



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**JOSÉ FRANCISCO BERNARDES**

**ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL NAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS FEDERAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

**Florianópolis/SC  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**JOSÉ FRANCISCO BERNARDES**

**ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL NAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS FEDERAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Área de concentração Gestão do Conhecimento, do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor.

**Orientadora:** Profa. Dra. Edis Mafra Lapolli

**Florianópolis / SC  
Novembro de 2009**

## Ficha Catalográfica

B518d Bernardes, José Francisco

**Administração patrimonial nas instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento [tese] / José Francisco Bernardes; orientadora Edis Mafra Lapolli. – Florianópolis, 2009.  
267 f.**

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e gestão do Conhecimento, 2009.

Inclui bibliografia

1. Patrimônio – Administração. 2. Administração de material.  
3. Administração pública. 4. Gestão do conhecimento. I. Lapolli, Edis Mafra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e gestão do Conhecimento. III. Título. Engenharia e gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU: 659.2

Catologação na fonte por Onélia Silva Guimarães - CRB-14/071

**JOSÉ FRANCISCO BERNARDES**

**ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS  
FEDERAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia e gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 30 de novembro de 2009.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Edis Maфра Lapolli  
Presidente – Orientadora/UFSC

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Fernando Alvaro Ostuni Gauthier  
Membro - Co-Orientador/UFSC

---

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo  
Membro Moderador/UFSC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni  
Membro/UFSC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Clara Kaschny Schneider  
Membro/IF/SC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Consuelo Aparecida Sielski Santos  
Membro/IF/SC



*Dedico esta Tese:*

*À Rosiméri Nicolau Bernardes, minha esposa,  
incentivadora desta tarefa, e aos meus filhos Gustavo  
Odi Bernardes e Izadora Bernardes, por me dedicarem  
amor, carinho, estímulo e tempo para a concretização  
desta Tese.*

*Aos meus pais, Odi Eduardo Bernardes e Mãe Maria  
Conceição Bernardes (in memoriam), pela vida,  
educação e incentivos oferecidos.*



## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta Tese foi possível graças, além dos profissionais dos setores de patrimônio com os quais obtive-se cooperação e confiança, ao revelar interpretações pessoais das experiências, eventos e processos vivenciados, a contribuição de pessoas e instituições, as quais merecem meu agradecimento, em especial:

À Professora Dra. Edis Mafra Lapolli, pela orientação metodológica e crítica, proporcionando o aprofundamento em temas de relevância para o meu desenvolvimento profissional e pessoal;

Ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU/UFSC, pelo apoio na discussão da pesquisa e trazendo comentários enriquecedores a Tese;

Aos Professores da Banca, por suas contribuições ao longo de todo o processo e incansável dedicação a Tese;

Ao Departamento de Gestão Patrimonial da Universidade Federal de Santa Catarina, onde trabalho na UFSC, pelo apoio, liberação e dedicação, e sempre disposto a colaborar para o desenvolvimento da Tese;

Aos demais professores da UFSC, envolvidos e que me ajudaram nesta tarefa;

À Secretaria do PPG-EGC – UFSC, pelo apoio logístico e carinho com que me atenderam; e

Aos amigos sempre solidários, que incentivaram e acompanharam meu processo de evolução acadêmica.



## LISTA DE ABREVIATURAS

CACIC	Sistema de Inventário e Diagnósticos de Software e Hardware públicos.
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
CATMAT	Catálogo de Materiais.
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica.
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa.
ComprasNet	Sistema Informatizado de Compras do governo federal brasileiro.
DISI	Departamento de Integração de Sistemas de Informação.
DLSG	Departamento Logístico de Serviços Gerais.
EC	Engenharia do Conhecimento.
eGOV	Governo Eletrônico do Brasil.
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos.
GEAFIN	Gestão e Administração Financeira.
GC	Gestão do Conhecimento.
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior.
IFB	Instituição Federal Brasileira.
IJURIS	Instituto de Governo Eletrônico, Inteligência Jurídica e Sistemas.
IPF	Instituições Públicas Federais.
MEC	Ministério de Educação e Cultura.
MPOG	Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.
MO	Modelo da organização.
MT	Modelo da Tarefa.
NAA	Núcleo de Apoio Administrativo.
OTA	Modelo da Organização, Tarefa e Agente.
SAP	Sistema de Administração de Patrimônio.
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de dados.
SESU	Secretaria de Ensino Superior.
SIADS	Sistema Integrado de Administração e Serviços.
SIAFI	Sistema de Administração Financeira.
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal.
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços gerais.
SICAF	Sistema de Cadastramento de Fornecedores.
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação.
TJF	Tribunal de Justiça federal.
TM	Modelo da Tarefa.

UFES  
UFSC  
WWW

Universidade Federal do Espírito Santo.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
World Wide Web.

BERNARDES, José Francisco. **Administração patrimonial nas instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento**. 2009. 267f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

## RESUMO

As organizações precisam renovar suas estratégias devido às constantes mudanças nos cenários organizacionais e agindo conforme a demanda tecnológica ou de acordo com manifestações culturais, sociais, econômicas e políticas de seus clientes. As Organizações Públicas necessitam de renovações, principalmente no que se refere ao controle de seus bens móveis ou patrimônio/material permanente. As Instituições Públicas Federais brasileiras possuem um setor de controle patrimonial, bens móveis, onde são controlados todos os recursos patrimoniais necessários para que as instituições funcionem, no entanto cada setor define suas próprias regras de gestão. Há uma diversidade de formas de gestão como vários são os sistemas de informações para controlar esses bens e cada qual procedendo de um jeito na sua gestão patrimonial. Essas ilhas de conhecimento podem estar coletivamente homogeneizadas com uma análise da gestão patrimonial nas Instituições Públicas Federais. Esta Tese teve como objetivo analisar a administração patrimonial em Instituições Públicas Federais no contexto da gestão do conhecimento. A pesquisa foi organizada conforme adaptações da metodologia *commonkads*, e valeu-se de uma pesquisa do tipo qualitativa e com a finalidade exploratória e descritiva. Para validar os resultados foi utilizado o método da triangulação de dados, fazendo uso da observação participativa, de aplicação de uma entrevista semi-estruturada e das pesquisas do estado da arte. Os resultados confirmam as expectativas de que os setores de patrimônio necessitam de melhorias e inovações em seus modelos de gestão. Nesse sentido, concluiu-se nesta pesquisa que para se ter um sistema de patrimônio que atenda as necessidades dos usuários, ele deve proporcionar um trabalho eficiente e eficaz. Para tanto um setor de patrimônio sistematizado deve ser composto por ferramentas adequadas ao seu funcionamento ou alterar as em funcionamento, destacando a interoperabilidade dos sistemas informatizados utilizado pelas instituições públicas federais brasileiras.

**Palavras-chave:** Administração patrimonial; Controle de bens; Instituições Públicas; Gestão do conhecimento.



BERNARDES, José Francisco. \*Patrimonial Administration in Federal Public Institutions in the Knowledge Management Context.\* 2009. 267f. Thesis (Doctorate in Knowledge Management and Engineering) – Post Graduation Program on Knowledge Management and Engineering, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

## ABSTRACT

Companies need to renew constantly their strategies due to the frequent changes in the organizational scenarios and also need to act according to the technological demand or in accordance with cultural, social, economical and customers' political manifestations. Public Organizations also need to be renewed, mainly regarding to the control of their mobile goods or permanent property/material. The Federal Public Institutions in Brazil have a section that controls properties and mobile goods, in which all the patrimonial resources needed in order to have a better functioning are controlled. However, each section defines its own management rules. There is diversity in ways of management, as well as many information systems in order to control these goods, each of them proceeding in its way in the patrimonial management. These knowledge islands may be collectively homogenized with a patrimonial management analysis in Federal Public Institutions. This work had as its main goal to analyze the patrimonial administration in Federal Public Institutions in the knowledge management context. The research was organized according to adaptations in the \* Commonkads\* methodology, and it was used a qualitative research with exploratory and descriptive goal. In order to validate the results it was used a data triangulation method, making use of the participative observation, application of a semi-structured interview, and research of the state-of-art. The results confirm the expectations that the patrimony sectors need to have its management models improved and innovated. In this sense, this research supports that in order to have a patrimony system that fulfills the users' needs, it must offer an efficient and effective work. In order to have it, a systematized patrimony sector must be composed by tools that are proper to its functioning, or to alter the existing ones, highlighting the computerized systems interoperability used by the Brazilian Federal Public Institutions.

**Key-words:** Patrimonial administration; Control of goods; Public Institutions; Knowledge Management.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelos da metodologia <i>commonkads</i> .....	45
<b>Figura 2:</b> Os papéis nos processos de engenharia e gestão do conhecimento .....	47
<b>Figura 3:</b> Atividades e gestão relativas ao conhecimento .....	49
<b>Figura 4:</b> Estratégias de gestão de conhecimento .....	50
<b>Figura 5:</b> Fluxograma dos procedimentos e métodos da tese .....	60
<b>Figura 6:</b> técnica de triangulação de dados para a coleta dos dados da pesquisa.....	66
<b>Figura 7:</b> Organização da pesquisa .....	68
<b>Figura 8:</b> Técnica de triangulação de métodos para validação dos dados da pesquisa.....	73
<b>Figuras 9 a 71:</b> Vide anexo A .....	195
<b>Figura 72:</b> Organograma Geral do Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina.....	97
<b>Figura 73:</b> Organograma da Diretoria de Material e Patrimônio.....	98
<b>Figura 74:</b> Fase externa dos procedimentos patrimoniais do TJF/SC..	99
<b>Figura 75:</b> Fase interna dos procedimentos patrimoniais do TJF/SC ..	99
<b>Figura 76:</b> Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico.....	120
<b>Figura 77:</b> Metodologia <i>commonkads</i> . .....	136
<b>Figura 78:</b> Módulo de Integração da Gestão Patrimonial .....	147
<b>Figura 79:</b> Modelo Proposto para o controle patrimonial.....	148
<b>Figura 80:</b> Módulo de Integração e interoperabilidade para o controle patrimonial .....	149
<b>Figura 81:</b> Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico.....	149
<b>Figura 82:</b> Módulo de Serviços na WEB.....	151
<b>Figura 83:</b> Fluxograma do Controle de Bens Móveis e Imóveis .....	166
<b>Figura 84:</b> Template de um Sistema Informatizado de Administração Patrimonial.....	167



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Propriedades dos conhecimentos tácitos e explícitos .....	43
<b>Quadro 2</b> : Planilha de problemas e oportunidades .....	69
<b>Quadro 3</b> : Aspectos variantes e descrição da área de foco .....	69
<b>Quadro 4</b> : Análise da tarefa – TM-1 (primeira parte).....	70
<b>Quadro 5</b> : Checklist de impacto e melhoramentos – OTA-1 (parte 1/2) .....	72
<b>Quadro 6</b> : Catálogo/dossiê/relatório de bens.....	189



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1 Contextualização.....	21
1.2 Relevância e originalidade da Tese.....	24
1.3 Objetivos.....	25
1.3.1 Objetivo Geral.....	25
1.3.2 Objetivos específicos .....	26
1.4 Justificativa .....	26
1.5 Estrutura da Tese .....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Administração Patrimonial .....	29
2.2 Gestão do Conhecimento .....	36
2.3 Visão Geral da Metodologia <i>Commonkads</i> .....	44
2.4 Gestão do Conhecimento e a Metodologia <i>commonkads</i> .....	48
2.5 Técnica de triangulação .....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
3.1 Metodologia da pesquisa.....	59
3.2 Caracterização da pesquisa .....	60
3.3 População e amostra .....	62
3.4 Coleta dos dados primários.....	64
3.4.1 Pesquisa Bibliográfica .....	66
3.4.2 Entrevista semi-estruturada.....	67
3.4.3 Pesquisa Documental.....	67
3.5 Modelo <i>commonkads</i> .....	67
3.6 Análise dos dados da pesquisa.....	72
3.7 Validação da pesquisa pela técnica da triangulação .....	73
3.8 Limitações da pesquisa .....	75
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS...76</b>	<b>76</b>
4.1 Considerações iniciais.....	76
4.2 Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.....	76
4.4 Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Departamento Logístico de Serviços Gerais - DLSG .....	122
4.5 Considerações finais .....	141

<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>142</b>
5.1 Considerações iniciais.....	142
5.2 Análise dos resultados da pesquisa na UFSC.....	142
5.3 Análise dos resultados da pesquisa no Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Departamento Logístico de Serviços Gerais - DLSG.....	150
5.4 Análise dos resultados da pesquisa no Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina .....	157
5.5 Análise dos resultados da pesquisa da administração patrimonial das instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento .....	159
5.6 Considerações finais .....	162
<b>6 DIRETRIZES PARA A ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS</b>	<b>163</b>
6.1 Modelo da organização .....	163
6.2 Modelo das tarefas .....	165
6.3 Modelo dos agentes.....	166
6.4 Modelo das comunicações .....	167
6.5 Modelo do conhecimento.....	168
6.6 Modelo do projeto.....	169
<b>7 ONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>174</b>
7.1 Conclusões .....	174
7.2 Recomendações para trabalhos futuros .....	176
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>178</b>
Apêndice 1 – instrumento para coleta de dados da pesquisa .....	185
Apêndice 2 – Glossário de Termos .....	186
Anexo B – Sistema Informatizado do Patrimônio do TJFSC .....	245
Anexo C – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - ComprasNet .....	248
Anexo D – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIAFI....	254
Anexo E – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIASG...	259
Anexo F – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIADS ...	264

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As transformações na administração pública e privada levam os gestores a tomar providências para encaminhar as ações de melhoria em suas formas de gerenciamento, no que diz respeito à gestão patrimonial e ao controle dos bens móveis e imóveis adquiridos ou recebidos de inúmeras formas, como no estabelecimento de mecanismos possíveis de controle desses bens.

