilidade, inventário, manutenção, tecnologia e qualidade da informação	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme demonstrado no Quadro 07, as constatações dos dois primeiros momentos da pesquisa foram construídas a partir da combinação de diferentes fontes de evidência. A análise documental permitiu identificar os normativos, registros, fluxos formais e exigências institucionais relacionados à gestão patrimonial. A observação não participante permitiu compreender como essas rotinas ocorrem no cotidiano do setor, evidenciando procedimentos, limitações operacionais e pontos de atenção. Já o grupo focal aprofundou as percepções dos servidores envolvidos nas atividades patrimoniais, especialmente sobre entraves, riscos e oportunidades de melhoria. Essa triangulação fortaleceu os achados e serviu de base para a discussão apresentada no item 4.3.

4.3 DISCUSSÃO DOS ACHADOS SOB A PERSPECTIVA DA GOVERNANÇA PÚBLICA, DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Os achados desta pesquisa mostram que a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul se desenvolve em ambiente institucional dotado de base normativa e de sistema informatizado de apoio, mas cuja efetividade depende, das condições organizacionais, procedimentais e tecnológicas em que o processo é executado. A análise do fluxo atual, bem como dos aspectos observados ao longo do ciclo de vida dos bens móveis do ativo imobilizado, demonstrou que a existência de atribuições formais, rotinas administrativas e uso do SIPAC constitui condição necessária, mas não suficiente, para assegurar a consistência dos controles patrimoniais.

Nessa perspectiva, os resultados obtidos por meio da análise documental, da observação não participante e do grupo focal dialogam diretamente com os eixos teóricos

mobilizados neste estudo, com base na governança pública, na eficiência administrativa e na inovação tecnológica. Assim, esta seção discute os achados da pesquisa e busca destacar as convergências entre teoria e prática, as especificidades do caso analisado e as implicações para o aprimoramento da gestão patrimonial no *Campus*.

4.3.1 Gestão patrimonial e governança pública

Sob a ótica da governança pública, a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul vai além do registro administrativo dos bens. Trata-se de um processo que envolve responsabilidades, fluxos de informação, mecanismos de controle e prestação de contas. Essa leitura está alinhada à literatura sobre governança pública, que compreende a governança como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com foco na entrega de valor público e na adequada condução das atividades institucionais (Brasil, 2017; Brasil, 2020).

No caso analisado, verificou-se que o processo patrimonial possui base normativa a partir do Estatuto do IFRS, do Regimento Complementar do *Campus* e da Instrução Normativa PROAD nº 02/2022. Entretanto, os dados empíricos demonstraram que a existência desses instrumentos, embora necessária, não assegura automaticamente a uniformidade da execução, pois a efetividade das rotinas depende da capacidade institucional de converter diretrizes formais em práticas sustentadas, atualizadas e articuladas entre os setores envolvidos. Esse resultado converge com a literatura sobre governança pública, segundo a qual a formalização das competências precisa ser acompanhada por coordenação intersetorial, clareza procedimental, suporte institucional e mecanismos de monitoramento (Brasil, 2017; Brasil, 2020; Romeira; Vasconcelos Filho, 2023).

Essa constatação também pode ser analisada com base na Teoria Institucional. Segundo essa abordagem, as organizações sofrem influência do ambiente em que atuam e ajustam suas estruturas e práticas para responder a pressões institucionais, buscando legitimidade e adequação às expectativas externas (Rossetto; Rossetto, 2005). Nas instituições federais, essas pressões aparecem principalmente por meio de normas legais, orientações institucionais e exigências de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU).

Nesse sentido, Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025) observam que práticas de governança podem ser adotadas em razão de pressões externas, caracterizando processos de isomorfismo coercitivo. No entanto, os autores alertam que a formalização de estruturas,

normas e procedimentos não garante, por si só, mudanças efetivas na dinâmica organizacional, podendo ocorrer distanciamento entre aquilo que está formalmente previsto e aquilo que é incorporado às práticas cotidianas. No caso da gestão patrimonial analisada, essa reflexão reforça que a existência de normativos, sistema informatizado e fluxos administrativos precisa ser acompanhada pela institucionalização das rotinas, pela responsabilização dos atores envolvidos e pela incorporação efetiva dos controles ao cotidiano do *Campus*.

A partir dos mecanismos de governança, a gestão patrimonial pode ser analisada com base em três dimensões: liderança, estratégia e controle (Brasil, 2017; Brasil, 2020). Na dimensão da liderança, a pesquisa mostrou que normas e atribuições formais são importantes, mas não bastam para consolidar rotinas estáveis. Também são necessárias condições institucionais adequadas, promoção da integridade e fortalecimento da capacidade de atuação dos servidores envolvidos. Na dimensão da estratégia, os resultados apontam para a necessidade de maior alinhamento entre as rotinas patrimoniais, os objetivos administrativos da unidade e o acompanhamento dos resultados do processo, especialmente quanto à atualização cadastral, à responsabilização e à manutenção do acervo. Na dimensão do controle, o inventário, a formalização documental, a baixa patrimonial e a coerência entre os registros do sistema e a situação física dos bens aparecem como aspectos centrais para a confiabilidade do processo.

Sob a ótica da Nova Gestão Pública (NGP), os resultados também dialogam com a ênfase em padrões de desempenho, responsabilização, controle de resultados e melhor uso dos recursos públicos. Conforme Hood (1991), Lemos (2009), Souza (2019) e Santos e Gonçalves (2025), a administração pública orientada por resultados requer objetivos claros, critérios mensuráveis, responsabilidades definidas e disciplina na utilização dos recursos. No contexto analisado, essa racionalidade gerencial encontra limites quando as diretrizes formais não são convertidas em rotinas praticadas, monitoradas e avaliadas de forma contínua.

Essa leitura também pode ser aprofundada a partir dos princípios da governança pública (Brasil, 2017; Brasil, 2020; Santos; Rover, 2019). A capacidade de resposta aparece relacionada à possibilidade de o setor responder de maneira tempestiva e organizada às demandas de registro, movimentação, inventário e baixa, o que depende da articulação entre setores, da clareza dos procedimentos e da disponibilidade de suporte operacional. A integridade manifesta-se na observância de padrões de conduta, na preservação dos bens públicos e na atuação orientada por critérios de zelo, responsabilidade e conformidade. A confiabilidade, por sua vez, está diretamente associada à qualidade dos registros patrimoniais e à coerência entre cadastro, localização, responsável pelo bem e estado de conservação dos bens, elementos indispensáveis para que o patrimônio institucional produza informação segura.

Do mesmo modo, a melhoria regulatória se relaciona à necessidade de referenciais normativos e operacionais claros, suficientes e aderentes à realidade da execução, especialmente no que se refere à padronização das rotinas, à orientação dos servidores e à capacidade operacional disponível. Essa adequação é relevante porque procedimentos excessivamente complexos ou incompatíveis com a estrutura existente podem ter sua aplicação limitada ou interrompida no cotidiano institucional. Já a prestação de contas e responsabilidade (*accountability*) encontra expressão concreta na definição formal das funções, competências e responsabilidades, no uso de termos de responsabilização patrimonial e na possibilidade de rastrear os bens ao longo de seu ciclo de vida. Por fim, a transparência se materializa na produção de registros fidedignos, relatórios, inventários e informações que permitam controle interno, conformidade contábil e acesso institucional a dados confiáveis sobre o acervo patrimonial.

Os achados da pesquisa indicaram ainda que parte da execução cotidiana do processo patrimonial se apoia em referenciais operacionais internos, como passo a passo utilizados no setor, o que evidencia esforço local de organização das atividades e, simultaneamente, sinaliza a necessidade de maior institucionalização desses instrumentos. Em termos de governança, isso reforça que a melhoria do processo não depende apenas de verificação posterior, mas também da clareza das regras e da disponibilidade de instrumentos que favoreçam previsibilidade e coerência na atuação administrativa.

Com base no referencial de governança pública e nos dados produzidos na pesquisa, é possível observar que os achados empíricos se distribuem em dimensões relacionadas à liderança, à estratégia e ao controle, bem como aos princípios de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, prestação de contas/responsabilidade (*accountability*) e transparência. Nesse sentido, o Quadro 08 sintetiza a articulação entre os resultados observados no IFRS *Campus* Caxias do Sul e os mecanismos e princípios da governança pública, evidenciando suas implicações para a gestão patrimonial da unidade.

Quadro 08 – Articulação entre os achados da pesquisa e os mecanismos e princípios da governança pública

Mecanismo / princípio de governança	Evidências observadas na pesquisa	Implicações para a gestão patrimonial
Liderança	Atribuições formais definidas, mas necessidade de maior institucionalização de rotinas e apoio à execução.	Reforça a importância de condições institucionais para orientar, sustentar e qualificar o processo patrimonial.
Estratégia	Processo estruturado em etapas, porém com necessidade de maior integração entre atualização cadastral, manutenção, inventário e baixa.	Indica necessidade de alinhar rotinas patrimoniais aos objetivos de controle e monitoramento do acervo.

Controle	Inventário, baixa patrimonial, formalização documental e uso do SIPAC como mecanismos centrais de verificação.	Evidencia que a confiabilidade do controle depende da coerência entre registros, situação física e responsabilização.
Capacidade de resposta	Esforços locais para manter o fluxo patrimonial em funcionamento, apesar de limitações operacionais.	Sinaliza a importância de respostas mais tempestivas, organizadas e sustentadas às demandas do processo.
Integridade	Uso de termos de responsabilização, dever de zelo e necessidade de observância normativa.	Relaciona a gestão patrimonial à proteção do patrimônio público e à conduta responsável dos agentes.
Confiabilidade	Necessidade de correspondência entre sistema, localização, responsável e estado de conservação.	A confiabilidade da informação patrimonial é base para controle, monitoramento e prestação de contas.
Prestação de Contas e Responsabilidade (accountability)	Formalização de carga patrimonial, inventário, relatórios e processos de baixa.	A responsabilização institucional depende de clareza de papéis e rastreabilidade ao longo do ciclo do bem.
Transparência	Produção de registros, relatórios e informações patrimoniais para fins de controle e conformidade.	A transparência se fortalece quando os dados patrimoniais são consistentes, acessíveis e atualizados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brasil (2017; 2020), Gonzaga (2019), Santos e Rover (2019), Romeira e Vasconcelos Filho (2023).

Conforme se observa no Quadro 08, os achados da pesquisa podem ser interpretados como manifestações concretas dos mecanismos e princípios da governança pública no contexto da gestão patrimonial. No plano dos mecanismos, a liderança se relaciona à existência de atribuições formais e à necessidade de maior sustentação institucional para a consolidação das rotinas; a estratégia, à integração entre planejamento, atualização cadastral, monitoramento e manutenção do acervo; e o controle, à centralidade do inventário, da baixa patrimonial, da formalização documental e da coerência entre registros e situação física dos bens.

No plano dos princípios, o quadro evidencia que a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a prestação de contas e a transparência se materializam no processo patrimonial por meio da atualização dos registros, da definição de responsabilidades, da rastreabilidade dos bens e da produção de informações patrimoniais consistentes.

Dessa forma, o quadro sintetiza a ideia de que a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul não deve ser compreendida apenas como operação técnica de cadastro e de inventário, mas como prática institucional que depende da articulação entre estrutura formal, capacidade de coordenação, qualidade da informação e mecanismos de responsabilização. Em outras palavras, o controle patrimonial se revela, neste estudo, como espaço concreto de materialização da governança pública, na medida em que integra normas, pessoas, processos e instrumentos de controle em torno da preservação e do uso adequado do patrimônio público.