No cenário de transformações por que passa a sociedade atual, existe a chamada atitude prospectiva da qual se pode valer os gestores públicos e privados. Ter atitude prospectiva significa olhar longe, preocupar-se com o longo prazo, olhar amplamente, tomando cuidado com as interações, olhar fundo, até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes, arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar planos de longo prazo e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro.

Essas ações prospectivas trazem um outro olhar para o tema gestão que, por si só, já possui vasta literatura. Esta pesquisa situa-se no contexto da Gestão do Conhecimento que agrega uma forma de gestão, a qual é condizente com o gerenciar coletivo dos setores de patrimônio. Essa forma de gestão assemelha-se aos sistemas de conhecimento que segundo Rezende (2006, p. 266), “é todo e qualquer sistema que manipula ou gera conhecimento organizado para contribuir com os seres humanos, com as organizações e com a sociedade como um todo”.

A gestão do conhecimento, em se tratando de conceitos, segundo Sarmiento e Correia (2002) apresenta-se como uma abordagem para resolver os problemas da competitividade e inovação com que se defrontam as empresas. Um dos argumentos que se encontram na base do desenvolvimento da gestão do conhecimento é o fato de se perspectivar o conhecimento como elemento central ao desempenho organizacional. Por outro lado, surge a instabilidade no uso desse conhecimento gerado e na sua melhor forma de organização. Portanto, contribui o fato de ser usado de forma diferente, por vários domínios científicos, cada um reclamando que a sua compreensão parcial ou total representa uma articulação definitiva para o seu entendimento (SARMENTO e CORREIA, 2002).

Gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam por toda

a organização. Esses processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por isso, gestão do conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimentos disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização.

A gestão do conhecimento tem como um dos objetivos específicos desenvolver as bases conceituais e metodológicas para a implantação de uma gestão empresarial baseada no conhecimento, visando à transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais. Nesse sentido, pode-se utilizar a abordagem da gestão do conhecimento para elaborar a análise da gestão patrimonial em Instituições Públicas Federais.

O tema gestão patrimonial é pouco publicado na literatura brasileira. A inserção efetiva da gestão patrimonial como ferramenta estratégica de controle organizacional e principalmente de controle dos bens móveis e imóveis da administração pública e privada é restrita, mesmo com a disseminação das formas desse tipo de gestão nas organizações.

No contexto nacional as organizações públicas e privadas, em especial as públicas, têm utilizado sistemas de controle de patrimônio. A literatura brasileira não apresenta um diagnóstico da real situação dos setores de patrimônios nas organizações, principalmente voltado para o registro, controle e descarte de materiais permanentes, ou seja, bens móveis e imóveis.

Na literatura brasileira encontra-se acervo bibliográfico dando ênfase à evolução da administração de recursos materiais e patrimoniais como sendo os bens de consumo, bens imóveis, controle de almoxarifados e os bens patrimoniais, aqueles bens que fazem parte do ativo das organizações e das pessoas. A questão patrimonial é comentada com enfoque nas construções antigas, no sentido do patrimônio histórico da humanidade.

O pesquisador, por trabalhar em um setor de patrimônio é testemunha da variadas tentativas de mudanças e melhorias, pois vivenciou todas as etapas, evoluções e contextualizações a respeito da ideia de inovação e dos encontros na tentativa da unificação e sistematização da administração patrimonial nas instituições públicas federais brasileiras. Um sistema que fosse utilizado por todos os órgãos do governo brasileiro e servisse para as organizações privadas. Todo esse esforço serviu para dar mais um passo em direção à inovação dos setores de patrimônio, principalmente os das organizações públicas

federais. Só que não foram todos os setores públicos federais que adotaram este Sistema de Administração Patrimonial - SAP. Outros órgãos preferiram desenvolver seus próprios sistemas de controle ou adquirir sistemas utilizados por outros setores e que estavam dando certo. Além do mais, algumas instituições utilizam-se dos Sistemas desenvolvidos pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, denominado: Sistema de Administração de Patrimônio – SAP, que faz parte do Sistema Integrado de Administração de Serviços – SIADS, do próprio SERPRO.

As políticas brasileiras de governo eletrônico, de acordo com Ferrer e Santos (2004), estão voltadas para a modernização, clareza dos serviços oferecidos e próximos da população, decisões governamentais, transparência de ações do governo perante sua sociedade e no aperfeiçoamento nos relacionamentos internos e externos. Existem exemplos de sucesso das realizações do programa de governo eletrônico nos seguimentos de serviços para a sociedade, no incremento da eficiência da administração pública federal. Tais como: Plataforma Lattes, Pregão eletrônico, Secretaria da Receita federal, como muitas outras poderiam estar tão bem desenvolvidas.

Contextualizando a citação de Ferrer e Santos (2004) os setores de patrimônio precisam estar integrados num mesmo ambiente virtual. Todos os gestores patrimoniais devem falar a mesma linguagem e ter acesso a um único banco de informações, tendo em vista que todos utilizam as mesmas normas internas ou a legislação nacional.

Então, as melhorias nos processos servem para encaminhar inovações nos serviços de registro, controles e descarte de bens permanentes. As instituições, no entanto, continuam desenvolvendo ideias e aplicativos, para este controle, que não se comunicam entre si. As instituições ainda estão processando de forma manual ou quando informatizadas, cada uma usando uma linguagem e plataformas diferentes na sua forma de gestão.

A proposta de analisar a sistematização da administração patrimonial nas Instituições Públicas Federais surgiu dos anos de experiências que este pesquisador possui na área de controle patrimonial, trabalhando na Divisão de Patrimônio da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e percebendo que tentativas de inovação e unificação eram necessárias.

Dessa maneira visando fomentar a modernização das formas de gestão patrimonial, a presente pesquisa origina-se da necessidade de se fazer uma análise da administração patrimonial nas instituições federais. Então, como pergunta de pesquisa tem-se: Como a análise da

administração patrimonial nas Instituições Públicas Federais no contexto da gestão do conhecimento pode contribuir com as estratégias de gestão patrimonial dessas Instituições?

Essa proposta pode ser utilizada em diversos cenários organizacionais. Existem plataformas sistematizadas e conhecidas que interagem com esse tipo de gestão e pode ser implantado nos setores de patrimônios das instituições públicas e privadas, lembrando que os dados coletados na pesquisa foram validados por meio da técnica da triangulação. Destaca-se que qualquer tipo de cenário que queira implantar esta proposta é viável e a comunicação entre seus usuários poderá melhorar caso existam formas de disseminação coletiva.

## **1.2 Relevância e originalidade da Tese**

A discussão do assunto e a forma do desenvolvimento desta tese são relevantes, diferentes e originais para a teoria das organizações. Segundo Santos (2002) a literatura é principiante nesta área de conhecimento, administração patrimonial.

Além disso, considera-se a originalidade da pesquisa quando traz um recorte do tema, e faz uma análise comparativa de autores de diferentes nacionalidades com o contexto brasileiro. Os setores de patrimônio das Instituições Públicas Federais Brasileiras, Municipais e Estaduais, necessitam de estudos que aprofundem e disseminem os domínios de conhecimentos existentes nas ilhas de experiências que os cercam e pela falta de publicações versando sobre este tema.

Os órgãos de fiscalização nos três poderes podem usufruir das informações pesquisadas para um diagnóstico da situação, com respeito ao controle patrimonial das instituições e a necessidade da unificação do conhecimento, evitando o re-trabalho e o aproveitamento do tempo gasto nas rotinas e tarefas executadas pelos setores de patrimônio.

Com base nas análises anteriores, cabe salientar que esta pesquisa está associada à discussão do estudo, mas, à elaboração de estratégias capazes de auxiliar a formulação e implantação de políticas de inovação na gestão patrimonial do governo brasileiro, como enfatizar seus objetivos em termos de eficácia.

Segundo Mintzberg (1995) precisa-se estar permanentemente criando organizações eficazes. A análise do tema a partir desse enfoque pode conduzir a alternativas inexploradas, no que se refere à melhor focalização das ações de qualificação e estruturação, no escopo dos setores de patrimônios brasileiros.

Esta Tese é relevante pela forma como foi concebida. Identifica-se a relevância do tema na medida em que estabelece o cruzamento entre as experiências já desenvolvidas e a necessidade de disseminação desse conhecimento tácito e ilhado dentro das instituições, demonstrando as dificuldades que os setores de patrimônios brasileiros encontram no desenvolvimento de suas atividades. A partir dessa análise, emergem as estratégias de melhorias e disseminação desse domínio de conhecimento, tornando os setores de patrimônio operacionalmente homogêneos.

A relevância do tema é pertinente no momento histórico em que as questões relacionadas aos setores de patrimônio estão em evidência, não só no pedido de transparência pela comunidade em que essas instituições estão inseridas, como para o controle permanente dos órgãos de fomento, auditoria e rigorosa guarda patrimonial nas prestações de contas Municipais, Estaduais e Federais. A subdivisão e fragmentação por que passam os setores de patrimônios brasileiros remete à urgência e a proposição de medidas que minimizem os efeitos desse processo de controle que vivencia.

Assim, a relevância desta pesquisa consiste em analisar administração patrimonial das Instituições Públicas Federais que servirá como alternativa para melhorar os processos e para a criação de estratégias buscando a troca de experiências, disseminação do domínio do conhecimento, unificando processos, rotinas e tarefas, em decorrência da disposição geográfica, tecnológica, subdivisão e falta de comunicação entre os sistemas e subsistemas de administração patrimonial das instituições brasileiras.

De acordo com Silveira (2004), para fazer uma análise deve-se partir da realidade dos sujeitos e não de modelos prontos e, ao mesmo tempo, preocupando-se reconhecer e respeitar nesses sujeitos os traços culturais da comunidade à qual pertençam.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo Geral***

Analisar a administração patrimonial nas instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Apresentar a composição hierárquica do governo brasileiro e as condicionantes existentes na administração patrimonial nas instituições públicas federais;
- Identificar as tarefas desenvolvidas na administração patrimonial nas instituições públicas federais;
- Levantar as atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial nas instituições públicas federais;
- Identificar o domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial nas instituições públicas federais;
- e
- Identificar os modelos de comunicação existentes na área de administração patrimonial nas instituições públicas federais.

### **1.4 Justificativa**

O desafio das organizações é a formalização e disseminação do conhecimento e integração entre sistemas de instituições iguais e diferentes entre si. As organizações de modo geral buscam a integração interna entre seus colaboradores, sistemas e subsistemas. O custo dessa integração entre empresas é elevado devido às diferenças entre os modelos de plataformas em uso e as culturas organizacionais enraizadas. Ser transparente, competitivo e bem sucedido, implica expor as experiências que as organizações possuem e mantendo uma pasta de capital intelectual equilibrada (GIANESI e CORRÊA, 1994; e MELO, 2003).

De acordo com Melo (2003), o governo federal brasileiro é o detentor de informações básicas nos diversos processos de construção da sociedade e de seus cidadãos, produtos e serviços. Entende-se que tais informações não tenham que existir isoladamente em cada instituição pública. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), essas informações organizacionais precisam ser capturadas e organizadas conforme a necessidade das organizações e codificadas de maneira clara para a disseminação desse conhecimento tácito ou explicitado por seus colaboradores. Segundo o Site do Governo Eletrônico do Brasil, eGov (2006), no ano de 2000, o Governo Brasileiro lançou as bases para a criação de uma sociedade digital ao criar um Grupo de Trabalho Interministerial com a finalidade de examinar e propor políticas,

diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação para dar melhor transparências aos processos de controle público, por meio do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000. As ações desse Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação, formalizado pela Portaria da Casa Civil nº 23 de 12 de maio de 2000 coadunaram-se, ou seja, juntar, incorporar para a formação de um todo, com as metas do Programa Sociedade da Informação, coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

A proposta de analisar a administração patrimonial para instituições públicas federais contribui no sentido de fazer com que essas Instituições conheçam e conciliem um conjunto de procedimentos. Ajuda a estabelecer novas bases pelas quais deseja seguir quanto às atividades, rotinas, tarefas, desenvolvimento da gestão e de processos e tecnologia da informação e da comunicação, voltadas para a gestão patrimonial e contribuindo para uma interação dentro do modelo de governo eletrônico brasileiro, conforme diretrizes, normas e novas formas eletrônicas estabelecidas pelo decreto presidencial citado acima.

A falta de comunicação entre Instituições Públicas Federais, governo e a sociedade faz com que sejam desperdiçados milhões de reais anualmente dos cofres públicos destinados a soluções individuais e não coletivas (MELO, 2003). Como exemplo de experiência e contextualização de ideias, visando unificar a forma de gestão e as informações e conhecimento a respeito de um domínio de conhecimento, citam-se as variadas soluções desenvolvidas pelo Instituto IJURIS, na área jurídica, voltadas para Governo Eletrônico; a implementação e utilização da plataforma LATTES; a declaração de imposto de renda; assim como, o Sistema de Administração de Pessoal – SIAPE; Sistema de Administração Financeira – SIAFI; Sistema de Cadastramento de Fornecedores – SICAF; entre outros em nível nacional.

Os setores de patrimônios das instituições públicas federais brasileiras geram informações que agregam conhecimentos, e em contrapartida, trabalham independentes e cada um usando informações peculiares, conhecimentos perdidos e subsistemas que não se integram com as demais instituições. Variados são os procedimentos de execução das mesmas rotinas, tarefas e processos.