4.3.2 Gestão patrimonial e eficiência administrativa

A gestão patrimonial consiste no conjunto de atividades voltadas ao controle, registro e fiscalização do uso adequado dos bens permanentes pertencentes à administração pública (Barbosa, 2025). Sob a perspectiva da eficiência administrativa, os achados desta pesquisa indicam que a gestão patrimonial no *Campus* Caxias do Sul se desenvolve em contexto que demanda esforço operacional significativo para assegurar a consistência dos registros, a atualização das informações e a continuidade das rotinas de controle. Essa constatação se alinha ao entendimento de que a eficiência, na administração pública, não se restringe à celeridade procedimental ou à redução de custos, mas envolve a capacidade de organizar processos de forma racional, com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, menor retrabalho e maior qualidade das informações produzidas (Meirelles, 2018; Di Pietro, 2022).

A eficiência administrativa está associada à racionalização dos processos, à definição de responsabilidades, ao controle por resultados e à disciplina no uso dos recursos públicos. Nessa direção, os resultados observados no *Campus* permitem identificar que a gestão patrimonial depende de fluxo organizado, critérios claros de execução e mecanismos que favoreçam previsibilidade, acompanhamento e responsabilização. Ao mesmo tempo, os achados sugerem que essa racionalidade gerencial encontra, no contexto analisado, limites de implementação relacionados à necessidade de maior integração entre etapas, maior continuidade das rotinas e melhor articulação entre os registros administrativos e a situação atual dos bens.

Essa leitura também dialoga com autores que tratam a administração patrimonial como atividade baseada em planejamento, organização e controle, orientada à melhor destinação e utilização dos bens públicos (Torres; Silva, 2003; Barbosa, 2025). No contexto estudado, isso significa que o recebimento, o registro, a guarda, a movimentação, o inventário, a manutenção e a baixa dos bens não devem ser compreendidas como atos isolados, mas como partes de um processo interdependente, cuja eficiência depende da coerência entre suas etapas e da capacidade de produzir informação confiável para a tomada de decisão.

Na realidade investigada, observou-se que parte significativa do esforço administrativo do setor patrimonial se concentra na atualização manual de informações, no uso de controles complementares e na regularização de inconsistências identificadas em momentos de inventário. Essa dinâmica sugere que o processo, embora estruturado em etapas definidas, ainda opera com considerável carga de atividades corretivas, em vez de se apoiar integralmente em rotinas preventivas e continuamente atualizadas. Sob a ótica da eficiência, implica maior

dispêndio de tempo e energia operacional para recompor a confiabilidade dos registros, o que reduz a fluidez do processo e limita o potencial de utilização das informações patrimoniais como suporte à gestão.

Outro aspecto relevante refere-se às condições operacionais em que a gestão patrimonial é executada. Conforme indicado na observação não participante e no grupo focal, além das atividades diretamente relacionadas ao patrimônio, a equipe também atua em atribuições como fiscalização de contratos, conformidade de gestão, controle da frota, controle de estacionamento, abastecimento de veículos, segurança do trabalho e acompanhamento da manutenção predial no *Campus*.

Esse arranjo não invalida a execução das rotinas patrimoniais, mas indica que o acompanhamento do acervo ocorre em ambiente de demandas múltiplas, no qual o tempo disponível para atualização cadastral, conferência de localização, apoio ao inventário, acompanhamento de manutenção e instrução de processos de baixa tende a ser distribuído entre diversas frentes administrativas. Em consequência, o controle patrimonial pode assumir caráter mais concentrado em etapas específicas do processo, especialmente no inventário, em vez de se apoiar integralmente em monitoramento contínuo ao longo de todo o ciclo do bem.

Figura 06 – Condições operacionais atuais da gestão patrimonial (continua)

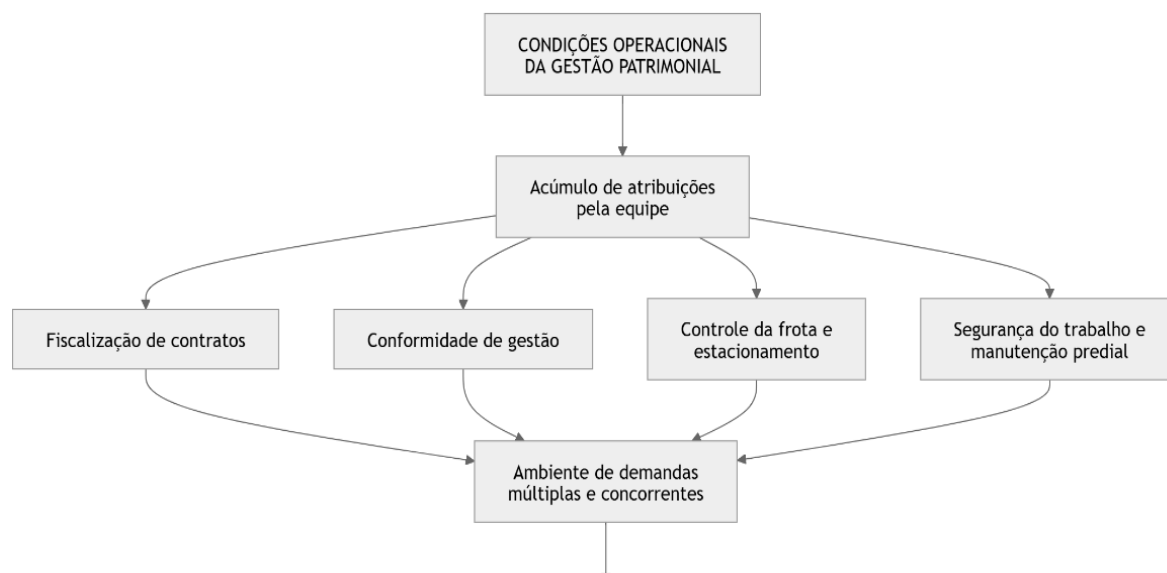
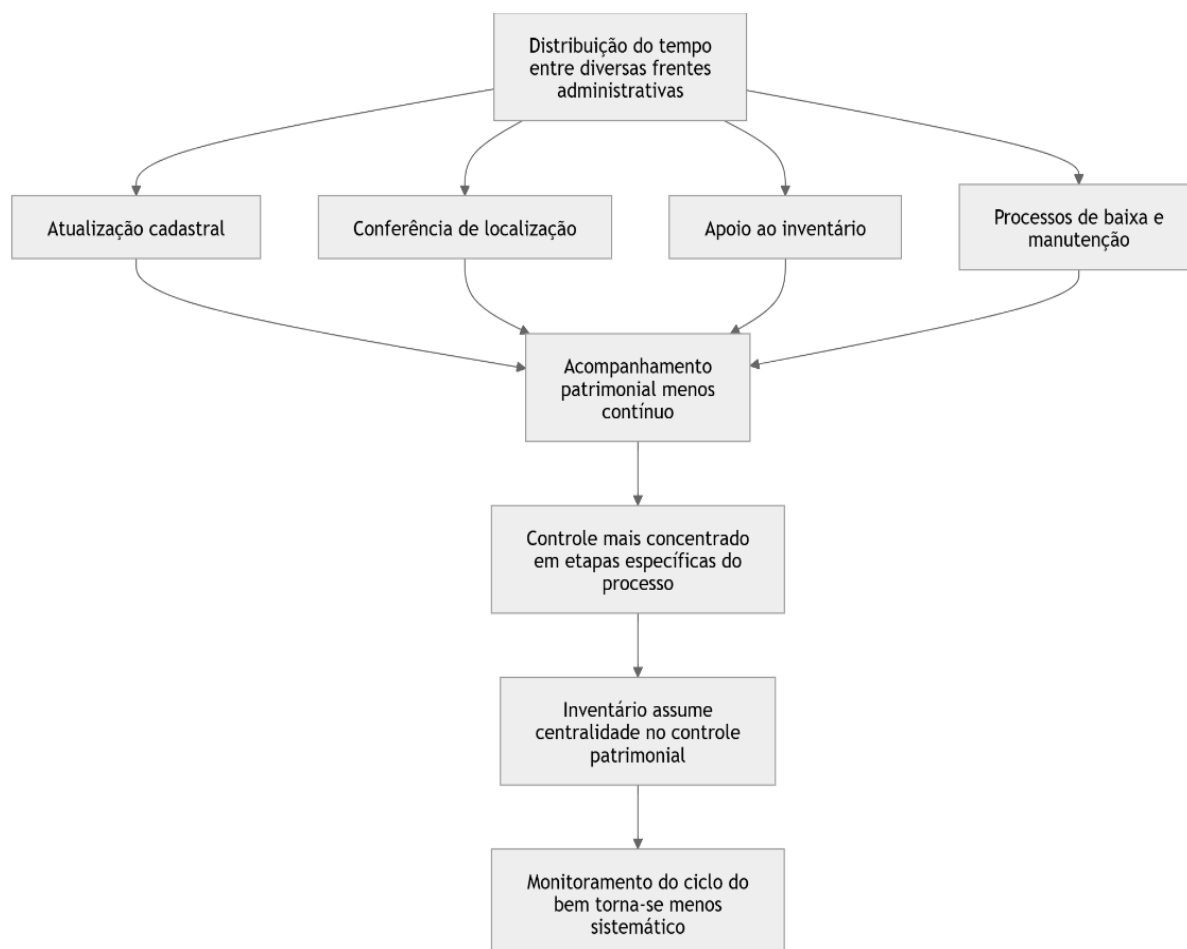


Figura 06 – Condições operacionais atuais da gestão patrimonial (continuação)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Essa interpretação converge com Fijor (2014), ao destacar que a sustentação do controle na administração pública depende da existência de mecanismos institucionais capazes de promover o controle contínuo, destinados a assegurar regularidade administrativa, aderência normativa e eficiência na alocação dos recursos. Também se aproxima de Lima e Silva (2021) e Souza (2023), cujos estudos apontam que instituições públicas de ensino enfrentam desafios operacionais relacionados à atualização cadastral, à localização e movimentação de bens, à participação dos servidores no controle patrimonial, à compreensão das responsabilidades associadas ao uso dos bens públicos e à necessidade de maior capacitação dos agentes envolvidos. No caso do *Campus Caxias do Sul*, a pesquisa sugere que esses aspectos não devem ser atribuídos apenas a eventuais limitações de uma etapa específica do processo, mas compreendidos como resultado das condições organizacionais em que o controle patrimonial é realizado, tais como a distribuição de atividades da equipe, a necessidade de atualização manual

dos registros e a concentração de esforços corretivos em momentos específicos do ciclo patrimonial.

Os resultados também evidenciaram que o inventário físico ocupa posição central no controle durante o uso dos bens, funcionando não apenas como instrumento de conferência periódica, mas também como momento de regularização de inconsistências acumuladas ao longo do ciclo patrimonial. Essa característica é relevante porque sugere que o inventário, no contexto estudado, ainda assume parcialmente função corretiva, concentrando ajustes que idealmente deveriam ser distribuídos ao longo das etapas anteriores do processo. Sob a perspectiva da eficiência, esse resultado aponta para a necessidade de manter as atualizações cadastrais de forma mais contínua, melhorar a comunicação entre os setores e fortalecer rotinas que evitem correções posteriores.

Outro ponto que se destaca nesse eixo é a relação entre eficiência administrativa e manutenção do acervo de bens. A pesquisa indicou que a ausência de plano integrado de manutenção e recuperação de bens móveis e equipamentos tende a repercutir na durabilidade dos itens e na quantidade de bens classificados como inservíveis.