## **1.5 Estrutura da Tese**

A Tese encontra-se estruturada nos seguintes capítulos e outros

subtópicos: Lista de figuras e quadros; resumo; abstract. No primeiro capítulo, a introdução com seus subtópicos, contextualização, relevância e ineditismo, objetivo geral e específicos, justificativa e estrutura da Tese. No capítulo dois, apresenta-se a fundamentação teórica. No capítulo três, os procedimentos metodológicos e, no quarto, faz-se a apresentação e análise dos dados coletados. No capítulo cinco traçam-se as análises dos resultados da pesquisa. No capítulo seis, relacionam-se as diretrizes para a administração patrimonial. No capítulo sete, as conclusões finais da pesquisa e recomendações para novas pesquisas são apresentadas seguindo das referências, apêndice e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são abordados temas que servem de subsídio para a realização da pesquisa proposta. As fundamentações teórico-empíricas para sustentar a presente pesquisa foram divididas em grandes temáticas: administração patrimonial; gestão do conhecimento; visão geral da metodologia *commonkads*; gestão do conhecimento e a metodologia *commonkads* e técnicas de triangulação.

### 2.1 Administração Patrimonial

Os desafios passam a ser vislumbrados pelo administrador de materiais com a inclusão de temas relativos à gestão patrimonial no dia-a-dia dos gerentes e do currículo da disciplina “Administração de Recursos Materiais”. A gestão patrimonial tem sido uma das áreas de importância e atenção dentro de qualquer organização que busca controlar e registrar os seus bens patrimoniais. De acordo com Santos (2002) e Pozo (2002), patrimônio é o conjunto de bens de toda natureza e espécies, direitos e obrigações que tenham interesse para a administração e para a comunidade administrativa.

Para Francischini e Gurgel (2002) três afirmações importantes devem coexistir para classificar um ativo como fixo ou imobilizado: a) Ter natureza relativamente permanente; b) Ser utilizado na operação do negócio; e c) Não ser destinado à venda. Nenhum bem tem vida ilimitada na empresa, pois com o tempo todos sofrem desgaste pelo uso e obsolescência.

Segundo Pozo (2002) e Martins e Alt (2006) os recursos patrimoniais são instalações, utilizadas nas operações do dia-a-dia da empresa, mas que são adquiridos esporadicamente. Prédios, equipamentos e veículos da empresa podem ser classificados como recursos patrimoniais. Já para Pozo (2002) e IBAP (2002) os recursos patrimoniais constituem os elementos primordiais para uma organização poder operar, produzir produtos e serviços que irão atender as demandas de mercado. Portanto, é de suma importância uma perfeita adequação e manutenção dos bens patrimoniais para o sucesso da organização. Os recursos patrimoniais compreendem instalações, máquinas, equipamentos e veículos, que fazem possível sua existência.

Já administração patrimonial compreende uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e terminam quando o bem

for retirado do patrimônio da instituição. Ao longo dessa trajetória são adotados procedimentos, físicos e contábeis, objetivando atender uma exigência legal ao manter registros que permitam identificar os bens do imobilizado e o ano de sua aquisição, o valor original e os posteriores acréscimos ao custo, reavaliação e baixas parciais a eles referentes, ao controle patrimonial deverão ser anexadas outras funções como identificação, aquisição e baixa, preservação e gestão, de forma a adquirir uma conotação mais ampla que possa ser caracterizada como administração patrimonial. (SANTOS, 2002; BERNARDES, 2008).

Os bens patrimoniais surgem o linguajar das mais variadas formas, dependendo da área de especialização de que discorre sobre o assunto, sejam engenheiros, administradores, advogados, economistas ou contadores. (MARTINS e ALT, 2006).

De acordo com Martins e Alt (2006) a complexidade e os prazos de fabricação classificam os bens patrimoniais em diversas formas. Aqui destacamos a forma quanto a sua mobilidade, que pode ser classificada como bens móveis, quando podem ser deslocados sem alteração na sua forma física, como exemplo: móveis e utensílios, máquinas, veículos, aparelhos, equipamentos e bens imóveis, quando não podem ser deslocados sem perder sua forma física original, como prédios e terrenos.

Segundo Silva (1981); Santos Filho (1982); Brasil (1992); Rosa (1996); IBAP (2002), Santos (2002) e Bernardes (2008); no setor de patrimônio existe uma relação de termos utilizados que invariavelmente e dependendo da instituição são muito parecidos. Entre eles pode-se citar: Auditoria e Consultoria; Patrimônio; Compra/Aquisição; Processo de Compra/Aquisição; Bens móveis; Materiais de Consumo; Materiais Permanentes; Registro ou tombamento dos bens móveis; Responsabilidade de Bens; Responsável Patrimonial; Responsabilidade de Chefe; Agentes Responsáveis; Agente Patrimonial Setorial; Responsável Pessoal; Controle; Movimentação; Transferência de Transferência de Responsabilidade; Materiais para Baixa; Descarte/Baixa; Processo de descarte/Baixa; Venda de Sucata; Balanço de Imóveis; Execução de auditoria ou consultoria patrimonial; Transferência dos bens no Fim de Gestão, Falta de Bens, Indenização; entre outros.

Por sua vez, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB, 1969) coloca como competência do setor de patrimônio o que segue:

- arrolar e escriturar todos os bens móveis, imóveis e semoventes da instituição;

- efetuar o tombamento dos bens, registrando-os com todas as suas características;
- emitir os termos de responsabilidade e obter a assinatura da autoridade que ficará responsável perante a administração, pelos bens em uso nos setores sob sua direção ou chefia;
- manter atualizado o registro de tombamento geral que sintetiza, por categorias, todos os materiais permanentes em uso na instituição;
- manter atualizado o registro de tombamento individual que informa todos os materiais permanentes em uso em cada um dos setores da instituição;
- realizar o inventário anual contendo a descrição, identificação e avaliação unitária e quantitativa dos bens que constituem o patrimônio da instituição; e
- promover, periodicamente, a reavaliação do acervo permanente da instituição, informando ao órgão contábil central.

Autores como Silva (1981), Santos Filho (1982), Brasil (1992), Rosa (1996), e Santos (2002) corroboram que existem benefícios gerenciais, com a administração dos bens patrimoniais e que permite conhecer o que realmente existe nos parques operacionais, detectando e corrigindo eventuais distorções no patrimônio líquido da organização, como constataram que a gestão patrimonial controla os bens móveis de uma instituição, registrando, controlando sua localização e descartando-o quando necessário os bens que não servem mais para a instituição.

Recursos materiais segundo a ESAD (2000) e de acordo com a Instrução Normativa/SEDAP/205/88 e com o Decreto nº. 99.658/90 é uma designação genérica de equipamentos, componentes sobressalentes, acessórios, veículos em geral, equipamentos, mobiliário e outros itens empregados nas atividades das organizações. Neste caso em especial para as organizações federais, os materiais permanentes são aqueles que em razão do seu uso corrente não perdem a sua identidade física e/ou têm uma durabilidade superior a dois anos.

Conceitos são atribuídos ao tema patrimônio. De acordo com Martins e Alt (2006) o patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais. administrar o patrimônio significa gerir os direitos e obrigações, ou, de outro modo, os ativos e passivos da

organização.

Outros autores como Santos (2002) consideram patrimônio como um conjunto de direitos e obrigações. Patrimônio é considerado somente como a parte líquida, isto é, a diferença entre o ativo e as dívidas de uma organização. Do ponto de vista econômico, o patrimônio é observado de outra forma: como riqueza ou como um bem suscetível de cumprir uma necessidade coletiva. Neste contexto, existem os bens patrimoniais, onde um bem significa o elemento de que dispõe uma organização para obtenção de seus fins.

Sobre a gestão patrimonial, de acordo com Kronberg (2002), a identificação do patrimônio de uma entidade é fundamental para o sucesso de um sistema de proteção de bens. Para tanto, é importante diferenciar o patrimônio das pessoas físicas e das famílias das pessoas jurídicas; muitas vezes difícil de separar, dada a atividade e a utilização, além do inter-relacionamento entre eles.

Os recursos necessários pelos quais as organizações realizam suas operações, de acordo com Viana (2002), são entre outros os recursos materiais que englobam os aspectos materiais físicos que a organização utiliza para produzir seus produtos e serviços. O mesmo autor comenta que as compras em uma organização são o ponto fundamental da gestão operacional. Nesse contexto, percebe-se o quanto o controle dos materiais permanentes é importante para economizar no fluxo de caixa.

Recursos patrimoniais segundo Martins e Alt (2006) são instalações, utilizadas nas operações do dia-a-dia das organizações, mas que são adquiridos esporadicamente. Prédios, equipamentos e veículos podem ser classificados como recursos patrimoniais.

Os procedimentos básicos da administração de patrimônio segundo Santos (1997) são empregados na aquisição, recebimento, guarda, registro, distribuição e controle de bens patrimoniais que possuem algumas atividades semelhantes àquelas concernentes à administração de materiais, como num todo, diferindo apenas em alguns métodos de controle e de transferência.

O objetivo da administração do patrimônio segundo Francischini e Gurgel (2002) é efetuar os registros, controle e descarte dos materiais permanentes ou bens móveis, bem como dos bens imóveis da sua organização.

Então, o administrador, gerente ou gestor dos setores de patrimônio pode ser o profissional a quem cabe o gerenciamento, o controle e a direção da organização na área de sua habilitação, como no setor de patrimônio, buscando os melhores resultados em termos de economicidade, registro, controle e descarte dos materiais permanentes.

A metodologia adotada pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC e Secretaria de Ensino Superior – SESu, segundo Santos (2002) e MEC (1994), foi a de reunir os gerentes da área de patrimônio das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES e, em consequência de ideias, experiências e em consenso, desenvolver a proposta do Sistema de Administração de Patrimônio – SAP, das Instituições Públicas Federais – IPF, no ano de 2001, e do respectivo software, visando à execução de ações semelhantes.

Na primeira etapa dos trabalhos, realizada em Florianópolis, foram apresentados os procedimentos de registro e controle patrimonial de algumas das IFES presentes, iniciando-se pela troca de informações e posterior elaboração da proposta de criação do SAP.

A segunda etapa realizou-se em Curitiba o II Encontro de Administração e Gestão dos setores de Patrimônios, no ano de 2002, quando após a demonstração de outros Sistemas Automatizados de Administração Patrimonial, procedeu-se à análise, discussão e otimização dos trabalhos elaborados no primeiro encontro. Nessa oportunidade, foram criadas comissões regionais com a finalidade de estudar e otimizar a proposta inicial.

Na terceira etapa, realizada em Fortaleza, aconteceu uma reunião para discutir o que foi concebido nas comissões regionais e consolidado na comissão central. Dessa reunião, no ano de 2003, resultou a versão atual do SAP.

O software foi desenvolvido pelo analista de sistema João Ariberto Metz, do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR, o analista de sistemas Rogério Oliveira de Jesus, da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, e com o assessoramento de Wellington Pedro Walter, da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Conforme encaminhamento do MEC (1994) para implantação do SAP nas IFES seria necessária adoção de algumas providências:

- normatização patrimonial interna e nacional;
- instalação de microcomputadores com emuladores e terminal em rede, no órgão de patrimônio, em número suficiente para atender a demanda;
- treinamento dos servidores que manipularão o SAP;
- elaboração de tabela de locais e de responsáveis patrimoniais em nível nacional;
- conversão dos registros relativos ao acervo patrimonial para o banco de dados do SAP – não havendo este, entrar com os

- dados via terminal do SAP, mediante inventário físico;
- integração com os sistemas de pessoal, orçamento e material – não havendo sistemas informatizados nas áreas supramencionadas, deverão ser elaboradas tabelas para as mesmas;
- centralização do recebimento dos bens móveis pelo almoxarifado ou pelo setor de patrimônio; e
- aprimoramento das informações organizacionais, para que todos utilizem a mesma linguagem.

No ano de 1988, na UFSC, esse pesquisador foi o responsável para fazer a interface entre o usuário e o administrador de um Sistema de Administração Patrimonial automatizado. Este sistema foi desenvolvido por analistas de sistema que de posse de um manual do Ministério de Educação e Cultura – MEC, começaram a desenvolver o Sistema de Administração de Patrimônio – SAP, conforme citado anteriormente.

Na UFSC um programador do Núcleo de Processamento de dados – NPD/UFSC, fez adaptações ao SAP. Até o ano de 2007 este sistema sofreu transformações e adaptações, sendo considerado por outras instituições como um modelo devido sua capacidade de registrar, controlar e de desfazimento de material permanente, como contempla ótimas saídas de relatórios.

O Controle Patrimonial, quando informatizado nas organizações deveria ser homogêneo e contemplar processos, tarefas, procedimentos e rotinas idênticas. Tal controle poderia ser discutido e projetado, conforme fluxo a seguir:

- aquisição de Materiais Permanentes via compra ou outras formas de aquisição;
- entrega do bem ao Almoxarifado ou Setor de Patrimônio da Instituição para tombamento (registro patrimonial) e posterior redistribuição ao usuário conforme indicação na emissão da nota fiscal ou outro processo de aquisição (Responsável Patrimonial ou Co-Responsável);
- registro ou Certificação Eletrônica ou Manual somente deve ser feito pelo Setor Responsável pelo Controle Patrimonial com abertura de Processo de Pagamento e respectivo envio ao Setor de Contabilidade, constando a numeração de patrimônio dos respectivos bens.
- aquisição de Materiais Permanentes via Fundações, CNPq,

FINEP, CAPES e outros órgãos fomentadores ou recursos:

- Envio de Memorando ao Setor de Patrimônio comunicando a compra do bem, contendo fornecedor, características e o nome do usuário do mesmo junto à Instituição (Se possível enviar nota fiscal, fatura ou pró-forma), informando o recurso utilizado para a compra do material;
- em se tratando de compras via Fundação de Apoio, esta emitirá ao Setor de Patrimônio documento (Termo de Doação) informando a compra do mesmo (contendo cópia da nota fiscal, número do Projeto e Unidade a qual foi entregue) e solicitando o registro em definitivo naquela instituição; e
- materiais Adquiridos via CNPq, FINEP, CAPES e outros órgãos fomentadores deverão ser acompanhados de Termo de Depósito ou processo competente, para que tais bens possam ser incorporados contabilmente sob forma de Doação ou Bens de Terceiros.

O mesmo MEC (1994) recomenda algumas sugestões para composição da estrutura básica e padronização dos setores de patrimônio nas IFES. Apresentadas assim:

- padronização dos órgãos de patrimônio nas IFES, com *status* organizacional de Diretoria e ou Departamento, englobando as gestões dos acervos móveis e imóveis;
- efetiva utilização, pelas IFES, dos relatórios do sistema de patrimônio visando à racionalização dos processos de aquisição, manutenção e saneamento dos materiais permanentes existentes à maximização da aplicação dos recursos financeiros;
- prover os órgãos de patrimônio de recursos materiais, humanos e financeiros necessários para seu funcionamento; e
- instituir trâmites documentais pertinentes ao sistema de patrimônio, via atos administrativos, visando garantir o conhecimento prévio, com o conseqüente registro patrimonial de todas as ocorrências relativas à gestão patrimonial.

Fazendo uma adaptação dos estudos de empreendedorismo de Fialho et al (2006b) gestores públicos e privados precisam perceber as necessidades dos seus clientes internos e externos. É importante estabelecer uma visão de futuro, porque ela inspira, motiva, fornece orientação, promove o êxito e permite a avaliação dos resultados. Os

gestores devem se movimentar diante de obstáculos significativos, assumindo desafios e superando barreiras organizacionais com o objetivo de alcançar as metas e estratégias da organização.

Fialho et al (2006a) quando falam sobre as redes de conhecimento, comentam que a economia do conhecimento está fundamentada cada vez mais na criação, difusão e uso do conhecimento. O sucesso das empresas dependerá, portanto, da sua eficácia na criação, absorção e utilização do conhecimento. Nessa ótica, os setores de patrimônio constituem um gargalo de conhecimento que pode ser disseminado entre seus próprios gestores.

## **2.2 Gestão do Conhecimento**

Um número significativo de iniciativas de sucesso estão surgindo em gestão do conhecimento, algumas enfatizando as estratégias e aspectos culturais, outras enfatizando a tecnologia de apoio, e outras, ainda, tentando combinar as duas ênfases em uma única abordagem, mais sistemática. Do ponto de vista da implementação elas começaram com projetos-piloto ou iniciativas confinadas e apenas tentaram implementar soluções completas para toda a organização. O real poder da gestão do conhecimento está apenas começando a se manifestar e, sem dúvida, muito mais está para ser visto de novidade como iniciativa das organizações.

A gestão do conhecimento surge como uma nova disciplina e, seguramente, vai levar algum tempo até que se tenha uma disciplina científica totalmente estruturada, em termos conceituais e metodológicos. Da mesma forma, vai levar algum tempo até a aceitação geral para acessar e avaliar, objetivamente, como essa nova disciplina e seus processos contribuirão para a competitividade organizacional.

A gestão do conhecimento depende de uma ação sistemática interna e externa à empresa voltada à captação, análise, tratamento e distribuição da informação. A gestão do conhecimento deve ser conduzida nas fases de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento (ciclo de transformação). Quando existe um padrão de relações entre os dados e a informação, esse padrão tem potencial para representar conhecimento.

Na prática, segundo Tarapanoff (2006) a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e compartilhamento das melhores práticas e

tecnologias que impulsionam estes processos.

Para Silva e Neves (2004) as organizações começam a perceber-se de que não podem esperar resultados significativos e duradouros de programas de gestão do conhecimento que não considerem a cultura organizacional. Uma fase da análise e mudança desta cultura passará certamente, de forma explícita ou não, a fazer parte dos programas de gestão do conhecimento nas organizações.

Gerenciar conhecimento ou, em termos mais pragmáticos, promover ações que busquem facilitar a sua utilização, tem sido um dos desafios organizacionais. As organizações preocupam-se cada vez mais com a importância estratégica do conhecimento em um cenário competitivo e globalizado. De acordo com GeCIC (2006) difunde-se a gestão do conhecimento e suas práticas como forma de gerenciar e desenvolver o conhecimento organizacional.

De acordo com Silva, Espíndola e Vilar (2006) a questão do conhecimento necessita ser colocada numa perspectiva histórica que permita identificar a preocupação do homem com este aspecto da sua vida enquanto ser social e produtivo. Antes de o mundo presenciar o advento das transformações produtivas que vieram a se caracterizar pela sua dimensão como revoluções industriais, houve momentos na história da civilização em que o homem centrou fortemente a sua preocupação em processos de organização e classificação do conhecimento. Neste sentido, relaciona-se as contribuições de Aristóteles, de Francis Bacon e de Diderot e d'Alembert.

Aristóteles em sua obra *Organon*, por volta de 344 a. C., propõe uma classificação do conhecimento tendo a lógica como ferramenta para a sua obtenção. Francis Bacon, em 1620, publicou sua mais célebre obra, *Instauratio Magna*, conhecida como *Novum Organum*, onde tratou de uma abrangente organização e classificação do conhecimento. Denis Diderot e Jean le Rond d'Alembert publicaram, em 1772, a "Encyclopédie", ou "Dictionnaire Raisonné des Sciences, des Arts et des Métiers", a primeira enciclopédia que se preocupou em explicitar o conhecimento sobre as ciências, as artes e os ofícios, de maneira comentada e criticada. Certamente o que teria motivado essas contribuições, foram preocupações com os avanços da sociedade em consequência da constatação da importância do conhecimento como fator determinante para tais avanços.

O mundo passa por transformações. O momento é um ponto de inflexão entre a era da certeza e do raciocínio lógico (era industrial) e uma era caracterizada pela imprecisão, pelo futuro desconhecido e pelo número infinito de possibilidades objetivas que se apresentam (era do

conhecimento). O que mais caracteriza este momento é a sua complexidade dinâmica. Para Mariotti (1999) e Lima (2002), complexidade quer dizer diversidade, convivência com o aleatório, com mudanças constantes e com conflitos, é ter de lidar com tudo isso, mobilizando potenciais criadores e transformadores. Este passa a ser o papel das organizações: mobilizar potenciais criadores e transformadores para sobreviverem a essa complexidade e à imprevisibilidade do futuro.

Para as organizações prepararem-se para enfrentar essa realidade, é preciso, num primeiro momento, compreender melhor o que está acontecendo. O entendimento do funcionamento do mundo dos negócios, em todos os seus aspectos, é necessário para a tomada de decisões bem-sucedidas. Os fatores ambientais, como as forças competitivas, regulamentos, legislação e tendências socioeconômicas, constituem um ponto de partida para decidir como organizar e gerenciar os fatores internos da organização, como recursos humanos, infraestrutura, estrutura organizacional e definição de estratégias.

Essas mudanças, no mundo dos negócios, vêm acontecendo, de maneira mais visível, desde o final da década de 80 e percebe-se uma série de evidências empíricas irrefutáveis. A globalização, por exemplo, trouxe para o dia a dia das empresas, a abertura de mercados e da concorrência global. As inovações tecnológicas revolucionaram todas as áreas, mas, sem dúvida, grandes avanços deram-se na área das telecomunicações, principalmente no que diz respeito às tecnologias de informação e de comunicação. Os avanços nessa área imprimiram mudanças consideráveis ao mundo dos negócios. A noção tradicional de tempo e espaço foi ultrapassada, de maneira tal que hoje, em segundos, grandes distâncias podem ser eliminadas.

As bases teórico-metodológicas da gestão do conhecimento, segundo Santos (2006) têm bases teórico-metodológicas em várias disciplinas. Todavia, os conjuntos de conhecimentos atualmente disponíveis ainda não são suficientes para sustentar uma disciplina científica bem estruturada e consistente sobre este assunto. Nesse sentido, é fundamental conhecer quais disciplinas e suas respectivas contribuições que estão formando o arcabouço teórico-metodológico dessa nova área de conhecimento.

Gestão do conhecimento é uma área interdisciplinar. A gestão do conhecimento utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias disciplinas, compondo um crescente corpo de conhecimentos que, passo a passo, estão formando as bases teórico-metodológicas de uma disciplina científica. Dentre essas disciplinas,

podemos citar: as ciências cognitivas, da educação, da informação, da administração e organizacionais, assim como as tecnologias de gestão, de informação e de comunicação. (SANTOS, 2006).

De acordo com Terra (2000) a gestão do conhecimento e suas relações e resultados no Brasil, e principalmente no ambiente empresarial, serve para o desenvolvimento de diferentes focos. Um deles é o aprendizado individual e organizacional; as relações entre as pessoas em diferentes áreas da empresa; o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; o mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional e a conectividade entre as pessoas e os processos.

Segundo Santos (2006) e Tarapanoff (2006) os ativos de conhecimento são o conhecimento de mercados, produtos, tecnologias e organizações que uma empresa tem ou precisa ter e que possibilita a seus processos de negócio gerarem lucros, conquistar clientes, agregar valor, entre outros. Gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas, da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por isso, gestão do conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimentos disponíveis, e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Quando Silva, Espíndola e Vilar (2006) falam sobre a transformação do conhecimento, relatam que é fundamental dedicar a atenção à distinção entre os conceitos de dado, informação e conhecimento. Embora existam várias definições formuladas por diferentes autores, provenientes de diversas áreas, sobre os conceitos de dado, informação e conhecimento, assim, conhecimento corresponde a um estado de domínio do saber que propicia a tomada de decisão ou a execução correta de um determinado trabalho.

GeCIC (2006) comenta que gerenciar conhecimento implica a gestão da informação e, respectivamente, dados, envolvendo diferentes aspectos, requisitos e especificidades. Gestão do conhecimento envolve o comprometimento da organização, visando à criação de uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento organizacional. Envolve localizar fontes de conhecimento-chave da organização, incluindo os diferentes tipos de informação existentes, como pessoas, documentos, processos, páginas amarelas e outros.

Segundo Fialho et al (2006a) as organizações aprendem fazendo, através da prática. Somente assim se constrói conhecimento. A

aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado e construído por meio da transformação da experiência e da prática organizacional. Já para Laner e Cruz Júnior (2004) as pessoas precisam ter confiança como método para participar do processo de gestão e para aproximar-se do desconhecido e desenvolver inovações.

O conhecimento empresarial segundo Silva, Espíndola e Vilar (2006) possui uma taxa de geração do conhecimento e sua velocidade de transformação deve-se a processos sinérgicos envolvendo três elementos: pessoas, ambientes de discussão e meios de armazenamento. Isso resulta em novos conhecimentos cujo volume pode se elevar exponencialmente à medida que são aplicados.

No ambiente empresarial é indispensável que se aprenda a lidar com o impacto do conhecimento nos processos decisórios e de trabalho. A capacidade produtiva de uma empresa depende do conhecimento tácito e do conhecimento explícito que ela detém muito mais que simplesmente de seus ativos materiais.

Dumont et al (2006) comentam quando falam sobre a criação de um centro estratégico de inteligência pública que, deve ser definido como o órgão responsável pela extração, análise, transformação e disponibilização das informações aos gestores da administração, como também esta gestão do conhecimento pode direcionar e facilitar o acesso às informações fundamentais para cada processo institucional.

Confirmando isso, apresenta-se as idéias de Silva (2006) comentando que existem problemas recorrentes em gestão do conhecimento. Entre eles relaciona-se: a busca é limitada e baseada em palavras-chave; a extração de informação não é fácil; existem inconsistências nas terminologias e falhas na remoção de informações desatualizadas; a prospecção de dados distribuída (descoberta de conhecimento implícito).

A gestão do conhecimento tem como um de seus objetivos formalizar o conhecimento particionado em domínios, onde as ferramentas automáticas detectam inconsistências e extraem o conhecimento. Construir plataforma para perguntas e respostas (a partir dos documentos) e com alternativa à busca baseada em palavras-chave com a possibilidade de restrição de quem pode ver fragmentos da informação (SILVA, 2006).

Esse conhecimento, segundo Santos (2006), dependendo do domínio, precisa seguir abordagens. Entre elas, relacionam-se as abordagens culturais/comportamentais, sociológicas, mecanicistas ou tecnocêntricas e sistemáticas ou antropocêntricas.

As abordagens mecanicistas ou tecnocêntricas são abordagens

centradas na aplicação de tecnologias e de recursos computacionais, com o objetivo de se fazer mais e melhor o que já se fazia antes. As principais hipóteses dessa abordagem, que devem ser relacionadas aos sintomas do problema, são:

- Deve-se focalizar na melhor acessibilidade da informação, sustentada por melhores métodos de acesso e nas facilidades para reciclagem/reutilização de documentos (hipertexto, bancos de dados, etc.); e
- Deve-se investir na utilização de tecnologia da rede, pois as INTRANETs e GROUPWAREs são prováveis soluções-chave.

As abordagens culturais/comportamentais ou sociológicas têm raízes profundas na psicossociologia das organizações enfatizando, sobretudo, a reengenharia de processos, a gestão de mudanças e a aprendizagem organizacional, tendendo para uma visão gerencial de “problema do conhecimento”. De fato, elas tendem a concentrar-se mais na inovação e na criatividade (a “organização que aprende”) do que na alavancagem dos recursos existentes ou na explicitação do conhecimento implícito. As principais hipóteses destas abordagens são:

- Comportamento e cultura organizacionais precisam ser modificados porque em ambientes intensivos em informação, as organizações desenvolvem disfuncionalidades, em relação a seus objetivos de negócio;
- Tecnologia e métodos tradicionais são considerados incapazes de resolver o “problema do conhecimento” e uma visão holística é trazida à tona (são frequentemente invocadas teorias do comportamento de grandes sistemas);
- O que importa é o processo, não a tecnologia; e
- Nada acontece ou muda a menos que os gerentes o façam acontecer.