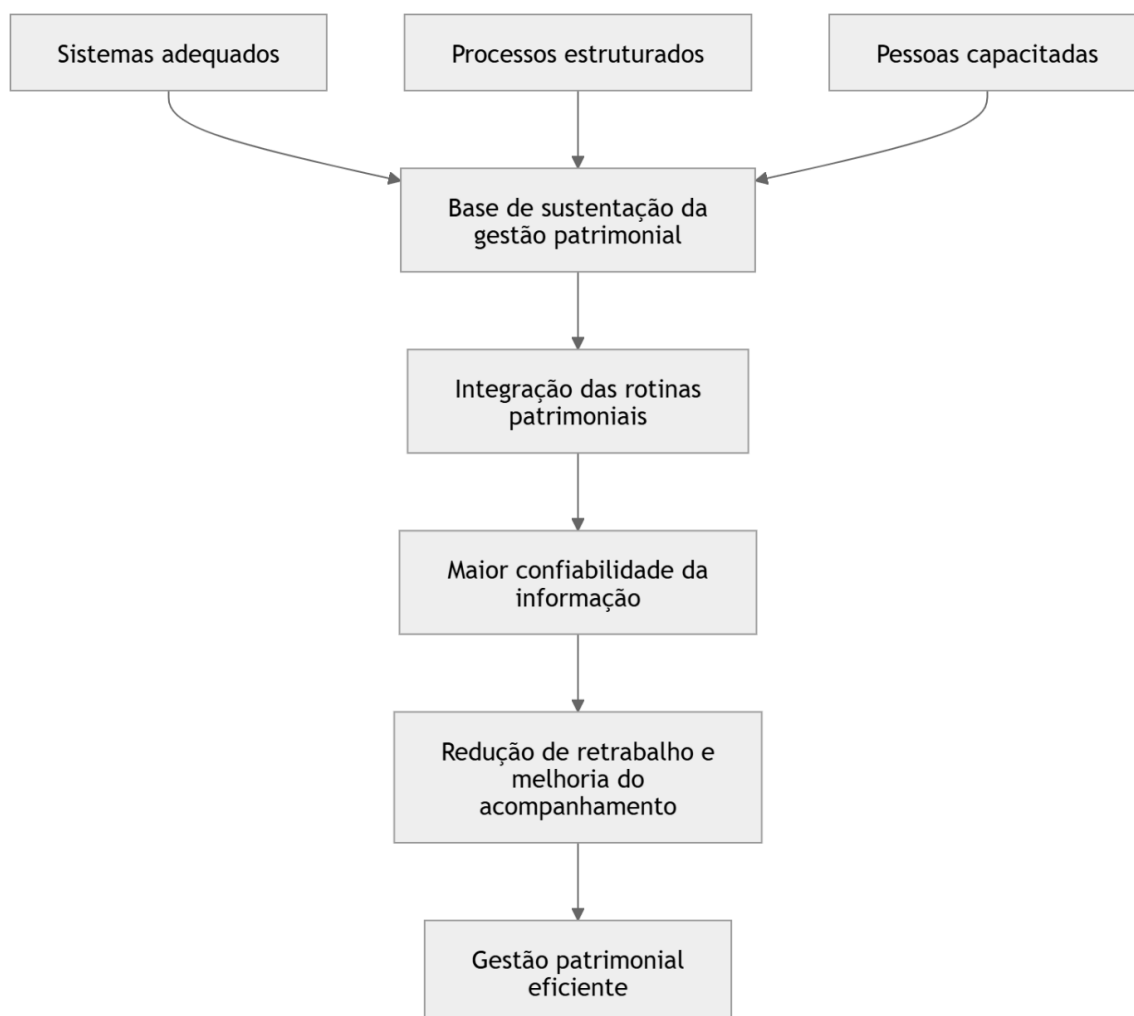
Sob a ótica da eficiência patrimonial, compreendida como a capacidade de ampliar a vida útil e o aproveitamento dos bens, com redução de perdas, desperdícios e custos de manutenção ou substituição, esse resultado reforça a necessidade de ampliar o alcance do controle patrimonial. Além da aquisição, do registro e da conferência, o processo deve contemplar práticas de conservação do acervo, como a adoção de rotinas periódicas de manutenção dos bens móveis (Souza, 2023).

Complementando, a Constituição Federal de 1988, especialmente do artigo 37 e do artigo 70, a eficiência e a fiscalização patrimonial integram o escopo da atuação administrativa e do controle interno, o que reforça a necessidade de que os processos patrimoniais sejam acompanhados de forma regular, preventiva e corretiva. Nesse sentido, as condições operacionais do setor assumem relevância não apenas administrativa, mas também institucional, pois influenciam a capacidade de assegurar legalidade, economicidade, rastreabilidade e prestação de contas sobre os bens públicos sob responsabilidade da unidade.

Nessa direção, os achados da pesquisa também podem ser interpretados a partir da compreensão de que uma gestão patrimonial eficiente se sustenta em três pilares interdependentes: sistemas, processos e pessoas. Essa perspectiva é particularmente útil para o caso analisado, pois evidencia que a efetividade do controle patrimonial não depende apenas da existência de normas ou de instrumentos de registro, mas da articulação entre base tecnológica

adequada, rotinas estruturadas e equipe compatível com a complexidade das atividades desempenhadas.

Figura 07 – Pilares para uma gestão patrimonial eficiente no *Campus Caxias do Sul*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme se observa na Figura 07, a eficiência da gestão patrimonial não decorre de fator isolado, mas da interação entre três dimensões complementares. Os sistemas fornecem a base informacional e tecnológica do controle; os processos organizam e padronizam as rotinas; e as pessoas asseguram a execução qualificada das atividades.

No contexto do IFRS *Campus Caxias do Sul*, essa leitura permite compreender que a eficiência patrimonial é influenciada, de forma simultânea, pelas condições de uso do sistema informatizado, pela necessidade de maior padronização dos fluxos de trabalho e pela disponibilidade de equipe suficiente e capacitada para executar atividades como registro, etiquetagem, emissão de termos de responsabilidade, acompanhamento de movimentações,

inventários e processos de baixa e desfazimento. Assim, a análise sugere que eventuais dificuldades de atualização cadastral, acompanhamento do acervo e regularização de inconsistências não devem ser atribuídas exclusivamente a uma única etapa do processo, mas entendidas como reflexo da interação entre esses três pilares.

Sob a ótica da eficiência administrativa, essa abordagem reforça que a qualidade da gestão patrimonial depende da integração entre tecnologia funcional, processos normatizados e pessoas capacitadas. Quando um desses elementos se mostra insuficientemente estruturado, todo o ecossistema de controle patrimonial tende a operar com maior vulnerabilidade, retrabalho e menor previsibilidade. Em contrapartida, quando sistemas, processos e pessoas atuam de forma articulada, ampliam-se as condições para maior confiabilidade da informação, continuidade das rotinas, segurança jurídica e melhor aproveitamento dos recursos públicos.

4.3.3 Gestão patrimonial e inovação tecnológica

Um sistema informatizado de patrimônio constitui a base do controle eficiente dos bens permanentes, devendo atender a requisitos mínimos previstos na legislação e incorporar funcionalidades que assegurem a segurança, a confiabilidade e a rastreabilidade das informações (Barbosa, 2025). Contudo, a discussão sobre inovação tecnológica na gestão patrimonial não se esgota na adoção de sistemas informatizados. Em sentido mais amplo, a inovação deve ser compreendida como a aplicação efetiva de novas combinações de métodos, recursos e processos capazes de impulsionar o desenvolvimento organizacional. Nessa perspectiva, a inovação se concretiza quando ideias e ferramentas são incorporadas de modo funcional à rotina administrativa, produzindo melhoria real no desempenho institucional. Essa compreensão é coerente com a literatura que destaca o papel da inovação na transformação das estruturas organizacionais, na adaptação às novas demandas e no fortalecimento dos profissionais responsáveis pela execução administrativa (Lourenço, 2015; Cavalcante *et al.*, 2017).

No setor público, essa discussão assume relevância particular, pois a inovação tecnológica tende a se orientar menos pela lógica do lucro e mais pela ampliação da capacidade institucional de responder às demandas sociais com maior controle, precisão e eficiência. No campo da gestão patrimonial, isso significa utilizar a tecnologia não apenas para registrar bens, mas para ampliar a rastreabilidade, apoiar o inventário, reduzir erros operacionais e integrar informações ao longo do ciclo de vida do acervo. Os estudos do referencial teórico destacam que, em ambientes marcados por controles tradicionalmente manuais, o uso de tecnologias da

informação e comunicação pode reduzir ineficiências, diminuir o tempo despendido em tarefas operacionais e qualificar a informação gerencial produzida (Meza; Fijor, 2013; Oliveira, 2019).

Sob a perspectiva da inovação tecnológica, os achados desta pesquisa indicam que a tecnologia ocupa posição relevante no processo de gestão patrimonial do IFRS *Campus* Caxias do Sul, embora seu potencial ainda não seja explorado de forma integral. O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) constitui a principal ferramenta de apoio ao registro, à consulta e à baixa dos bens móveis, funcionando como base informacional do controle patrimonial da unidade. Entretanto, a análise empírica demonstrou que o uso do sistema ainda convive com alimentação manual de dados, controles complementares e necessidade de apoio operacional externo ao próprio ambiente sistêmico, o que limita parte dos ganhos esperados em termos de agilidade, integração e confiabilidade da informação.

No contexto analisado, constatou-se que o cadastro dos bens no SIPAC exige atenção constante à correspondência entre nota fiscal, características físicas do item e informações registradas no sistema. Os participantes também relataram que o setor utiliza um passo a passo interno para orientar determinadas atividades na plataforma, o que evidencia apropriação prática da ferramenta, mas também revela que parte do conhecimento operacional ainda se encontra apoiada em referenciais locais e não plenamente institucionalizados. Em termos analíticos, isso sugere que a tecnologia está incorporada ao processo, porém sua utilização ainda depende significativamente da experiência prática da equipe e da existência de mecanismos complementares de apoio à execução.

Os achados também evidenciaram que a inovação tecnológica é percebida pelos participantes como oportunidade concreta de aprimoramento do controle patrimonial. Entre os elementos mencionados, destacam-se a possibilidade de maior integração entre o SIPAC e outros sistemas administrativos, especialmente o SIAFI, bem como o uso de tecnologias de identificação mais atualizadas, como *QR Code* e leitores digitais, para apoio à conferência dos bens. As possibilidades apontadas pelos participantes sugerem que a inovação tecnológica, no contexto patrimonial, deve ser compreendida menos como simples substituição de ferramentas e mais como reorganização das formas de registrar, consultar, conferir e acompanhar os bens. Assim, tecnologias de identificação e rastreamento podem contribuir para reduzir a dependência de conferências exclusivamente manuais, ampliar a confiabilidade dos registros e oferecer maior suporte ao monitoramento contínuo do acervo.

Esse resultado converge com a literatura que aponta que tecnologias como RFID, *QR Code*, *Blockchain* e a própria inteligência artificial vêm sendo incorporadas aos processos de inventário, controle e movimentação dos bens públicos, com potencial para ampliar a

automação, reduzir gargalos e qualificar os registros patrimoniais (Bitencourt; Martins, 2023; Dejavite, 2022; Dias *et al.*, 2023; Fijor, 2014; Laes *et al.*, 2023). No caso do RFID, por exemplo, destacam-se vantagens como leitura sem contato visual direto, redução do tempo de conferência e maior segurança no controle dos bens (Dias *et al.*, 2023; Freitas, 2020). Já o *QR Code* aparece como ferramenta relevante para integração entre sistemas físicos e digitais, favorecendo agilidade, precisão e comunicação entre setores (Laes *et al.*, 2023).

Além disso, a literatura também aponta que o uso de sistemas informatizados se torna particularmente importante diante da complexidade da gestão dos bens permanentes e do elevado volume de dados gerados, pois permite controle em tempo real, automatização de cálculos e facilitação da emissão de relatórios e documentos para tomada de decisão (Oliveira, 2019). Do mesmo modo, a padronização da classificação e da codificação dos bens, com numeração específica e rastreável desde a incorporação ao acervo, constitui base importante para o controle eficaz da movimentação e da situação patrimonial (Fernandes; Monteiro, 2019). Esses elementos reforçam a ideia de que a inovação tecnológica, quando associada à padronização dos registros, amplia a capacidade de monitoramento do patrimônio institucional.