As abordagens sistemáticas ou antropocêntricas para a gestão do conhecimento retêm a tradicional fé na análise racional do problema do conhecimento: o problema pode ser resolvido, mas são necessárias novas maneiras de pensar. As hipóteses básicas destas abordagens são as seguintes:

- O que importa são os resultados sustentáveis, não o processo ou a tecnologia e, nem mesmo a sua definição de conhecimento;

- Um recurso não pode ser utilizado se não for, devidamente, modelado. Todavia, pode-se evidenciar que existem aspectos do conhecimento corporativo que são passíveis de serem modelados como um recurso explícito;
- As soluções podem ser encontradas em diversas tecnologias e disciplinas, e os métodos tradicionais de análise podem ser utilizados para reexaminar a natureza do trabalho do conhecimento e para resolver o problema do conhecimento;
- Questões culturais são importantes, mas devem ser avaliadas de forma sistemática. As pessoas podem ou não ter que se “transformar” mas, com certeza, a política e as práticas de trabalho devem mudar, e pode-se aplicar tecnologia aos próprios problemas de gestão do conhecimento, com bastante sucesso; e
- Gestão do conhecimento contém um componente importante de gerenciamento, mas não é uma atividade ou disciplina que pertença exclusivamente aos gerentes.

A partir dos conceitos da cognição e dos mapas cognitivos, destaca-se a importância da consideração dos aspectos subjetivos na formulação e estruturação de problemas complexos e no estabelecimento de estratégias de ação para o processo de gestão do conhecimento. Nesse contexto, é descrita uma sistemática para a construção dos mapas cognitivos de acordo com vários autores.

Os mapas cognitivos, segundo Steil (2006), dizem respeito às percepções ou aos significados compartilhados entre os membros de um grupo. Os três elementos seguintes pertencem ao conceito de mapas cognitivos: o indivíduo desenvolve um mapa intersubjetivo de causa e efeito de eventos, ações e conseqüências; o indivíduo localiza-se nesse mapa; e age de acordo com esse mapa. Os mapas cognitivos organizam o significado de eventos, a motivação e o envolvimento com a ação.

De acordo com Silva, Espíndola e Vilar (2006) o conhecimento apresenta-se em duas formas distintas: explícito (formal) e tácito (informal). O conhecimento formal encontra-se armazenado em alguma base física e recupera-se quando necessário. O conhecimento informal consiste em ideias, opiniões e pressupostos de posse dos indivíduos e serve de fundamento para a construção do conhecimento formal.

O quadro 1 apresenta as propriedades do conhecimento tácito e explícito:

<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
Subjetivo	Objetivo
Intuitivo / Empírico	Racional
Concomitante	Seqüencial
Evolução contínua	Evolução discreta

**Quadro 1** - Propriedades dos conhecimentos tácitos e explícitos

Fonte: Silva, Espíndola e Vilar (2006)

De acordo com Zabot e Silva (2002) a economia do conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais, intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital, para setores, cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Tanto no setor primário, quanto no secundário, a competição é baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporado, demonstrando com isto, a importância da gestão do conhecimento neste início de novo milênio.

Na prática, gestão do conhecimento engloba as seguintes etapas:

identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa;  gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas no mercado;  tornar acessíveis quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso – incluindo groupwares e intranets. Isso engloba muita coisa e deveria tornar-se parte integrante dos negócios (DRUCKER, 2001 e SANTOS, 2006).

Para Argyris (1996) as empresas não têm dificuldade em lidar com a identificação e mapeamento do conhecimento. A razão, contudo, afirma o autor Argyris (1996) é que elas não sabem o que é aprendizado organizacional e como chegar até ele. O aprendizado é visto de forma muito restrita, serve para identificar e resolver problemas, corrigindo erros no ambiente. Os gerentes e os empregados devem se voltar para dentro da organização e refletir de modo crítico sobre seu comportamento e, mais pertinentemente, aprender com o próprio roteiro que seguem para definir e resolver problemas.

Nessa linha, Mota (1998) destaca o processo de mudança tecnológica e a velocidade e abrangência dessas transformações que marcam o esgotamento da sociedade industrial e o ingresso na sociedade do conhecimento, colocando-se como fator-chave para o desenvolvimento econômico de regiões e países.

## 2.3 Visão Geral da Metodologia *Commonkads*

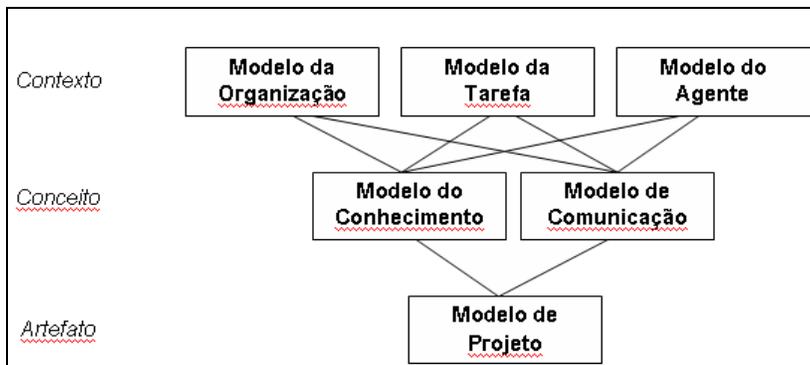
As metodologias de desenvolvimento de sistemas de conhecimento trazem entre seus termos, palavras, conceitos, teorias e ciências, contribuições que pode ser considerada uma temática multidisciplinar. Desmembrando suas ações percebe-se que na engenharia do conhecimento, assim como na gestão do conhecimento, apresentam as técnicas e metodologias que são importantes para a identificação, recuperação, codificação, armazenamento, controle e disseminação dos ambientes intensivos em conhecimentos nas organizações.

Nesse contexto, aparece a metodologia *commonkads* desenvolvida por Schreiber. et al (2002), que constitui-se como uma ferramenta utilizada para a exploração de objetos intensivos de conhecimentos nas organizações.

Para entender mais sobre essa metodologia é necessário conhecer os termos definidos por Schreiber. et al (2002) tais como: *Know what* – conhecimento a respeito dos fatos; *Know how* – habilidades: capacidade para realizar uma determinada tarefa (habilidade para absorver, utilizar e criar conhecimento); *Know why* – conhecimento a respeito de princípios e leis. Por que isso funciona dessa maneira? *Know who* – conhecimento a respeito de quem conhece o que e quem conhece como fazer o quê.

A metodologia define momentos estanques para a engenharia do conhecimento e para a gestão do conhecimento. Na Engenharia do Conhecimento, começa-se pelas seguintes questões: Por que? Por que um sistema de conhecimento é uma solução ou ajuda potencial? Para que problemas? Que benefícios, custos e impactos organizacionais terá? Entender o contexto organizacional e o ambiente é a questão mais importante aqui. O quê? Qual é a natureza e estrutura do conhecimento envolvido? Qual é a natureza e estrutura da comunicação correspondente? A descrição conceitual de conhecimento aplicado em uma tarefa é o ponto principal nessa questão. Como? Quanto conhecimento deve ser implementado em um sistema computacional? Como são a arquitetura do software e o mecanismo computacional? Os aspectos técnicos do que se realiza computacionalmente é o ponto principal aqui.

Todas essas questões são respondidas pelo desenvolvimento das partes que compõem os modelos de aspectos proposto por Schreiber et al (2002). A metodologia *commonkads* tem um conjunto predefinido de modelos, cada um focando em um aspecto específico, mas fornecendo, no conjunto, uma visão compreensiva, conforme a Figura 1.



**Figura 1:** Modelos da metodologia *commonkads*

Fonte: Schreiber (2002)

O Modelo da Organização apoia a análise das maiores características da organização, a fim de descobrir problemas e oportunidades para sistemas de conhecimento, estabelecer sua viabilidade e acessar o impacto na organização das ações de conhecimento pretendidas.

O Modelo da Tarefa analisa o layout da tarefa global, suas entradas, saídas, precondições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. Tarefas são sub-partes relevantes de um processo de negócio.

O Modelo de Agente descreve as características dos agentes, em particular suas competências, autoridades e restrições para agir. Além disso, relaciona os links de comunicação entre agentes necessários para executar uma tarefa. Agentes são executores de uma tarefa. Um agente pode ser humano, um sistema de informação ou qualquer outra entidade capaz de realizar uma tarefa.

O Modelo de Conhecimento tem como propósito explicar em detalhes os tipos e estruturas de conhecimento utilizados para realizar uma tarefa. Permite uma descrição independente de implementação do perfil dos diferentes componentes de conhecimento na resolução de problemas, de uma forma que seja compreensível por seres humanos. Isso torna o modelo de conhecimento importante veículo para comunicação com especialistas e usuários sobre os aspectos da resolução do problema de um sistema de conhecimento, durante tanto no desenvolvimento como na execução.

O Modelo de Comunicação modela de forma independente de implementação ou de conceito, como ocorre no modelo de conhecimento, em que os agentes estão envolvidos em uma tarefa e é

importante a transação de comunicação entre esses agentes envolvidos.

Os modelos anteriores são vistos como constituintes dos requisitos de especificação de um sistema de conhecimento, dividido em diferentes aspectos. Com base nesses requisitos, o Modelo de Projeto fornece a especificação técnica do sistema em termos de arquitetura, plataforma de implementação, módulos de software, representações e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções descritas nos modelos de comunicação e conhecimento.

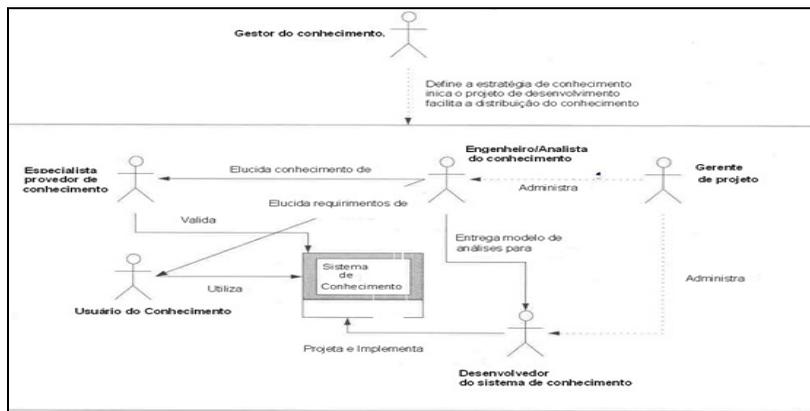
Juntos, segundo Schreiber. et al (2002), os modelos da organização, da tarefa e do agente analisam o ambiente organizacional e os fatores críticos ao sucesso de um sistema de conhecimento. Os modelos do conhecimento e de comunicação produzem uma descrição conceitual das funções de resolução de problema e dos dados que são tratados e gerados por um sistema de conhecimento. O modelo de projeto converte esses em uma especificação técnica que é a base para a implementação de um software. Não é necessário que todos os modelos sejam construídos. Isso dependerá dos objetivos do estudo para a pesquisa ou projeto e das experiências adquiridas quando se executa a proposta.

Sistemas de conhecimento e sua engenharia não são entidades totalmente sem relação com outras formas de sistemas de informação e gestão. A metodologia *commonkads* tem influências de outras metodologias, como análise e projeto de sistemas estruturados, orientação a objetos, teoria organizacional, processo de reengenharia e gestão da qualidade. Um dos exemplos dessa influência está na relação entre a abstração de objetos que modelam entidades do mundo real de forma natural, o que é claramente semelhante a um dos princípios do conhecimento. Ao contrário de sistemas especialistas convencionais, a metodologia *commonkads* amplia as diversas metodologias existentes, o que é útil quando tarefas, processos, domínios ou aplicações se tornam conhecimento intensivo (SCHREIBER. et al, 2002).

A seguir, apresentam-se os papéis nos processos de engenharia e gestão do conhecimento, conforme a Figura 2.

1) Especialista ou Provedor de Conhecimento: Papel exercido pelo ser humano que detém o conhecimento. Tradicionalmente é exercido por um “especialista” no domínio da aplicação, mas pode ser exercido por pessoas na organização que não têm o Status de “especialistas”. Um dos problemas para o engenheiro do conhecimento é encontrar o “real” especialista. Pretensos especialistas são prejudiciais a um projeto de conhecimento. Existem diferentes tipos de provedores de conhecimento bem como diferentes técnicas para elucidar dados

sobre tarefas intensivas em conhecimento.



**Figura 2:** Os papéis nos processos de engenharia e gestão do conhecimento  
**Fonte:** Schreiber (2002)

2) Engenheiro ou Analista de Conhecimento: Embora em termos estritos o termo “engenheiro de conhecimento” indica trabalhadores do conhecimento em todas as fases do processo de desenvolvimento o termo é utilizado para quem trabalha com análise de sistemas. Nesse sentido, “analista de conhecimento” é uma melhor definição. Desde o surgimento da Engenharia do Conhecimento a análise do conhecimento foi percebida como um gargalo no processo de desenvolvimento de sistemas de conhecimento. Metodologias como *commonkads* fornecem um conjunto de passos para que a análise de tarefas intensivas em conhecimento seja facilitada.

3) Usuário de Conhecimento: Um usuário de conhecimento faz uso direto ou indireto de um sistema de conhecimento. Envolver usuários de conhecimento desde o início nos projetos regulares de engenharia de software é importante. Automação de tarefas intensivas em conhecimento invariavelmente afeta o trabalho das pessoas envolvidas. Para o projeto e a implementação é importante assegurar que eles interajam com o sistema com suas próprias representações de interface. O engenheiro de conhecimento deve ser capaz de apresentar os resultados das análises para os usuários potenciais de conhecimento. Isso requer uma atenção especial.

4) Gerente de projeto: O gerente de projeto de conhecimento está encarregado de comandar o desenvolvimento do sistema de conhecimento. Um projeto típico é de pequeno a médio e envolve de 4 a

6 pessoas. Os maiores riscos para o gerente de projeto referem-se a problemas relacionados ao conhecimento. Assim, requisito de monitoramento é de importância fundamental durante o ciclo de vida do projeto.

5) Gerente de Conhecimento: O Gerente de Conhecimento não está diretamente envolvido no projeto de desenvolvimento dos sistemas de conhecimento. O gerente de conhecimento formula uma estratégia de conhecimento ao nível do negócio. O gerente de conhecimento é o desenvolvedor do sistema de conhecimento e das atividades de distribuição de conhecimento. Esses projetos incluem somente analistas de análise (desenvolvimento de conhecimento), como sistemas de conhecimento em funcionamento (um veículo para distribuição de conhecimento).

## 2.4 Gestão do Conhecimento e a Metodologia *commonkads*

As análises da organização e das tarefas são atividades da Gestão do Conhecimento que estão diretamente relacionadas a aspectos da administração e da gestão de negócios e que considera o conhecimento como um assunto central à tomada de decisão organizacional, criando meios de se gerir questões relacionadas à promoção do conhecimento. As metodologias de Engenharia e Gestão do Conhecimento, como *commonkads*, interessam aos principais conceitos da GC e como esses se relacionam com os aspectos da metodologia específica da GC. O Engenheiro do conhecimento e o desenvolvedor de sistemas de conhecimento devem compreender os pontos em que a GC se intercepta e se complementa como área científica (SCHREIBER et al, 2002).

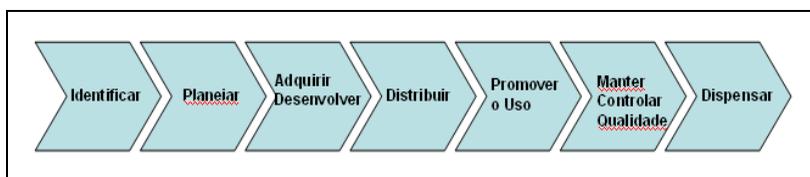
Com base em estudos da Filosofia, em GC tem sido enfatizado o fato de que o conhecimento é em grande parte não explícito ou *tácito*. Isso significa que o conhecimento geralmente não ocorre na forma explícita, não sendo possível formalizá-lo em livros ou manuais. Ao invés disso, trata-se de uma capacidade que ocorre em “background”, parcialmente inconsciente e dependentemente da experiência, que é utilizada na resolução de problemas ou em outras tarefas humanas. Conhecimento é conhecimento em ação (SCHREIBER et al, 2002).

Existem vários frameworks para a GC. Todos têm em comum a intenção de cobrir o completo *ciclo de vida do conhecimento* dentro da organização. Tipicamente, as atividades relativas ao conhecimento e à sua gestão são destacadas por diversos autores (Figura 3).

- Identificar o conhecimento interna e externamente;

- Planejar que conhecimento deverá ser necessário no futuro;
- Adquirir e/ou desenvolver o conhecimento necessário;
- Distribuir o conhecimento para onde ele é necessário;
- Promover a aplicação do conhecimento nos processos da organização;
- Controlar a qualidade do conhecimento e mantê-lo;
- Dispensar o conhecimento quando não mais necessário.

O fluxograma apresentado na figura 3 retrata as evoluções dessas atividades:



**Figura 3:** Atividades e gestão relativas ao conhecimento

Fonte: Schreiber (2002)

Desse modo, uma definição de Gestão do Conhecimento é: um *framework* e um conjunto de ferramentas para melhorar a infra-estrutura de conhecimento da organização, objetivando conseguir o conhecimento correto junto às pessoas certas, na forma correta e no tempo certo. Embora as metodologias de modelagem de conhecimento, como *commonkads*, não sejam métodos de GC, oferecem uma série de instrumentos práticos úteis nesse objetivo, em particular as técnicas para organizações orientadas a conhecimento, análise da tarefa e métodos para melhorar o compartilhamento e reuso do conhecimento. Obviamente, a GC não é uma atividade de uma única face. Nesse caso, a missão, objetivos e estratégias organizacionais agem como as forças motrizes. A GC ajuda a organização a obter feedback e a continuamente aprender por meio de suas experiências e, com base nisso, a melhorar sua infra-estrutura de conhecimento para o futuro (SCHREIBER et al, 2002).

Nesse sentido, Schreiber et al (2002) comentam que as atividades associadas aos processos de conhecimento formam os elementos da chamada *cadeia de valor do conhecimento*. Trata-se de uma analogia com a famosa cadeia de valor. Aqui, uma organização é considerada como consistindo de uma coleção de atividades unidas com o objetivo de criar valor, o qual está embarcado em produtos e serviços que são

apreciados por seus consumidores. Nesse conceito de cadeia de valor, a GC é uma atividade de suporte focada em facilitar e melhorar a aplicação do conhecimento na organização.

Sob a ótica organizacional, conhecimento tem papel no processo de criação de valor de produtos ou serviços, a partir da melhoria dos processos dentro da organização. A formulação de uma estratégia de GC, no entanto, segue a direção oposta, ou seja, de fora para dentro da organização. Inicia verificando os objetivos de criação de valor na organização e de como esse valor é obtido a partir dos processos da organização. Os ativos de conhecimento são os corpos de conhecimento que a organização utiliza em seus processos para produzir valor. A questão central da GC é, então, que ações são úteis à melhoria do incremento de conhecimento que embasa os processos? A EC é um dos instrumentos disponíveis para esse propósito. As estratégias de GC são mostradas na Figura 4.



**Figura 4:** Estratégias de gestão de conhecimento

Fonte: Schreiber (2002)

A GC tem valor e foco em processo. De acordo com Schreiber et al (2002) há uma gama de ações gerenciais que permitem melhorar o fluxo e a produção de conhecimento. Muitos estudos de caso, tais como os das indústrias japonesas, mostram a importância de se criar equipes multifuncionais e transdisciplinares para produzir uma base de conhecimento mais rica para o projeto de produtos inovadores. Existem casos, em que o conhecimento está concentrado em centros especializados a fim de se conseguir massa crítica suficiente, isto é, em áreas emergentes em tecnologias avançadas. Em outros casos, o conhecimento é capilarizado pela realocação de especialistas do centro

para pequenos escritórios locais, por meio de sistemas de apoio à decisão: isso tem sido feito, por exemplo, em companhias de seguro e em bancos europeus, a fim de melhor e mais rapidamente servir ao consumidor local com serviços financeiros tais como empréstimos e hipotecas.

Organizações de pesquisa repensam e reprojeta sua “logística de conhecimento” buscando novas formas de transferir seu conhecimento para grupos-alvo e tirando vantagem de novas oportunidades da visualização mais atrativa de informação na Internet e em sua WWW. Aqui, o processo de captura de informação é apoiado por agentes inteligentes de software que nos ajudam como “brokers”. Organizações com base nos USA têm instalado repositórios de conhecimento, por exemplo, na forma de bases de dados distribuídas de projetos conduzidos com lições aprendidas sobre esses projetos, a fim de dar suporte aos seus consultores mundiais.

Outras formas de memória organizacional que promove o compartilhamento de conhecimento existente em bibliotecas reutilizáveis de modelos, informação, componentes de software, facilitando a construção de sistemas de informação, também tem acelerado o tempo de estudos de projeto de engenharia, reduzindo o tempo de chegada no mercado. Empresas automotivas têm criado novos mecanismos de reutilização de conhecimento ao organizar encontros especiais regulares com vendedores de carros e consumidores, obtendo como resultado o que deveria ser prioritário em re-projetos.

Outra forma, segundo Toledo Loures (2006), tem sido as chamadas *organizações virtuais* organizadas como redes, para criar mais rapidamente novos serviços aos consumidores, fortalecer posições de concorrência ou forçar ações de regulação de utilização do mercado de energia. Sistemas de conhecimento baseados em expertise de alto nível organizacional têm ajudado fábricas em diferentes locais, a disseminar suas melhores práticas e a conseguir padronização de qualidade no ramo dos alimentos. Essa variedade de aplicações e possibilidades é a prova de que não há *bala de prata* em GC. No entanto, há claramente uma gama de lições que foram aprendidas pelas organizações que estão na fronteira da GC, são elas:

- Conhecimento é um ativo chave às organizações (mas é geralmente tácito e privado). O maior desafio do gestor do conhecimento é lidar com o fato de que conhecimento é um ativo organizacional, mas está essencialmente nos indivíduos. Além disso, ao contrário dos ativos imobilizados, o conhecimento pode ir embora às 17:00hs (para casa ou para

um competidor). Assim, GC e EC não podem ter uma natureza mecanicista ou burocrática e devem ser essencialmente orientadas a pessoas.

- Conhecimento não é o que você *sabe* e sim o que você *faz*! A noção que é um “ativo” pode ser má compreendida e levar à conotação de que é um passivo “*just-sitting-there*”, como uma planta. Ao contrário, o conhecimento tem natureza em *ação*. O valor do conhecimento pode ser medido somente quando colocado em ação. Conhecimento é dependente do contexto de uso.
- GC tem uma abordagem de fora para dentro e é focada em processo. A Sociedade da informação e sua capacidade tecnológica têm uma tendência a sobrecarregar de informação. Há uma tendência ao surgimento de uma nova doença com a sociedade da informação: *infarto de informação*. A GC necessita combater esse mal com seletividade e com foco em processo. Comunicação básica de informação não é suficiente e pode levar à sobrecarga, se não for acrescida de suplemento voltado ao compartilhamento de experiências. GC geralmente tem uma abordagem *bottom-up* a fim de se tornar bem sucedida na prática, criando e sustentando as necessidades verificadas a partir de aplicações de projetos em andamento.
- Transferência de Conhecimento não é passar adiante algo – não existe “*knowledge-burger*”. Conhecimento sempre foi visto como um atributo de pessoas competentes, ao invés de uma entidade em si. A visão de ativo é recente, resultante do impacto da era da informação. É um passo adiante, mas a visão de conhecimento como uma entidade tem limitações e perigos. Conhecimento não é como um hambúrguer que se pode produzir em um lugar e manusear em outro. muitos projetos de transferência de conhecimento e tecnologia falham porque não se pode tratar conhecimento como algo que se possa jogar fora.
- Mecanismos de Troca de Conhecimento: Compartilhamento de conhecimento = COMUNICAÇÃO + Recriação de conhecimento. muito mais apropriado do que conceber conhecimento como um artefato transportável, está a ideia de compartilhamento de conhecimento. Transferência é melhor compreendida por co-produção de conhecimento. Isso reforça a importância de equipes de trabalho multifuncionais e

multidisciplinares nas organizações. Experiências semelhantes são relatadas em organizações virtuais, onde empresas de diferentes locais formam uma rede para alcançar um objetivo comum. Em GC, a experiência levou-nos a descartar a ideia que conhecimento possa ser “minado”, como jóia na cabeça do especialista. Ao invés disso, a Engenharia do Conhecimento é uma atividade colaborativa e construtiva na qual a modelagem do conhecimento é central.

- GC refere-se a facilitar o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Para tal, deve aumentar sua conectividade. Trata-se de um lema para a GC. Medidas simples, feitas de modo bottom-up, podem dar conta do recado. A GC é vista como uma atividade *peso leve* que realiza um balanceamento entre aspectos leves e pesados na organização. É um perfil facilitador, que ajuda a criar conhecimento, ao invés de instalar estruturas rígidas que acabam desencadeando sobrecarga de informação.

A metodologia *commonkads* tem sido utilizada em trabalhos da gestão do conhecimento, definição de estratégia de tecnologias da informação e análise de viabilidade de projetos. Fornece forte apoio nas etapas iniciais de análise de requisitos em projetos de desenvolvimento de sistemas de informação. Em todas as aplicações da GC, existe a modelagem conceitual do conhecimento em diferentes níveis de detalhes.

## 2.5 Técnica de triangulação

Quando se utiliza o método de triangulação em uma pesquisa a auto-avaliação faz parte do processo e o integra, mas o conjunto de elementos e procedimentos propostos é muito mais amplo e complexo. Ela conjuga: a presença do avaliador externo, a abordagens quantitativas e qualitativas, o controle dos grupos de comparação e de forma relevante, a análise do contexto, da história, das relações, das representações e a participação.

O sapateiro pensa que o couro é o único recurso. Os cientistas, escritores e outros profissionais têm métodos diferentes e habilidades próprias em que o eu sujeito escolhe principalmente a melhor maneira de resolver os problemas que lhes parecem complexos (DENZIN, 1978).

Os profissionais argumentam seus métodos utilizando-se dessas

técnicas de triangulação. Dependendo do problema, a metodologia utilizada precisa ser eficiente ou eficaz. Administração, Psicologia, Sociologia, Filosofia entre outras ciências contribuem para buscar elementos de defesa de determinada ideologia. Deve-se atacar os problemas com a ordem mais larga de ferramentas conceituais e metodológicas que se possui. Isto não impede discussão e debate relativo à utilidade de métodos diferentes pelo estudo de problemas específicos ou tipos de problemas. Isso, porém, é presumivelmente uma afirmação da superioridade geral e inerente do uso de múltiplos métodos (DENZIN, 1978).

Defender os métodos de triangulação ou a combinação de metodologias no estudo dos mesmos fenômenos é um tema debatido por diversos autores, como: Denzin (1978), Jick (1979), Kant (1980), Schutz (1982), Samaja (1992), Fleury (1997), Goldenberg (2000), Greene, Benjamin e Goodyear (2001), Kelle (2001), Yin (2001), Souza (2003), Bryman (2004), Kelle e Erzberger (2004), Minayo (2004), Sampaio (2004), Magnusson (2005), Minayo (2005), Minayo (2008a), Minayo (2008b), entre outros.