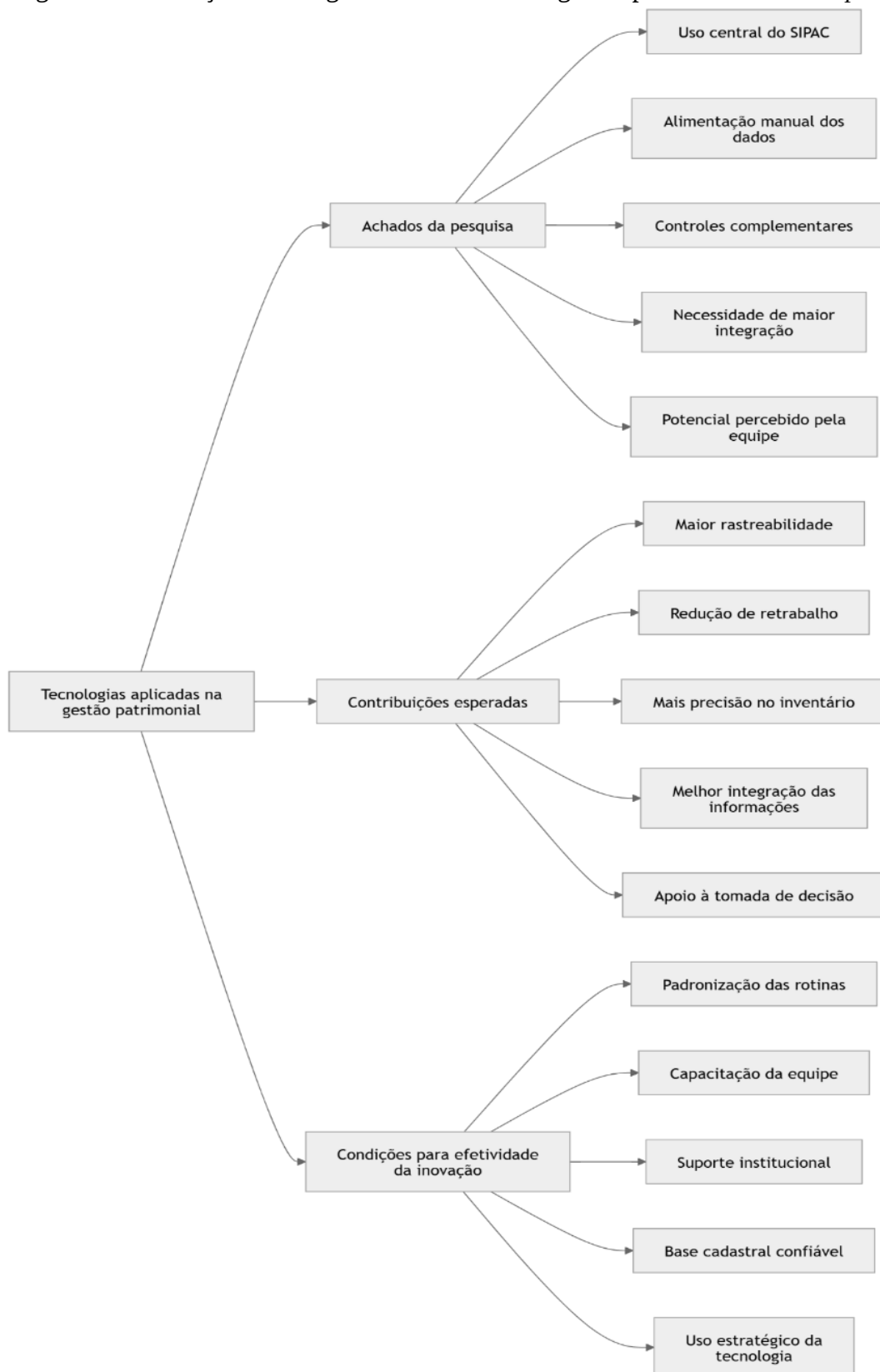
Outro aspecto relevante é que a própria normativa institucional do IFRS prevê que o sistema de gestão patrimonial possua controle sobre durabilidade dos bens, termo de garantia, falhas ou defeitos, envios para manutenção e estado de conservação do material, indicando sua condição de uso. Isso demonstra que a tecnologia, no âmbito institucional, não é concebida apenas como suporte ao cadastro, mas como instrumento de acompanhamento mais amplo do ciclo patrimonial, incluindo manutenção e conservação (IFRS, 2022).

Os resultados, contudo, também sugerem que a inovação tecnológica não deve ser compreendida como solução autônoma. Seu potencial depende da existência de rotinas padronizadas, base cadastral confiável, orientações claras e suporte institucional adequado. Em outras palavras, a tecnologia tende a ampliar a eficiência e a rastreabilidade do controle patrimonial quando sua operacionalização está integrada a uma estrutura organizacional capaz de sustentar seu uso estratégico. Quando isso não ocorre, há risco de que o sistema informatizado opere apenas como repositório de dados, sem alcançar plenamente sua função de suporte ao controle, à análise e à tomada de decisão.

Considerando a literatura sobre inovação tecnológica aplicada à gestão patrimonial e os dados produzidos na pesquisa, observa-se que os achados empíricos se distribuem em aspectos relacionados ao uso do sistema informatizado, à integração das informações, à rastreabilidade dos bens, ao apoio ao inventário e ao potencial de modernização das rotinas. Nesse sentido, a Figura 08 sintetiza a relação entre os resultados observados no IFRS *Campus*

Caxias do Sul, as contribuições esperadas da inovação tecnológica e as condições institucionais necessárias para sua efetiva incorporação ao processo patrimonial.

Figura 08 – Inovação tecnológica e seus efeitos na gestão patrimonial no *Campus*



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

Conforme ilustrado na Figura 08, a inovação tecnológica na gestão patrimonial não se limita à presença de sistema informatizado, mas depende da articulação entre os achados observados no contexto empírico, os benefícios esperados para o controle patrimonial e as condições organizacionais que sustentam seu uso. No caso analisado, a tecnologia apresenta potencial para ampliar a rastreabilidade, reduzir retrabalho, qualificar o inventário e melhorar a integração das informações, desde que acompanhada por padronização das rotinas, capacitação da equipe, confiabilidade da base cadastral e suporte institucional adequado.

Desse modo, os achados da pesquisa indicam que a inovação tecnológica, no contexto da gestão patrimonial do IFRS *Campus* Caxias do Sul, deve ser compreendida como dimensão estratégica de aprimoramento do processo, especialmente no que se refere à integração das informações, à melhoria da rastreabilidade, à redução de retrabalho e ao fortalecimento da qualidade dos controles. Em síntese, a análise sugere que o avanço tecnológico desejado para a gestão patrimonial não se resume à incorporação de novas ferramentas, mas depende da articulação entre sistema, padronização, capacitação e suporte institucional, de forma a permitir que a tecnologia contribua efetivamente para a modernização e a qualificação do processo patrimonial.

4.4 DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DOS CONTROLES PATRIMONIAIS NO IFRS *CAMPUS* CAXIAS DO SUL

A análise desenvolvida neste capítulo evidenciou que a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul se apoia em base normativa e em ferramenta informatizada de apoio, mas ainda enfrenta desafios relacionados à padronização das rotinas, à continuidade do acompanhamento do acervo, à integração das informações, às condições operacionais da equipe e ao aproveitamento mais estratégico da tecnologia. Com base nesses achados, é possível avançar para a formulação de diretrizes voltadas ao aprimoramento dos controles patrimoniais no contexto investigado.

As diretrizes apresentadas a seguir não devem ser compreendidas como modelo fechado ou solução universal, mas como proposições fundamentadas e aplicadas, elaboradas a partir da triangulação entre análise documental, observação não participante e grupo focal, em diálogo com o referencial teórico mobilizado na pesquisa. Seu propósito consiste em oferecer subsídios ao fortalecimento da gestão patrimonial, considerando as especificidades organizacionais do *Campus* Caxias do Sul e a necessidade de maior articulação entre governança pública, eficiência administrativa e inovação tecnológica.

Nesse sentido, o caso analisado confirma discussões presentes na literatura sobre gestão patrimonial no setor público ao evidenciar que a existência de normas, sistemas e procedimentos formais, embora necessária, não assegura por si só a efetividade dos controles. Ao mesmo tempo, amplia essa discussão ao demonstrar que o aprimoramento da gestão patrimonial depende da institucionalização de rotinas, da integração entre setores, da qualificação das informações e do uso estratégico da tecnologia como suporte à governança pública.

4.4.1 Padronização e institucionalização das rotinas patrimoniais

Uma primeira diretriz para o aprimoramento dos controles patrimoniais no IFRS *Campus* Caxias do Sul refere-se à necessidade de maior padronização e institucionalização das rotinas que compõem o ciclo de vida dos bens móveis. Os achados da pesquisa evidenciaram que, embora o processo patrimonial apresente etapas reconhecíveis e respaldo normativo, parte da execução cotidiana ainda se apoia em referenciais operacionais internos e em conhecimentos práticos acumulados pela equipe. Essa condição não compromete, por si só, o funcionamento do processo, mas indica a conveniência de consolidar orientações mais estáveis, acessíveis e formalmente validadas para a condução das atividades, de modo a reduzir incertezas quanto aos procedimentos e apoiar a tomada de decisão nas rotinas patrimoniais.

Essa diretriz dialoga com a Teoria Institucional, ao compreender que normas, fluxos e procedimentos somente produzem efeitos efetivos quando são incorporados, compartilhados e reproduzidos no cotidiano organizacional. Conforme Castro, Cunha e Barbosa Neto (2025), a formalização de estruturas e mecanismos de governança não garante, por si só, mudanças efetivas na dinâmica organizacional, podendo ocorrer distanciamento entre aquilo que está previsto formalmente e aquilo que é praticado. Diante disso, a padronização e a institucionalização das rotinas patrimoniais constituem resposta a esse risco, pois buscam transformar atividades como incorporação, movimentação, inventário, responsabilização e baixa de bens em práticas permanentes, compartilhadas e alinhadas aos princípios da governança pública.

Nessa perspectiva, a padronização das rotinas deve ser compreendida como medida voltada à redução de ambiguidades procedimentais, à melhoria da continuidade administrativa e ao fortalecimento da confiabilidade dos registros patrimoniais. Isso envolve, entre outros aspectos, a explicitação dos fluxos de recebimento, conferência, registro, tombamento, responsabilização, inventário, manutenção, baixa e destinação final, de modo a assegurar maior

coerência entre o plano normativo e a prática operacional. Em contextos marcados por equipe reduzida, multiplicidade de atribuições e necessidade de atualização contínua das informações, a existência de referenciais mais institucionalizados tende a favorecer maior previsibilidade, menor retrabalho, maior segurança na execução das rotinas e melhor orientação aos servidores que atuam ou venham a atuar na área patrimonial.

Além disso, a institucionalização dos procedimentos pode reduzir a dependência de orientações construídas localmente e fortalecer a integração entre os diferentes setores que participam do processo patrimonial. A formalização de rotinas também contribui para que o conhecimento operacional deixe de permanecer concentrado em práticas individuais ou experiências específicas, passando a compor um repertório institucional mais acessível, compartilhado e passível de atualização. Desse modo, a padronização não apenas organiza a execução das tarefas, mas também favorece a aprendizagem organizacional, a continuidade das atividades e a construção de uma base comum para o acompanhamento dos bens.

Assim, mais do que instrumento de organização interna, a padronização constitui elemento estruturante para a qualificação da gestão patrimonial, na medida em que favorece continuidade, rastreabilidade, uniformidade na aplicação dos procedimentos e maior alinhamento com os princípios de governança pública e eficiência administrativa discutidos ao longo deste estudo.

4.4.2 Fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade patrimonial

Outra diretriz relevante para o aprimoramento dos controles patrimoniais refere-se ao fortalecimento da responsabilização patrimonial e da rastreabilidade dos bens ao longo de todo o seu ciclo de vida. A pesquisa demonstrou que a definição da carga patrimonial, a atualização da localização física dos bens, a formalização dos termos de responsabilidade patrimonial e a coerência entre os registros sistêmicos e a realidade observada constituem elementos centrais para a confiabilidade do controle patrimonial.