Tendências metodológicas como o movimento para dados visuais e eletrônicos, triangulação de métodos e a hibridação de procedimentos qualitativos são discutidas no cenário da literatura científica como alternativa de desenvolvimento de novas técnicas de pesquisas.

Triangulação está amplamente definido por Denzin (1978, p. 291) como "a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno". A metáfora de triangulação é de navegação e estratégia de exercícios que usam referências múltiplas e aponta para localizar a posição exata de um objeto. Determinados princípios básicos de geometria, pontos de vista múltiplos permitem maior precisão. Os investigadores organizacionais podem melhorar a precisão dos julgamentos colecionando tipos diferentes de dados que afetam o mesmo fenômeno.

O defensor mais conceituado para debater a técnica de triangulação é Denzin (1978), que sugeriu repetidamente que os investigadores devessem usar tantas perspectivas metodológicas quanto possível para investigar as variadas problemáticas. Ele distingue entre quatro formas de triangulação: dados, investigador, triangulação teórica e metodológica.

O termo triangulação é utilizado por vários autores para designar diversos tipos de cruzamento de informações e é um dos recursos utilizados no estudo de caso, para aumentar sua validade e confiabilidade. Não há entendimento comum sobre a origem do termo. Alguns autores entendem que é uma metáfora oriunda da navegação e

outros da demarcação de terras. Mas, independente disto, ele se refere ao emprego de dois ou mais métodos de pesquisa como orientação metodológica. Em navegação, por exemplo, o emprego de sextantes permitia a identificação da posição da lua a partir da referência construída entre o sol, a lua ou outro corpo celeste e a linha do horizonte (SAMPAIO, 2004).

Em ciência social, a triangulação recorreu inicialmente à reivindicação que comparando achados de dois ou mais métodos de pesquisa diferentes habilitam o investigador concluir se um aspecto de um fenômeno foi com precisão medido, da mesma maneira que comparando várias medidas de uma área geográfica permite uma cartografia mais precisa do território. Esta reivindicação descansou na suposição que métodos de pesquisa diferentes produzem resultados semelhantes (DENZIN 1978).

A metodologia da Triangulação de dados pode ser concebida como o uso de tipos diferentes de métodos para responder perguntas diferentes que surgem de uma única teoria. De acordo com Minayo, Assis e Souza (2005) quando citam o trabalho de Schutz (1982), pode-se compreender análise por triangulação de métodos como expressão da dinâmica investigativa e de trabalho que integra a análise das estruturas, processos e resultados, compreensão das relações envolvidas na implantação das ações e a visão que os atores diferenciados constroem sobre o projeto, desde o seu desenvolvimento, relações hierárquicas e técnicas, fazendo dele um construto específico.

Na pesquisa social já foram traçados quatro diferentes tipos de triangulações que segundo Fleury; Shiniashiki e Stevanato (1997) e Yin (2001) podem ser assim denominadas: a triangulação de dados, a triangulação de pesquisadores, a triangulação de teorias e a triangulação metodológica. Triangulação metodológica normalmente requer o uso de uma variedade de métodos qualitativos, como entrevista detalhada, observação participante, e grupos de informante-chave.

Segundo Denzin (1978) na técnica de triangulação há o tipo “dentro do método” que usa técnicas múltiplas dentro de um determinado método para coleccionar e interpretar dados. Para métodos quantitativos como pesquisa, isto pode levar a formas múltiplas ou índice que focalizem a mesma construção. Para métodos qualitativos como observação participante, isto pode ser refletido em "grupos" de comparações múltiplas e desenvolve mais confiança dentro da emergente teoria. Em resumo, a triangulação de “dentro do método” essencialmente envolve verificação para consistência interna ou confiança, enquanto "triangulação de entre método", testa o grau de

validade externa.

A ideia de triangulação de dados enriquece a pesquisa e, salvaguardadas as devidas diferenças epistemológicas, permite a articulação de técnicas quantitativas com técnicas qualitativas, possibilitando maior rigor metodológico. Nem sempre é indispensável a existência de fontes qualitativas e quantitativas para se estar empregando uma triangulação de dados.

Nesse sentido e de acordo com Jick (1979), porém, o método de triangulação pode ser algo diferente como escalar confiança e validação convergente. Pode capturar o mais completo retrato de contextualização do objeto estudado. Quer dizer, além da análise de sobrepor discrepância, o uso de medidas múltiplas pode descobrir algumas distorções sem igual que caso contrário pode ter sido negligenciado por meio de únicos métodos.

Nesse senso, triangulação pode ser usada não só para examinar o mesmo fenômeno de perspectivas múltiplas, mas, para enriquecer nossa compreensão, permitindo o novo ou dimensões mais profundas para emergir.

A combinação de várias metodologias é conhecida como triangulação Goldenberg (2000), e possibilita que se empreendam estudos quantitativos relativos a fenômenos identificados como relevantes em pesquisas qualitativas. Os limites de um método são superados pelas possibilidades do outro, e deixam de ser vistos como opostos, e passam a ser percebidos como complementares.

A triangulação refere-se à busca de diferentes maneiras para investigar um mesmo ponto. Em pesquisa verificou-se que existem quatro tipos de triangulação: de fontes, de métodos, de investigadores e de teorias.

Quando um pesquisador compara o relato de um informante sobre o que aconteceu em uma determinada reunião com a ata dessa mesma reunião, está realizando a triangulação de fontes. A triangulação de métodos se refere à comparação de dados coletados por métodos qualitativos e quantitativos (podendo acontecer, por meio de diferentes técnicas qualitativas).

Autores como Denzin (1978), Jick (1979), Samaja (1992) e Minayo (2004), comentados por Minayo, Assis e Souza (2005), estudaram cientificamente a triangulação metodológica, demonstrando que seus princípios ecoam em uma vasta tradição das ciências sociais, seja por motivos práticos de validade ou por razões epistemológicas. Samaja (1992) em seu artigo sobre metodologia e dialética do trabalho interdisciplinar demonstra que a integração acontece por razões práticas,

sobretudo quando se trata de processar e analisar dados produtivos por vários instrumentos, na perspectiva de diversas disciplinas. Mas ela acontece, diz o autor, por motivos epistemológicos, na medida em que se tenta superar as dicotomias entre quantitativo *versus* qualitativo, entre enfoque disciplinar *versus* interdisciplinar, entre outros.

Na obra de Kant (1980, apud MINAYO; ASSIS e SOUZA, 2005), encontra-se uma das fundamentações mais importantes da triangulação de métodos. Pode-se encontrar em algumas ideias de Kant, desenvolvidas no “Sistema dos princípios do entendimento”, em sua obra “Crítica da razão pura”. Kant ensina que a “a possibilidade da experiência é oferecida pela realidade objetiva a todos os nossos conhecimentos a priori”.

Então quantos métodos são necessários para que uma investigação seja sucinta? Jick (1979) encontra um valor universal na triangulação metodológica, ao constatar que cada método, por si só, não possui elementos mínimos para responder às questões que uma investigação específica suscita.

De acordo com estudos de Jick (1979), as tentativas mais prevaletentes para usar triangulação são refletidas nos esforços para integrar e inspecionar métodos. A viabilidade e necessidade de tais acoplamentos foram defendidas por vários cientistas sociais, todos eles discutiam que esses métodos quantitativos podem trazer contribuições importantes para as pesquisas.

Triangulação é uma reivindicação de epistemologia que interessa o que mais pode ser sabido sobre um fenômeno quando os achados de dados gerados por dois ou mais métodos são reunidos. O conceito de triangulação tem sido revisado, desenvolvido e debatido por vários autores como Greene et al (2001); Kelle (2001); Bryman (2004).

O uso do método de triangulação deve ser interpretado de maneira clara e como uma defesa de ecletismo. O grande valor dessa estratégia é sua garantia que nenhum estudo será administrado na ausência de um pouco de perspectiva teórica (DENZIN, 1978).

O método de triangulação, segundo Jick (1979), é um exercício delicado para decidir se ou não convergiram os resultados. Teoricamente, uma confirmação múltipla de achados que possa parecer rotineiro. Se há congruência, isto presumivelmente é aparente. Na prática, entretanto, há poucas diretrizes para ordenar dados e sistematicamente para determinar congruência ou validade.

Nas restrições no uso do método de técnicas de triangulação, devem ser observadas várias limitações deste método de pesquisa. A validade dos resultados obtida pelo método de triangulação dos dados é

dependente na validade e confiança de cada um dos informantes-chave da amostra pesquisada.

É esperado que as definições que prenderam a estes objetos seja público e de acordo com a realidade. Realmente, para os cientistas exigem um certo grau de acordo, mas nunca serão alcançados consensos, por várias razões. Primeiro, cada método insinua uma linha diferente de ação para a realidade e conseqüentemente cada um revelará aspectos diferentes do objeto pesquisado, parecido com um caleidoscópio, e dependendo do ângulo ao qual é segurado, revelará cores e configurações diferentes dos objetos ao espectador. Segundo, é que não se pode atingir consenso. Cada pesquisador traz do objeto linhas de ação ou interpretações dele próprio e uma extensão a estas interpretações serão sem igual (DENZIN, 1978).

A triangulação provê aos pesquisadores, de acordo com Jick (1979), importantes oportunidades. Primeiro permite aos investigadores serem mais confiantes nos resultados. Essa é a força global do uso de métodos múltiplos. Triangulação pode jogar com muitas outras informações e papéis, como estimula a criação do método inventivo, modos novos de capturar um problema para equilibrar com métodos convencionais. Ao investigador é provável que sustente uma proximidade lucrativa à situação que permite maior sensibilidade às fontes múltiplas de dados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em uma pesquisa necessita-se da definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer os métodos utilizados durante seu desenvolvimento. Na primeira seção trata-se das considerações iniciais, na seção seguinte a caracterização da pesquisa, na seção subsequente a população e amostra; seguindo essa evolução trata-se dos procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa na última seção.

#### **3.1 Metodologia da pesquisa**

Metodologia segundo Silveira (2006) é o caminho traçado para atingir os objetivos ou metas da pesquisa. Existem casos, como nas ciências exatas, já se dispõe de metodologias consagradas que podem ser entendidas como um conjunto de procedimentos replicáveis em qualquer situação por diferentes pesquisadores.

Este capítulo apresenta os principais métodos e procedimentos metodológicos que norteiam a implementação dos objetivos desta Tese, e que serão utilizados nesta pesquisa que, de acordo com Moreira (2001), Gil (2002) e Silveira (2004), além de permitir a compreensão do estudo realizado e assegurar a réplica científica é uma concepção positivista por apresentar os fatos reais desprovidos de qualquer juízo de valor.

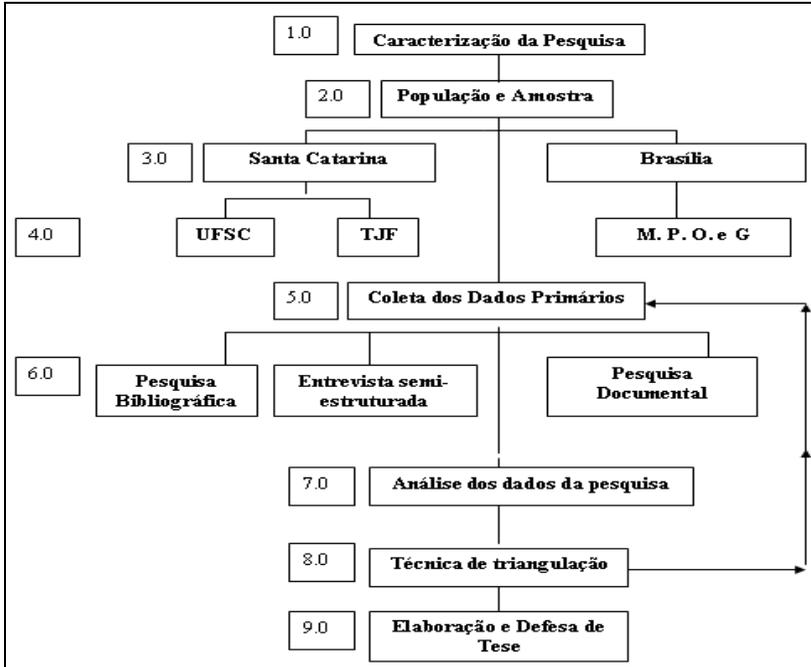
Para Silveira (2004) uma tese é um documento que representa o resultado de um trabalho experimental ou exposição de um estudo científico de tema único e bem delimitado. Deve ser elaborado com base em investigação original, constituindo-se em real contribuição para a especialidade em questão.

Segundo Silveira (2004) o método científico é um conjunto de etapas, sistemáticas e logicamente ordenadas, que são desenvolvidas ao longo da investigação, em busca do conhecimento científico. Já para Cervo e Bervian (2002) o método científico é a ferramenta colocada à disposição do cientista que, com a pesquisa, pretende penetrar no segredo do seu objeto de estudo.

O conhecimento científico desta pesquisa é geral por situar os fatos singulares em modelos gerais e os enunciados particulares em esquemas amplos. Por procurar, na variedade e unicidade, a uniformidade e a generalidade. Só que a descoberta de leis ou princípios gerais permite a elaboração de modelos ou sistemas mais amplos.

(MARCONI e LAKATOS, 2000).

A figura 5 apresenta os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa, em um fluxograma, mostrando as etapas que foram seguidas.



**Figura 5:** Fluxograma dos procedimentos e métodos da tese

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 Caracterização da pesquisa

A decisão para analisar a administração patrimonial nas Instituições Públicas Federais nasceu da experiência do pesquisador que, desde 1979, executa funções administrativas no setor de patrimônio, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Optou-se por desenvolver o problema dessa pesquisa depois de muitas tentativas de melhorias abortadas pela burocracia do serviço público, principalmente, o Federal. São as tentativas de inovação na parte de gestão patrimonial como em sistemas informatizados que auxiliassem no registro, controle e descarte de bens móveis permanentes

de forma *online*.