Nessa direção, o aprimoramento da gestão patrimonial requer atenção especial aos mecanismos que asseguram clareza quanto à responsabilidade pela guarda e pelo uso dos bens, bem como à sua localização e às condições em que se encontram. A diretriz proposta envolve, portanto, o fortalecimento de práticas que favoreçam a atualização tempestiva das responsabilidades, o acompanhamento das movimentações internas e o registro consistente de alterações relevantes no acervo.

A rastreabilidade patrimonial, nesse contexto, deve ser compreendida como capacidade institucional de acompanhar o bem desde sua incorporação ao patrimônio até sua eventual baixa ou destinação final. Isso envolve não apenas saber onde o recurso está localizado, mas também identificar seu responsável, seu histórico de movimentações, seu estado de conservação e sua condição de uso. Quanto mais qualificada for essa rastreabilidade, maior tende a ser a capacidade da instituição de prevenir extravios, inconsistências cadastrais, movimentações não formalizadas e dificuldades futuras em processos de inventário ou responsabilização.

Sob a ótica da governança pública, a responsabilização patrimonial não se restringe a exigência meramente documental, mas constitui condição necessária para a transparência, a prestação de contas e a integridade informacional. Assim, o fortalecimento da rastreabilidade patrimonial pode contribuir não apenas para maior segurança administrativa, mas também para a qualificação da informação gerencial e para a ampliação da capacidade institucional de monitorar o patrimônio sob sua responsabilidade.

4.4.3 Qualificação das condições operacionais e do suporte à equipe

Também se destaca, como diretriz de aprimoramento, a qualificação das condições operacionais em que a gestão patrimonial é desenvolvida, bem como a ampliação do suporte oferecido à equipe responsável pelas rotinas da área. Os resultados da pesquisa indicaram que o controle patrimonial se realiza em ambiente de demandas múltiplas, no qual os servidores acumulam atribuições relacionadas não apenas ao patrimônio, mas também a outras frentes administrativas vinculadas à infraestrutura e ao funcionamento do *campus*.

Essa constatação sugere que o aprimoramento dos controles patrimoniais depende, em parte, da maior compatibilização entre o volume de bens, a complexidade das atividades e a capacidade operacional disponível para o acompanhamento contínuo do acervo. Não se trata, necessariamente, de reduzir a análise à dimensão quantitativa da equipe, mas de reconhecer que a continuidade das rotinas patrimoniais é influenciada pela distribuição das atividades, pela organização do trabalho e pelas condições concretas de execução.

Associado a isso, destaca-se a importância do suporte institucional e da capacitação técnica contínua. A pesquisa evidenciou que parte do conhecimento operacional do setor se sustenta em práticas construídas localmente, o que reforça a necessidade de ações voltadas à formação dos servidores, à orientação padronizada das atividades e ao apoio institucional para a interpretação das normas e o uso adequado das ferramentas de controle. A qualificação da

equipe deve abranger não apenas o domínio das normas patrimoniais, mas também a compreensão dos fluxos, dos sistemas utilizados, das responsabilidades envolvidas e dos impactos do controle patrimonial sobre a gestão administrativa do *campus*.

Além disso, a qualificação das condições operacionais envolve a criação de ambiente institucional favorável à cooperação entre os setores e usuários dos bens. O controle patrimonial não depende exclusivamente do setor responsável pelo registro e acompanhamento do acervo, mas também da participação dos servidores que utilizam, movimentam, conservam e prestam informações sobre os bens sob sua guarda. Por essa razão, ações de orientação, comunicação interna e conscientização institucional podem contribuir para maior aderência às rotinas patrimoniais e para o fortalecimento de uma cultura de zelo, corresponsabilidade e prestação de contas.

Nessa direção, a qualificação da equipe e a ampliação do suporte organizacional devem ser compreendidas como condições para maior segurança procedimental, redução de retrabalho e aprimoramento da consistência do processo patrimonial. Quando associadas à padronização das rotinas e ao uso adequado da tecnologia, essas condições contribuem para que a gestão patrimonial deixe de depender exclusivamente da experiência individual dos servidores e passe a se apoiar em práticas institucionais mais estáveis, integradas e sustentáveis.

4.4.4 Aprimoramento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo

No que se refere ao acompanhamento do acervo, a pesquisa evidenciou que o inventário ocupa posição central na verificação da situação dos bens, funcionando não apenas como procedimento de conferência periódica, mas também como instrumento de controle, regularização e produção de informações gerenciais. Embora seja relevante para a verificação física dos bens e para a identificação de sua localização, estado de conservação e responsabilidade patrimonial, os achados indicam que, no contexto analisado, o inventário ainda assume parcialmente função corretiva, concentrando ajustes que poderiam ser distribuídos ao longo das etapas anteriores do ciclo patrimonial.

Nesse contexto, a diretriz proposta envolve a valorização do inventário como instrumento de gestão, e não apenas como exigência formal de controle. Isso significa reconhecer seu potencial para subsidiar a atualização cadastral, a reavaliação de responsabilidades, a identificação de bens com necessidade de manutenção, o acompanhamento de itens inservíveis, a verificação de bens eventualmente não localizados ou não tombados e a qualificação dos dados patrimoniais. Ao mesmo tempo, implica a necessidade de ampliar o

monitoramento contínuo do acervo, de modo que a verificação dos bens não permaneça excessivamente concentrada em momentos específicos.

A situação registrada no Ofício Circular nº 13/2025 – PROAD, ao indicar dificuldades recorrentes na execução dos inventários e elevado volume de divergências, reforça a pertinência desta diretriz. A eventual contratação de empresa especializada para levantamento patrimonial e reavaliação dos bens pode contribuir para a atualização do acervo, mas seus resultados tendem a ser mais efetivos quando acompanhados de ações internas permanentes. Entre essas ações, destacam-se o saneamento cadastral, a atualização dos responsáveis, a revisão das localizações físicas, o tratamento das divergências identificadas, a regularização de bens sem etiqueta ou sem localização definida e a definição de rotinas periódicas de acompanhamento.

O aprimoramento dessa dimensão também se relaciona à criação de rotinas mais sistemáticas de acompanhamento das condições de uso, conservação, movimentação e necessidade de reparo dos bens. A ausência de plano integrado de manutenção, identificada na pesquisa, sugere que o controle patrimonial pode ser fortalecido por meio de práticas preventivas que prolonguem a vida útil do acervo, reduzam a geração de bens inservíveis e evitem desperdícios decorrentes da substituição prematura ou da baixa inadequada de materiais ainda passíveis de utilização.

Nessa perspectiva, o inventário deixa de ser compreendido apenas como procedimento anual de conferência e passa a assumir função gerencial, capaz de orientar ações preventivas, ajustes cadastrais, decisões sobre manutenção, movimentação, reaproveitamento ou baixa de bens. Quando articulado ao monitoramento contínuo, esse processo contribui para a melhoria da qualidade da informação patrimonial, para a redução de inconsistências entre o registro sistêmico e a realidade física do acervo e para o fortalecimento da tomada de decisão administrativa.

Assim, inventário e manutenção devem ser compreendidos como componentes articulados de uma gestão patrimonial mais contínua, preventiva e orientada à eficiência administrativa. Ao produzir informações mais consistentes sobre a existência, localização, estado de conservação e utilização dos bens, o inventário qualificado amplia a capacidade institucional de controle, favorece a racionalização do uso dos recursos públicos e contribui para o aprimoramento da governança patrimonial no contexto investigado.

4.4.5 Uso estratégico da tecnologia na gestão patrimonial

No eixo tecnológico, a diretriz proposta refere-se ao uso mais estratégico da tecnologia na gestão patrimonial. Os achados da pesquisa indicaram que o SIPAC já ocupa posição central no controle dos bens móveis do *campus*, mas também evidenciaram que seu uso ainda convive com alimentação manual de dados, controles complementares e dependência de apoio operacional externo ao próprio ambiente sistêmico. Em decorrência disso, parte do potencial tecnológico disponível ainda não se traduz plenamente em ganhos de integração, agilidade, rastreabilidade e confiabilidade da informação patrimonial.

Nessa perspectiva, o uso estratégico da tecnologia não deve ser compreendido apenas como adoção de novas ferramentas, mas como aperfeiçoamento das formas de registrar, consultar, conferir, acompanhar e atualizar as informações sobre os bens. A permanência de etapas manuais no cadastro, na conferência e na movimentação patrimonial tende a ampliar a exposição a inconsistências, retrabalho e dependência da experiência prática da equipe. Por outro lado, a incorporação gradual de recursos digitais de apoio à identificação dos bens, à leitura de informações e ao acompanhamento das movimentações pode contribuir para maior precisão dos registros, redução de erros operacionais e ampliação da rastreabilidade do acervo.

A diretriz proposta envolve, portanto, o aperfeiçoamento do uso das ferramentas já existentes, a qualificação da base cadastral e a ampliação da integração entre sistemas, rotinas e instrumentos de identificação patrimonial. Isso inclui a possibilidade de explorar soluções que favoreçam a identificação mais precisa dos bens, a conferência mais ágil do acervo, a atualização tempestiva das responsabilidades e a redução da duplicidade de lançamentos. Nesse sentido, tecnologias de identificação e rastreamento podem atuar como recursos de apoio ao inventário, ao monitoramento contínuo e à qualificação da informação patrimonial, desde que estejam articuladas aos fluxos institucionais e às exigências normativas aplicáveis.

Entretanto, a própria análise da pesquisa demonstrou que a inovação tecnológica não produz efeitos consistentes de forma isolada. Seu aproveitamento depende da padronização das rotinas, da capacitação da equipe, da infraestrutura disponível e de suporte institucional adequado. A adoção de novos recursos deve ser precedida de planejamento, avaliação das condições de implantação, definição clara dos fluxos de operação e preparação dos usuários, evitando que novas ferramentas sejam incorporadas sem integração efetiva aos processos existentes.

Assim, o uso estratégico da tecnologia deve ser compreendido como componente de um arranjo mais amplo de qualificação da gestão patrimonial, e não como solução isolada para

problemas de natureza organizacional e procedimental. Quando articulada a processos padronizados, equipe preparada e informações consistentes, a tecnologia pode contribuir para maior confiabilidade dos registros, melhoria da rastreabilidade, redução de retrabalho, apoio ao controle e fortalecimento da tomada de decisão administrativa.

4.4.6 Síntese das diretrizes propostas

Em síntese, as diretrizes formuladas a partir dos achados da pesquisa indicam que o aprimoramento dos controles patrimoniais no IFRS *Campus* Caxias do Sul depende de ações articuladas em cinco frentes principais: padronização das rotinas; fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade; qualificação das condições operacionais e do suporte à equipe; aprimoramento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo; e uso estratégico da tecnologia. Essas frentes, quando tratadas de forma integrada, tendem a produzir efeitos cumulativos sobre a qualidade da informação patrimonial, o apoio à tomada de decisão e ao controle, a eficiência administrativa e a governança, configurando uma dinâmica contínua de aperfeiçoamento institucional.

A Figura 09 apresenta, de forma sintética, o ciclo virtuoso proposto para o aprimoramento da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul, evidenciando a articulação entre as principais diretrizes identificadas na pesquisa e seus desdobramentos sobre a qualificação do processo patrimonial.

Figura 09 – Ciclo virtuoso da gestão patrimonial eficiente no IFRS *Campus* Caxias do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A Figura 09 sintetiza, em termos visuais, as diretrizes propostas para o aprimoramento dos controles patrimoniais no IFRS *Campus* Caxias do Sul ao representar um ciclo virtuoso de gestão patrimonial eficiente. A lógica do diagrama indica que o fortalecimento da gestão patrimonial não depende de ação isolada, mas da articulação contínua entre diferentes dimensões que se influenciam mutuamente e produzem efeitos sobre a qualidade da informação, o controle, a tomada de decisão, a eficiência administrativa e a governança institucional.

O ciclo tem início com a padronização das rotinas, entendida como base para conferir maior estabilidade, clareza procedimental e continuidade às atividades patrimoniais. A partir dessa base, torna-se possível avançar para o fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade, favorecendo maior precisão na identificação dos bens, na definição dos responsáveis e no acompanhamento das movimentações ao longo do ciclo de vida patrimonial.

Na sequência, destaca-se a qualificação das condições operacionais, dimensão relacionada à organização do trabalho, à distribuição das atividades, ao suporte institucional e à capacitação da equipe. O fortalecimento dessas condições cria ambiente mais favorável ao uso estratégico da tecnologia, permitindo que sistemas e ferramentas deixem de atuar apenas como instrumentos de registro e passem a funcionar como recursos de integração, rastreabilidade, apoio ao acompanhamento e racionalização das rotinas.

O uso mais qualificado da tecnologia tende a repercutir no monitoramento contínuo do acervo e na realização de inventários mais qualificados, reduzindo a concentração do controle em verificações pontuais e ampliando a capacidade de acompanhamento ao longo do tempo. Como consequência, observa-se a melhoria da qualidade da informação patrimonial, uma vez que registros mais consistentes, atualizados e confiáveis fortalecem a base informacional sobre a qual a gestão se apoia.

Com informações patrimoniais mais qualificadas, amplia-se o apoio à tomada de decisão e ao controle, permitindo que gestores e setores envolvidos disponham de melhores condições para planejar ações, corrigir inconsistências, acompanhar responsabilidades, direcionar intervenções e reduzir desperdícios decorrentes de falhas de controle ou de uso inadequado dos bens. Esse movimento contribui para o fortalecimento da eficiência administrativa e da governança, na medida em que favorece maior coerência entre recursos, processos, responsabilidades e resultados institucionais.

Por fim, o ciclo se fecha com o retorno ao aperfeiçoamento contínuo, evidenciando que os ganhos produzidos pela gestão patrimonial eficiente retroalimentam a necessidade de revisão, ajuste e consolidação permanente das rotinas. Assim, a figura expressa a compreensão de que a gestão patrimonial, quando tratada de forma integrada, tende a produzir efeitos positivos não apenas sobre o controle dos bens, mas também sobre a qualidade da informação, a capacidade decisória, a eficiência administrativa e a governança pública no contexto institucional investigado.

Com o objetivo de conferir maior aplicabilidade às diretrizes propostas, apresenta-se, no Quadro 09, uma síntese das principais ações sugeridas e de possíveis indicadores de acompanhamento. Esses elementos não têm caráter exaustivo ou prescritivo, mas buscam oferecer subsídios práticos para apoiar a implementação gradual das diretrizes no contexto do IFRS *Campus* Caxias do Sul, respeitando as condições operacionais, institucionais e tecnológicas disponíveis.

Quadro 09 – Diretrizes, ações sugeridas e possíveis indicadores de acompanhamento para o aprimoramento dos controles patrimoniais

Diretriz proposta	Ações sugeridas	Possíveis indicadores de acompanhamento
Padronização e institucionalização das rotinas patrimoniais	Elaborar, revisar ou consolidar fluxos operacionais; padronizar procedimentos de tombamento, movimentação, acautelamento, inventário e baixa; disponibilizar orientações práticas aos usuários e setores envolvidos.	Quantidade de fluxos formalizados; número de orientações ou materiais disponibilizados; redução de inconsistências operacionais identificadas nas rotinas patrimoniais.

Fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade patrimonial	Atualizar termos de responsabilidade; revisar cargas patrimoniais; registrar movimentações no SIPAC; orientar servidores sobre guarda, uso, conservação e comunicação de alterações dos bens.	Percentual de bens com responsável atualizado; número de movimentações regularizadas; quantidade de bens sem localização definida ou sem responsável identificado.
Qualificação das condições operacionais e do suporte à equipe	Promover capacitações internas; definir responsáveis por etapas críticas; fortalecer a comunicação entre setores; reduzir a dependência de conhecimento informal; organizar rotinas de acompanhamento das demandas patrimoniais.	Número de capacitações realizadas; tempo médio de atendimento das demandas patrimoniais; redução de retrabalho; quantidade de procedimentos documentados ou revisados.
Aprimoramento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo	Realizar conferências periódicas; tratar divergências identificadas; atualizar localizações físicas; regularizar bens sem etiqueta ou sem localização definida; acompanhar bens ociosos, inservíveis ou com necessidade de manutenção.	Percentual de bens localizados no inventário; quantidade de divergências tratadas; número de bens regularizados após conferência; quantidade de bens ociosos ou inservíveis encaminhados para providências.
Uso estratégico da tecnologia na gestão patrimonial	Ampliar o uso gerencial do SIPAC; explorar relatórios e consultas; avaliar o uso de QR Code, RFID ou painéis de controle; qualificar a base cadastral; utilizar informações do sistema para apoiar decisões administrativas.	Frequência de atualização cadastral; número de relatórios gerenciais utilizados; redução de registros incompletos ou inconsistentes; quantidade de consultas ou relatórios utilizados para apoio à decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

A sistematização das diretrizes em ações e possíveis indicadores contribui para transformar os achados da pesquisa em possibilidades concretas de acompanhamento e melhoria. Ao mesmo tempo, reconhece-se que a implementação dessas ações depende das condições operacionais, institucionais e tecnológicas disponíveis no *Campus*, devendo ocorrer de forma gradual, articulada e alinhada às normas vigentes do IFRS.

Desse modo, a Figura 09 e o Quadro 09 não apenas resumem os achados propositivos da pesquisa, mas também reforçam a compreensão de que o aprimoramento dos controles patrimoniais depende de uma dinâmica integrada, cumulativa e contínua, orientada pela articulação entre padronização, responsabilização, condições operacionais, tecnologia, informação, controle e governança.

Do ponto de vista científico, este estudo contribui ao confirmar que a gestão patrimonial no setor público não se limita à existência de normas, sistemas e procedimentos formais, mas depende da institucionalização de rotinas, da integração entre setores, da confiabilidade das informações e da atuação dos atores organizacionais. Além disso, amplia a literatura ao articular gestão patrimonial, Teoria Institucional, governança pública, eficiência administrativa e inovação tecnológica na análise dos controles de bens móveis em uma

instituição federal de ensino com estrutura *multicampi*. Ao evidenciar que fragilidades patrimoniais decorrem não apenas de limitações técnicas, mas também de condições organizacionais, culturais e processuais, a pesquisa tensiona uma compreensão estritamente operacional da gestão patrimonial.

Sob a perspectiva aplicada, a contribuição deste estudo reside na proposição de diretrizes fundamentadas nos achados empíricos e voltadas ao enfrentamento dos desafios identificados no IFRS *Campus* Caxias do Sul. Ao evidenciar a necessidade de articulação entre governança pública, eficiência administrativa e inovação tecnológica, a pesquisa sugere que a gestão patrimonial pode ser fortalecida quando tratada como processo estratégico, sustentado por informação confiável, rotinas estáveis, equipe preparada e instrumentos adequados de acompanhamento, controle e aprendizagem institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação partiu do entendimento de que a gestão patrimonial, no âmbito das instituições públicas de ensino, não pode ser reduzida a um conjunto de rotinas formais de registro, inventário e baixa de bens. Mais do que isso, trata-se de um processo institucional que envolve responsabilização, rastreabilidade, qualidade da informação, monitoramento, prestação de contas e capacidade de produzir suporte confiável à tomada de decisão administrativa. Foi a partir dessa compreensão que se buscou analisar a gestão patrimonial dos bens móveis do ativo imobilizado no IFRS *Campus* Caxias do Sul, com vistas à proposição de diretrizes de aprimoramento dos controles atualmente adotados.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que o processo patrimonial do *campus* se desenvolve sobre base normativa formalmente constituída e com apoio de sistema informatizado, especialmente por meio do SIPAC. Contudo, também revelaram que a efetividade desse controle ainda é condicionada por fatores de ordem organizacional, procedimental e tecnológica, como a necessidade de maior padronização das rotinas, a concentração de ajustes em momentos de inventário, a ausência de acompanhamento mais sistemático da manutenção do acervo, as condições operacionais da equipe e o uso ainda não plenamente explorado dos recursos tecnológicos disponíveis. Em outras palavras, a pesquisa mostrou que a existência de normas, fluxos e sistemas, embora indispensável, não assegura, por si só, a consistência do controle patrimonial, sendo necessária sua articulação com condições institucionais de execução.

Em resposta ao problema de pesquisa, os achados indicam que o aprimoramento da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul depende menos da criação de mecanismos isolados e mais do fortalecimento articulado de dimensões já presentes no processo, mas ainda insuficientemente integradas entre si. Nesse sentido, verificou-se que a qualificação dos controles patrimoniais requer, de forma central, a padronização e institucionalização das rotinas, o fortalecimento da responsabilização e da rastreabilidade dos bens, a melhoria das condições operacionais e do suporte à equipe, o aperfeiçoamento do inventário e do monitoramento contínuo do acervo e o uso mais estratégico da tecnologia como instrumento de integração e confiabilidade da informação.

Quanto ao atendimento dos objetivos da pesquisa, considera-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que, com base na análise dos processos atualmente adotados, o estudo propôs um conjunto de diretrizes voltadas à otimização dos processos de gestão patrimonial e ao aprimoramento dos controles patrimoniais dos bens móveis do ativo imobilizado no IFRS

Campus Caxias do Sul. As diretrizes formuladas orientam-se ao fortalecimento do controle, ao aumento da eficiência administrativa e ao alinhamento às melhores práticas de governança pública.

Os objetivos específicos também foram atendidos, pois a pesquisa permitiu mapear e descrever os processos de gestão patrimonial adotados pelo *Campus*, contemplando seus fluxos, responsabilidades e procedimentos; analisar as atividades relacionadas ao controle patrimonial dos bens móveis, considerando sua conformidade com a legislação vigente e com as diretrizes institucionais aplicáveis; e identificar oportunidades de aprimoramento dos processos e controles patrimoniais, com ênfase na padronização, na integração das rotinas e no uso de soluções tecnológicas. Esse percurso analítico forneceu a base para a formulação das diretrizes que materializam o alcance do objetivo geral.

Do ponto de vista teórico, a dissertação contribui ao reforçar a compreensão de que a gestão patrimonial pode ser analisada como dimensão concreta da governança pública, da eficiência administrativa, da inovação tecnológica e da Teoria Institucional. Os resultados demonstram que o controle patrimonial não se reduz a uma exigência burocrática ou contábil, mas se relaciona à capacidade institucional de organizar informações, distribuir responsabilidades, monitorar bens e produzir bases confiáveis para a tomada de decisão. Sob a perspectiva institucional, os achados também evidenciam que a existência formal de normas, sistemas e procedimentos não assegura sua efetividade, sendo necessária sua incorporação e institucionalização nas rotinas organizacionais. Ao articular esses elementos ao contexto de uma instituição pública de ensino, o estudo amplia a discussão sobre a gestão de ativos patrimoniais em organizações educacionais multicampi e evidencia a relevância estratégica desse campo para o funcionamento institucional.

No plano prático, a pesquisa oferece subsídios aplicados ao IFRS *Campus* Caxias do Sul e, em certa medida, a outras unidades com características semelhantes. As diretrizes propostas podem apoiar reflexões institucionais sobre rotinas, responsabilidades, fluxos de trabalho, acompanhamento do acervo e uso da tecnologia, contribuindo para o fortalecimento do controle patrimonial e para maior alinhamento entre exigências normativas, capacidade operacional e qualidade da informação. Além disso, podem orientar iniciativas futuras de aperfeiçoamento institucional e novos estudos comparativos em contextos semelhantes. Assim, o estudo apresenta potencial de utilidade não apenas acadêmica, mas também administrativa, ao fornecer base analítica para processos de aperfeiçoamento institucional.

Como toda pesquisa, esta dissertação apresenta limitações. A principal delas decorre do fato de se tratar de estudo de caso desenvolvido em uma única unidade institucional, o que

não permite generalizações automáticas para outros contextos organizacionais. Além disso, a investigação concentrou-se na realidade do *Campus* Caxias do Sul, de modo que outras unidades do IFRS ou instituições similares podem apresentar configurações operacionais, tecnológicas e administrativas distintas. Também se reconhece que a dinâmica institucional é passível de mudanças ao longo do tempo, o que pode alterar parte das condições analisadas neste estudo. Tais limites, contudo, não reduzem a relevância dos achados para fins de compreensão analítica do fenômeno e indicam oportunidades para pesquisas futuras em perspectiva comparativa.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outros *campi* do IFRS ou para outras instituições de ensino, de modo a comparar realidades organizacionais distintas e identificar padrões ou especificidades na gestão patrimonial. Também se mostram relevantes estudos voltados à avaliação da implantação de soluções tecnológicas aplicadas ao controle patrimonial e a análise comparativa de modelos de inventário. De modo complementar, mostra-se promissor o desenvolvimento de investigações futuras voltadas ao acompanhamento da eventual implementação das diretrizes aqui propostas, com vistas a avaliar seus efeitos sobre a qualidade da informação patrimonial, a rastreabilidade dos bens, a continuidade das rotinas e a eficiência administrativa.

Por fim, conclui-se que o fortalecimento da gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul depende de abordagem integrada, na qual normas, processos, pessoas, tecnologia e informação atuem de forma articulada. Além disso, os achados reforçam que a gestão patrimonial não deve ser compreendida como atribuição isolada do setor responsável pelo patrimônio, mas como responsabilidade compartilhada entre os diferentes atores institucionais que utilizam, registram, movimentam, conservam e prestam contas sobre os bens públicos. Nesse sentido, a capacitação contínua, a conscientização dos usuários, a padronização dos procedimentos e o aperfeiçoamento dos sistemas de controle constituem elementos essenciais para consolidar uma cultura institucional orientada ao zelo, à responsabilização e à preservação do patrimônio público. Quando tratada como processo estratégico, e não apenas como rotina operacional, a gestão patrimonial tende a contribuir de forma mais efetiva para a eficiência administrativa, a governança pública e a preservação do patrimônio institucional, reforçando sua relevância para o funcionamento, a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações públicas de ensino.

REFERÊNCIAS

- _____. **Gestão Patrimonial: Ampliada e atualizada**. 5.ed. Florianópolis: Secco, 2016.
- ALMEIDA, L. M. G.; FARIA, E. F. “Governo digital” e a “nova gestão pública”: inserção da interface digital na prestação de serviços públicos e reflexões sobre o modelo de “administração eficiente” na eficácia ao acesso à informação pela aplicação da Lei nº 14.129, de 2021. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. e15291, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-103>. Acesso em: 17 abr. 2026. <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-103>
- ALMEIDA, M. B. **Noções básicas sobre Metodologia de pesquisa científica**. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em <http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf>. Acesso em 30 Jul. 2025.
- BARBOSA, D. D. **Manual de controle patrimonial nas entidades públicas**. 2. ed. Brasília: Gestão Pública, 2025.
- BARBOUR, R. **Grupos Focais**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009
- BERNARDES, J. F. **Gestão Patrimonial: materiais permanentes e bens móveis**. Florianópolis: IU/UFSCS, 2008.
- BEUREN, I. M. **Gerência patrimonial: avaliação e controle dos ativos imobilizados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BITENCOURT, C. M.; MARTINS, L. H. N. **A inteligência artificial nos órgãos constitucionais de controle de contas da administração pública brasileira**. *Revista de Investigações Constitucionais*, v. 10, n. 3, p. e253, 2023.
- BIZAGI LTD. **Bizagi Modeler**. Versão 4.3. Disponível em: <https://www.bizagi.com/en/platform/modeler>. Acesso em 10 jan. 2026.
- BORGES, J. F.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; ENOQUE, A. G.; BORGES, A. F. **Manual do Pesquisador: métodos e técnicas de pesquisa qualitativa**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, 2023. Disponível em: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/pesquisas/documentos/relatorio/relatorio_276.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília: Casa Civil, 2018. 88 p. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/view>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 abr. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 21 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018**. 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9373.htm. Acesso em: 09 abr. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 29 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. Secretaria da Administração Federal. **Instrução Normativa nº 205, de 8 de abril de 1988**. Dispõe sobre normas relativas à administração de materiais. Disponível em: <https://www.gov.br/patrimonio/pt-br/central-de-conteudo/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-205-de-08-de-abril-de-1988>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP**. 11. ed. Brasília: STN, 2024. Publicado em 23 dez. 2024. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2025/26>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/10-passos-para-a-bom-governanca>. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional – Aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU – Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração), 2020. 242 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRITO, F. C. M. **Gerenciamento ambientalmente adequado dos bens móveis inservíveis: um estudo de caso na Universidade Federal de Campina Grande**. 2023. 146fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIA) Centro de Ciências Jurídicas e

Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. - Sousa/PB- Brasil, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/30207>.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. **Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática**. Organizações & Sociedade, v. 27, n. 94, p. 370–395, ago. 2020.

CASAGRANDE, A (org.). **Gestão patrimonial: otimização do processo de coleta de dados para fins de inventário no centro tecnológico da UFSC**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

CASAGRANDE, A.; ODA, J. P.; SCHEIDT, F. S. S.; ESPÍNDOLA, F. M. **Gestão patrimonial: otimização do processo de coleta de dados para fins de inventário no Centro Tecnológico da UFSC**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201888>.

CASTRO, M. C. C. S.; CUNHA, J. V. A.; BARBOSA NETO, J. E. Institucionalização da governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 28, n. esp., p. 437–467, 2025. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3416>. Acesso em: 4 jul. 2026. <https://doi.org/10.51341/cgg.v28iesp.3416>

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017. 266 p. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/e425aa10-d219-4986-8e39-bf0d693b786d/content>. Acesso em: 8 mai. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP Estrutura Conceitual, de 23 de setembro de 2016: aprova a NBC TSP Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público**. Brasília: CFC, 2016. Disponível em: https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSPE&arquivo=N BCTSPE.doc. Acesso em: 7 mai. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 07, de 22 de setembro de 2017: aprova a NBC TSP 07 – Ativo Imobilizado, convergente à IPSAS 17**. Brasília: CFC, 2017. Disponível em: https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2017/NBCTSP07&arquivo=N BCTSP07.docx. Acesso em: 12 jun. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP)**. Brasília, 2008. Disponível em: <https://cfc.org.br>

CORRÊA, A. M. C.; OLIVEIRA, G.; OLIVEIRA, A.C. **O Grupo Focal Na Pesquisa Qualitativa: Princípios e Fundamentos**. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 34-47, 25 dez. 2021.

COSTA, G. B. **Gestão patrimonial no setor público: análise das rotinas do Instituto Federal de Sergipe à luz das NBC T 16.9 e NBC T 16.10**. 2017. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2017.

COUTINHO, J. R. A. **Gestão patrimonial na administração pública**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2005.

DASSO JUNIOR, A. É. **Nova Gestão Pública (NGP): a Teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal**. Apresentado no XXIII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito no Brasil (CONPEDI), realizado em Florianópolis – SC, de 30 de abril a 02 de maio de 2014. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>.

DEJAVITE, L. C. Tecnologia de blockchain e seus impactos na administração pública brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 7, p. 972–977, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6387>. Acesso em: 7 abr. 2026. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i7.6387>

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 35. ed. rev., atual. e ampl. — Rio de Janeiro: Forense, 2022.

DIAS, I. A. Utilização da etiqueta RFID na gestão do patrimônio público: o caso da Universidade Federal do Norte do Tocantins. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 43., 2023, Foz do Iguaçu. **ConbrePro**. Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), 2023. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2023/arquivos/10022023181028651b3890a4069.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2026.

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: Lynne G. Zucker (ed.), **Institutional patterns and organizations: culture and environments** Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3-21.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, E. C.; MONTEIRO, D. Análise do controle patrimonial de bens permanentes em uma organização pública. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 11, n. 4, e7224, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7224>. Acesso em: 4 mai. 2026. <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i4.7224>.

FIGUEREDO, F. C. M. **Gestão patrimonial: um estudo sobre o controle de material permanente na Universidade Federal do Maranhão**. 2015. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

FIJOR, T. F. A. **O controle patrimonial como ferramenta de governança pública: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. 2014. 119 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, R. B. **Controle e Segurança Patrimonial por RFID no Departamento Acadêmico de Eletrônica da UTFPR Campo Mourão**. 2020. 73 p. Dissertação (Mestrado em Inovações Tecnológicas) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campo Mourão, 2020.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília, DF: Liber Livro, 2005.

GESSER, G. A.; CARDOSO, T. L.; CARIO, S. A. F.; MELO, P. A. Governança universitária: políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília**, v. 26, n. 3, p. 441–484, 2024. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3035>. Acesso em: 6 jun. 2026. <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZAGA, B. C. Gestão patrimonial: um estudo de caso sobre o controle de material permanente na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Minas Gerais. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2019.

HOLANDA, G. S.; FARIAS, I. M. S. Estratégia da triangulação: uma incursão conceitual. **Atos de Pesquisa em Educação**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 1150–1166, 2020. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8129>. Acesso em: 12 jun. 2026. <https://doi.org/10.7867/1809-0354.2020v15n4p1150-1166>

HOOD, C. **A public management for all seasons?** Public administration, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

IFRS. **Campus Caxias do Sul: histórico do campus**. 2026. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/caxias/extensao/numem/historico-do-campus/>. Acesso em: 9 fev. 2026.

IFRS. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul**. IFRS, 2017. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/caxias/institucional/documentos/>. Acesso em: 14 dez. 2025.

IFRS. **Instrução Normativa PROAD /IFRS nº 02, de 21 de dezembro de 2022**. Regulamenta os procedimentos administrativos relativos à gestão patrimonial e de materiais no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. 2022.

IFRS. **Regimento Complementar do Campus Caxias do Sul**. Caxias do Sul: IFRS, 2022. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/caxias/wp-content/uploads/sites/8/2022/10/Regimento-Complementar-do-Campus-Caxias-do-Sul-2022.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025.

IFRS. **Relatório de gestão exercício 2024 IFRS**. Bento Gonçalves. 2025. Disponível https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2025/03/10_ANEXO_RESOLUCAO_10-2025_Relatorio_de_Gestao_2024_do_IFRS.pdf. Acesso em: 13 jun. 2025.

IFRS. **Relatório de gestão exercício 2025 IFRS**. Bento Gonçalves. 2026. Disponível <https://drive.google.com/file/d/1j76J5s2J0vacYD9zT5MzApLnL1GRVPrQ/view>. Acesso em: 03 abr. 2026.

JACOBSON, D. D. Revisiting IT governance in light of institutional theory. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 42., 2009, Waikoloa, HI, USA. **42nd Hawaii International Conference on System Sciences**. [S. l.]: IEEE, 2009. p. 1–9. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4755732>. Acesso em: 13 mai. 2026. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.374>

KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S. **Em direção de uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico**. Revista Desenvolvimento em Questão. Porto Alegre, ano 12, n. 25, jan/mar. 2014.

KUMMER, M. J. **Patrimônio público, materiais e logística**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil, 2011.

LAES, C. A. S.; ZAGHI, P. C. G.; VIEIRA, S. F.; SANTIS, S. H. S.; NUNES, S. F. O uso de *quick response code* na indústria: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 1033–1048, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10228>. Acesso em: 4 jul. 2026. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10228>

LEMOS, C. S. **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2009.

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 36–51, 2021.

LIMA, R. C. **Manual de gestão e procedimentos patrimoniais em Instituições Federais de Ensino**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2019.

LIMA, R. C.; SILVA, A. W.: **Gestão patrimonial em instituições federais de ensino: desafios e perspectivas**. Revista Mundi Sociais e Humanidades, v. 6, n. 1, p. 110–125, 2021.

LOPES, B. F.; VICENTE, L. A. W. **A ausência de depreciação patrimonial no IFSC - Campus Itajaí: uma análise com base na Portaria nº 385/2018**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1435>.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. de L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 10 jun. 2026. <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958>

LOURENÇO, F. M. G. **Inovação de técnicas administrativas para o melhoramento de desempenho das atividades organizacionais: um estudo feito nas direções provinciais do setor público no Cuanza Norte**. 2015. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2015. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6353/1/DM_FernandoLouren%C3%A7o_2015.pdf. Acesso em: 12 abr. 2026.

MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa Elaboração, aplicação e análise de conteúdo**. São Paulo: Pedro e João, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. Ed. – São Paulo: Atlas. 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, L. R. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, v. 36, p. e69772, 2020.

MARTINS, A. O. **Otimização do controle patrimonial: um estudo sobre as práticas de gestão de ativos imobilizados para o controle do material permanente nas OM**. 2019. Monografia (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, 2019.

MARTINS, F. R. **Controle do patrimônio público: improbidade, integridade, boas práticas**. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

MARTINS, J. C. ALT, J. F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MATIAS, A. C. **Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEZA, M. L. F. G.; FIJOR, T. F. A. **Análise comparativa das tecnologias empregadas no controle patrimonial na administração pública.** In: XV CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA (ALTEC), 2013, Porto. Anais [...]. Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/963>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MILESKI, H. S. **O controle da gestão pública.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MORAES, A. **Direito constitucional.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. C. S. **Proposição de um processo de gestão patrimonial de um campus em uma autarquia federal de ensino.** 2019. 249 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 707–726, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/79303>. Acesso em: 12 abr. 2026. <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>

OLIVEIRA, M. B. **Desafios da gestão patrimonial no IFRN.** XLIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Fortaleza, 2023.

PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. **A governança no setor público segundo a IFAC:** uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. *Nucleus*, v. 15, n. 1, p. 351-366, abr. 2018.

PAIVA, M. S. **Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter.** *Interações (Campo Grande)*, v. 19, n. 1, p. 155–170, jan. 2018.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. **Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro.** *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 39–55, jul. 2008.

PEREIRA, C. A. M.; SANTOS, C. M.; SILVA, E. E. **Gestão patrimonial: uma revisão bibliográfica dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas.** *Cadernos da Fucamp*, v. 36, p. 48-67, 2024.

PEREIRA, J. M. **Gestão patrimonial no setor público: desafios e oportunidades.** *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 541-562, 2010.

PEREIRA, J. M.; MENDES, T. A. Adoção de práticas estratégicas na gestão patrimonial: impactos na eficiência do setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 45-67, 2019.

PEREIRA, L. C. B. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n. 45, p. 49–95, 1998.

PEREIRA, N. X.; OLIVEIRA, G. S. Observação e análise documental: as suas contribuições na pesquisa científica. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 63–74, jan./mar. 2024. Disponível em:

https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/4877.

Acesso em: 10 jun. 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10565180>

PEREIRA, T. Eficiência na gestão patrimonial: O impacto das novas tecnologias na rastreabilidade e controle de ativos imobilizados. **Revista de Gestão e Inovação no Setor Público**, v. 8, n. 1, p. 33-51, 2024.

PINTO JUNIOR, L. F. R. **Fiscalização patrimonial da administração pública**. 2013.

Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em:

<https://doi.org/10.11606/D.2.2013.tde-25112016-101537>. Acesso em: 10 jun. 2026.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, [S. l.], v. 6, n. 11, p. 33–50, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/1727>. Acesso em: 10 mai. 2026. <https://doi.org/10.30681/ruc.v6i11.1727>

PISA, B. J. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado**. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

POPIOLSKI, F. M. **A importância do controle patrimonial através do inventário nas instituições públicas para a asseguaração da eficiência dos serviços públicos**. Instituto Federal de Santa Catarina, Repositório Institucional IFSC, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/778>. Acesso em: 10 mai. 2026.

PORTO, A. P. S.; MARANGONI, A. M. **Bens móveis: o caminho para o desfazimento**. Instituto Federal de Santa Catarina, Repositório Institucional IFSC, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1459>. Acesso em: 13 abr. 2026.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. [S.l.]: Universidade Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <http://biblioteca.uniscied.edu.mz/handle/123456789/3562>. Acesso em: 10 mai. 2026.

QUINTANA, A. C.; MACHADO, D. P.; QUARESMA, J. C. C.; MENDES, R. C. **Contabilidade pública: de acordo com as novas Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público e a Lei de Responsabilidade Fiscal**. São Paulo: Atlas, 2011.

RELA, L.; NUNES, A. C. Desafios e oportunidades de inovação na governança a partir dos 10 passos da Boa Governança do Tribunal de Contas da União na Administração Pública. **Revista GISP**, Centro Universitário Padre Anchieta, Jundiaí, v. 1, n. 1, p. 1–18, out. 2024.

RODRIGUES, T. D. F.; OLIVEIRA, G. S; SANTOS, J. A. **As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação**. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 154-174, 25 dez. 2021.

ROMEIRA, N. G. B. C.; VASCONCELOS FILHO, O. A. **Diretrizes normativas de governança pública e mecanismos de controle na Prefeitura da Cidade do Recife: estudo teórico normativo.** HUM@NÆ: Questões controversas do mundo contemporâneo, Recife, n. 17, n. 3, 2023.

SÁ, R. G.; BARBOSA, M. A. S. Desafios na gestão patrimonial: investigação em uma instituição federal de ensino. **Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1–16, 2024. Disponível em:
<https://revista.ppc.org.br/index.php/revistappc/article/view/28>. Acesso em: 14 jun. 2026.
<https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n1-28-2024>

SALDANHA, O. C. C.; BRASIL, W. B. Desafios e perspectivas na gestão eficiente de aquisição bibliográfica na Universidade Federal de Rondônia. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 1, e4602, 2025. Disponível em:
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4602>. Acesso em: 22 mai. 2026.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4602>

SANTOS, D. D. T.; GONÇALVES, A. O. *New Public Management*, teoria institucional e as mudanças na contabilidade pública: um ensaio teórico. **Revista Ambiente Contábil**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 310–329, 2025. Disponível em:
<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/33727>. Acesso em: 4 jun. 2026.
<https://doi.org/10.21680/2176-9036.2025v17n1ID33727>

SANTOS, G. **Manual de Administração Patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002.

SANTOS, R. R.; ROVER, S. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos.** Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul. 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, G. O.; OLIVEIRA, G. S.; SILVA, M. M. **Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa.** Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 78-90, 2021. Disponível em:
<https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44>. Acesso em 12 abr. 2026.

SILVA, M. C.; SOUZA, F. J. V.; ARAÚJO, A. O. **Análise da eficiência dos gastos públicos com educação nas capitais brasileiras.** ConTexto, Porto Alegre, v. 13, n. 24, p. 7-21, maio/ago. 2013.

SILVA, R. O. **Inovação tecnológica: uma revisão da abordagem shumpeteriana.** Negócios em projeção, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 156–164, 2022. Disponível em:
<https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/1880>. Acesso em: 4 jun. 2026.

SLOMSKI, V. G. Gestão patrimonial: um instrumento de controle interno e de avaliação do desempenho da administração pública. **Revista do Serviço Público**, v. 64, n. 1, p. 7–34, 2013.

SLOMSKI, V. **Governança corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SLOMSKI, V. **Manual de contabilidade pública: de acordo com as normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público**. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUSA, F. F. **Manual de controle patrimonial**: uma contribuição à divisão de patrimônio da Universidade Federal da Paraíba a partir do novo plano de contas aplicado ao setor público. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 18 dez. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12665>. Acesso em: 24 jun. 2026.

SOUZA, A. S. Nova gestão pública e as consequências da responsabilização na gestão educacional. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, Sorocaba, v. 5, n. esp., p. 7–17, set./dez. 2019. Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/774>. Acesso em: 3 jun. 2026. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020195especial774p.7-17>

SOUZA, T. R. **Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal**. 2023. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4134>. Acesso em: 12 mai. 2026.

TORRES, F.; SILVA, L. M. A importância do controle contábil e extra contábil dos bens permanentes adquiridos pela administração pública federal. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, 2003.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777–796, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. – 5. ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANELLA, L. C. H.; VIEIRA, E. M. F.; MORAES, M. **Técnicas de pesquisa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Material de curso – Ciências Contábeis. 9.834 Mb. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192011>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>. Acesso em: 10 abr. 2026. <https://doi.org/10.13058/raep.2015v16n2.238>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

Este apêndice apresenta o roteiro de condução do grupo focal utilizado na etapa de coleta de dados da pesquisa. O instrumento foi elaborado com a finalidade de orientar a mediação das discussões, assegurando alinhamento com os objetivos do estudo e favorecendo a obtenção de percepções dos participantes sobre a gestão patrimonial no IFRS *Campus* Caxias do Sul. O roteiro foi utilizado como instrumento orientador, com flexibilidade quanto à ordem, ao tempo destinado a cada etapa e ao aprofundamento das questões, conforme a dinâmica do grupo e os elementos emergentes durante a discussão.

Quadro 10 – Roteiro de condução do grupo focal

Etapa	Objetivo da etapa	Atividades / Perguntas norteadoras	Tempo orientativo
1. Acolhimento e abertura	Contextualizar o encontro, alinhar objetivos e orientar os participantes quanto à dinâmica do encontro.	- Apresentação do pesquisador e dos participantes. - Explicação do objetivo do grupo focal e da relação com a pesquisa.	05 min
2. Aquecimento e contextualização	Favorecer engajamento inicial e situar os participantes no tema da discussão.	Perguntas iniciais: 1. Quantos servidores atuam na área e como as atividades são divididas entre os participantes? 2. Vocês seguem algum fluxo/processo de referência ou manual de gestão patrimonial? 3. Vocês têm conhecimento das leis, normas e demais regulamentos que norteiam a gestão dos bens na instituição? 4. Qual a quantidade aproximada de bens cadastrados no sistema?	10 min
3. Mapeamento do processo atual	Descrição do processo atual, com base no ciclo patrimonial.	Perguntas norteadoras: 5. Considerando o ciclo patrimonial (da entrada à baixa), como o processo ocorre hoje no <i>Campus</i>? Etapas para orientar a fala do grupo: • Recebimento/incorporação • Tombamento/registro e identificação • Carga patrimonial/termo de responsabilidade • Movimentação interna (transferências) • Inventário físico e tratamento de divergências • Manutenção (bens que saem/retornam) • Baixa/desfazimento 6. Há etapas que não aparecem no mapeamento ou que ocorrem de modo diferente? 7. Existem variações no processo conforme o tipo de bem ou a situação (movimentação, manutenção, inventário, desfazimento, baixa)?	30-40 min

		8. Em quais pontos há maior necessidade de interação com outros setores?	
4. Identificação de entraves e riscos operacionais	Levantar dificuldades, gargalos, retrabalhos e pontos de fragilidade no controle patrimonial.	Perguntas norteadoras: 9. Quais são os principais entraves operacionais enfrentados na execução das rotinas patrimoniais? 10. Em quais etapas ocorrem mais dificuldades (registro, tombamento, movimentação, inventário, manutenção, baixa)? 11. Há situações de retrabalho, atraso ou inconsistência de informações? Em que momentos? 12. Quais riscos vocês percebem no processo atual (ex.: divergência de dados, dificuldade de rastreabilidade, falhas de comunicação, bens não localizados)?	15-20 min
5. Sugestões de melhoria e priorização	Coletar propostas de aprimoramento e identificar ações prioritárias e viáveis.	Perguntas norteadoras: 13. Que melhorias seriam mais importantes para fortalecer o controle patrimonial no <i>Campus</i> ? 14. Que tipo de apoio institucional faria diferença (normativo, treinamento, pessoal, manual)? 15. Como o uso de tecnologia pode ser utilizado para apoiar o controle patrimonial?	15-20 min
6. Síntese e encerramento	Validar os principais pontos discutidos e encerrar formalmente a sessão.	- Síntese oral dos principais achados pelo moderador. - Confirmação com os participantes (se a síntese representa adequadamente a discussão). - Espaço para observações finais. - Agradecimento e encerramento.	05 min

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).