Depois de trinta anos de serviços na área de patrimônio e visitas feitas a outras instituições federais brasileiras e estrangeiras, constatou-se que necessita-se de melhorias constantes, principalmente na comunicação entre os setores de patrimônio em nível nacional. Seus sistemas informatizados não interagem entre si, cada instituição gerencia de forma particular seus processos de registro, controle e descarte de bens móveis permanentes.

Esta proposta de uma análise da gestão patrimonial das Instituições Públicas Federais propõe uma unificação dos conceitos, definições, procedimentos, rotinas, tarefas e funções dos setores de patrimônio nas mesmas, de forma que as pessoas utilizem esta sistemática para que otimizem tempo nos processos idênticos. Uma abordagem de gerência que norteia uma teoria de gestão patrimonial que pode ser replicada para outros setores de patrimônio.

Trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativo e quanto à sua finalidade, exploratória e descritiva. Qualitativa porque segundo Silveira (2006) permite analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas organizacionais e a interação entre seus integrantes.

Exploratória, primeiro pelo fato de exigir, do pesquisador, a familiarização com a realidade pesquisada e, segundo, porque tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado problema que enfatiza a descoberta de ideias e discernimentos. Esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. (SILVEIRA, 2006).

Já para Gil (2002), uma pesquisa exploratória busca o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de ideias para a formulação de novos conceitos posteriores. Ainda de acordo com Cervo e Bervian (2002), recomenda-se o estudo exploratório quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado.

Descritiva no momento em que descreve os fundamentos teóricos e práticos sem a mínima intenção de modificá-los e ainda porque aborda quatro aspectos importantes numa pesquisa (SILVEIRA, 2006): investigação, registro, análise e interpretação dos fatos ocorridos no passado, para, por meio de generalizações, compreender o presente e prever o futuro.

### 3.3 População e amostra

O universo da pesquisa é constituído pelas Instituições Públicas Federais brasileiras. A amostra é intencional, porque estas instituições possuem suas particularidades e complexidades em seus setores de patrimônio. Escolheu-se para fazer parte da amostra, no Estado de Santa Catarina, a Universidade Federal de Santa Catarina e o Tribunal de Justiça Federal. No Distrito Federal - Brasília, faz parte da amostra o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. A amostra em cada instituição de pesquisa contou com a colaboração de um dos dirigentes gerais dos setores de patrimônio das instituições pesquisadas. Sabe-se que outras instituições poderiam fazer parte dessa pesquisa, no entanto, entende-se que a referida amostra representa as características, complexidades e peculiaridades de cada Instituição Pública Federal.

As entrevistas realizadas no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, seguem abaixo relacionadas.

Esplanada dos Ministérios - Bloco – C - 3º. Andar – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - **SLTI**.

**16/12/2008 – Manhã.**

---

#### **Sala 322 - Departamento de Governo Eletrônico.**

Sala 322 – Cíntia – Secretária do Dr. João Batista Ferri de Oliveira – Diretor do Departamento de Governo Eletrônico. Tel. 33131012 ou 1319.

---

#### **Departamento de Logística e Serviços Gerais – SLTI - DLSG.**

**Sala 335** - Gerência de Sustentação Operacional - Diretor Dr. Carlos Henrique de Azevedo Moreira.  
Secretária Tâmara – Tel. 1756.

Entrevista com o Dr. Carlos Henrique.

Pré-Compra

Compra

Pós-Compra

Conhecemos o que vamos comprar. Compra e depois não existe controle. A vontade é que exista um Sistema para controlar a parte de

Patrimônio, Almoxarifado e o Desfazimento.

Com isso pode-se saber o que está disponível nos setores que dizem respeito ao Patrimônio e ao Almoxarifado. Primeiro seria feita uma pesquisa para reutilização dos bens de consumo estocados e com os permanentes da mesma forma.

---

**Sala 354** – Tamires – Isaura – SLTI – DLSG - Gerência de Projetos: Sustentação Normativa – Dr. Allan Kardek Aplinário de Sá. Tel. 33131134.

[Isaura.melo@planejamento.gov.br](mailto:Isaura.melo@planejamento.gov.br)

[Allan.sa@planejamento.gov.br](mailto:Allan.sa@planejamento.gov.br)

Decreto Lei 99658 de 30/10/1990. Regula sobre o desfazimento de materiais.

Decreto Lei 6087 de 20/04/2007.

Entrevista com o Dr. Allan Kardek.

Dentro do DLSG existem a Gerência do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG Operacional, a Gerência de Normas, a Gerência de Informações Estratégicas e a Gerência de Serviços de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP.

Dentro do SIASG existe um Sistema Central de Compras denominado ComprasNet, que é a ponta de um eiciberg.

O Dr. Carlos Henrique pretende desenvolver outros Sistemas Centrais para todos os setores do SIASG.

---

**16/12/2008 – Tarde.**

**Sala 351** – Sr. Aroldo – Catálogo de Materiais – CATMAT.

---

**17/12/2008 – Tarde.**

**Departamento de Integração de Sistemas de Informação – DISI.**

**Sala 135 ou 137** – Sr. Corinto Meffe – Inovações Tecnológicas e Integração de Sistemas.

Senhora Vilma. Tel 33131429.

---

**Bloco K -**

**SPOA** – Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração.

**CGLOG** – Coordenadoria Geral de Recursos Logísticos.

Coordenadora Dra. Catarina.

Tel. 34294541.

Setor de Patrimônio – Senhora Fátima.

Empresa Link Data – Nome do Sistema ASI – Chama Pública.

O SERPRO vai incorporar utilizando o CPF das pessoas e o setor de patrimônio utiliza o SIAPE.

---

Os dados e informações obtidos nas entrevistas estão armazenados em forma de gravação, filmes e anotações.

### **3.4 Coleta dos dados primários**

Utilizando a técnica da triangulação em cada instituição foi feita uma entrevista semi-estruturada, observações e anotações da documentação existente, seguindo um instrumento de coleta de dados, acerca das atividades desenvolvidas no setor de patrimônio.

Fazendo uma adaptação do que comenta Gil (2002), a combinação de observação e anotações da documentação existente + pesquisa bibliográfica + entrevista, permite imprimir sentido àquilo que se observa e tecer interpretações iluminadas com o suporte de um quadro teórico de referência capaz de subverter a ideia de disciplinaridade e conquistar a perspectiva de transdisciplinaridade.

Por experiência, sabe-se que as Instituições Públicas Federais possuem uma estrutura complexa e uma sustentabilidade indefinida em seus processos, bem como, por serem informantes-chave no processo de gestão de bens patrimoniais permanentes, adquiridos com uma diversidade de fontes de recursos e que, não só os setores de patrimônio das universidades, mas em especial aquelas que foram escolhidas para amostra, porque possuem uma peculiaridade de poder ser fomentada nas mais diversas formas de aquisição de materiais permanentes, como por projetos aprovados em fundações, doações, convênios, parcerias,

núcleos, institutos de estudos, pesquisas e extensão.

A técnica da triangulação preocupa-se, em primeiro lugar, com os processos e produtos centrados no sujeito. Em segundo lugar, com os elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm influência no seu desempenho junto à comunidade e, por último, com os processos e produtos originados da estrutura socioeconômica e cultural do macro-organismo social, no qual está inserido o sujeito (TRIVIÑOS, 1987).

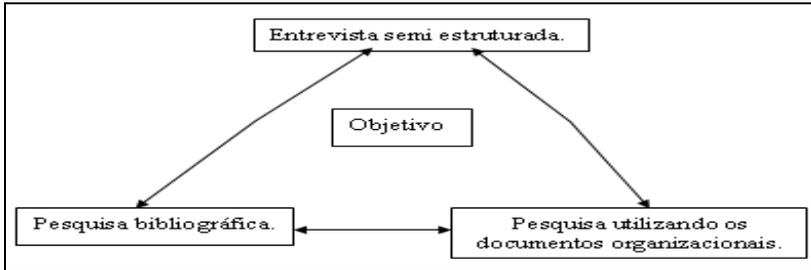
De acordo com Triviños (1987, p. 139):

No primeiro aspecto, salientam-se os Processos e Produtos elaborados pelo pesquisador, averiguando as percepções do sujeito (formas verbais), através de entrevistas e questionários, principalmente, e os comportamentos e ações do sujeito, mediante, de forma fundamental, a observação livre ou dirigida; e os Processos e Produtos construídos pelo sujeito mesmo (autobiografias, diários íntimos, confissões, cartas pessoais, livros, obras de arte, composições, etc.). No segundo ângulo de enfoque, elementos produzidos pelo meio, está representado: pelos documentos (internos, relacionados com a vida peculiar das organizações e destinados, geralmente, para o consumo de seus membros; e externo, que têm por objetivo, principalmente, atingir os membros da comunidade em geral); Instrumentos legais: leis, decretos, pareceres, resoluções, regulamentos etc.; Instrumentos oficiais, que serve duas classes: aqueles que se referem a diretrizes, propostas, códigos de ética, depoimentos filosóficos, memorandos, atas de reuniões, políticas de ação, etc.; Estatísticos (percentagem, etc.); Como fotografias. Na terceira perspectiva de análise, processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro organismo social no qual está inserido o sujeito, refere-se aos modos de produção, às forças e relações de produção, à propriedade dos meios da produção e às classes sociais.

Ainda de acordo com Triviños (1987) fica claramente estabelecido que, por ser a coleta de dados e a análise dos dados uma etapa no processo da pesquisa qualitativa, ou duas fases que se retroalimentam constantemente, só didaticamente pode-se falar, em

forma separada, desse enfoque no estudo de um fenômeno social. Isso quer dizer que qualquer ideia do sujeito, documento, entre outros, é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível, na perspectiva da técnica da triangulação.

De acordo com Crewswell (1994) a técnica de triangulação diz respeito à combinação de diferentes métodos para coletar os dados, conforme figura 6.



**Figura 6:** técnica de triangulação de dados para a coleta dos dados da pesquisa

Fonte: adaptado de Yin (2001)

Contextualizando as técnicas de triangulação de dados para a coleta dos dados da pesquisa, pode-se dizer que na entrevista semi-estruturada foram entrevistados os informantes-chaves para a pesquisa. A pesquisa documental foi resultado da pesquisa em documentos primários utilizando os documentos organizacionais onde foram coletadas o máximo de informações referentes ao tema dentro das organizações pesquisadas.

### 3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma das etapas consideradas importantes durante uma pesquisa científica. Trata-se da fundamentação teórica que será adotada para tratar o problema em questão e ela que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa bibliográfica possibilitou-se o resgate da evolução histórica da “Gestão Patrimonial” bem como permitiu identificar os diferentes conceitos e definições acerca da temática.

Desenvolveu-se uma fundamentação teórico-empírica a respeito dos seguintes temas: Administração Patrimonial; Gestão do Conhecimento; Metodologia *commonkads* e Técnica de triangulação.

### **3.4.2 Entrevista semi-estruturada**

Entrevista para Cervo e Bervian (2002) não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Recorre-se à entrevista quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas.

O instrumento para a coleta de dados desta pesquisa encontra-se no apêndice 01. O pesquisador deve ter em mente que cada questão precisa estar relacionada aos objetivos ou metas de sua pesquisa (GOLDEMBERG, 2000).

Segundo Cervo e Bervian (2002), um pesquisador assume a configuração de observação participante porque se torna relevante ao processo de investigação da realidade para identificar as dimensões internas e externas utilizadas na presente pesquisa uma vez que, deliberadamente, o pesquisador envolve-se com o objeto da mesma, passando a fazer parte dele durante certo período de tempo. Ainda, segundo Cervo e Bervian (2002) trata-se de observação individual, uma vez que o objeto de estudo é confrontado com os conhecimentos próprios do pesquisador, adquiridos, em parte, por meio de experiências na área do tema ou com a própria pesquisa bibliográfica.

### **3.4.3 Pesquisa Documental**

O método da pesquisa documental utiliza documentos originais, internos da instituição como, por exemplo: documentos de arquivos públicos, relatórios informais, entre outros, ou seja, qualquer suporte que contenha informação registrada.

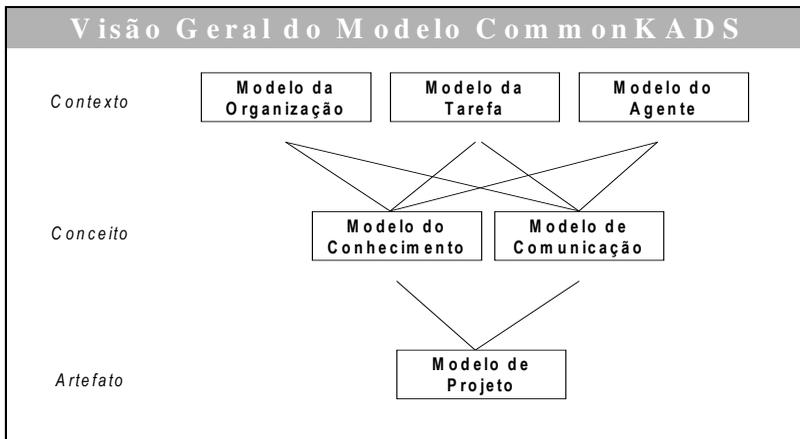
Os documentos existentes na área patrimonial são muitos e importantes. Em vista disso foram relacionados pelo tema específico de interesse.

### **3.5 Modelo *commonkads***

A escolha pela utilização da metodologia *Commonkads* é aplicada neste contexto por que de acordo com Schreiber et al (2002) ela percorre todo o caminho da gestão do conhecimento corporativo para análise e engenharia do conhecimento e todo o caminho para analisar os projetos de implantação de sistemas intensivos de conhecimento de forma

integrada. Ela tem mostrado que o projeto de análise de sistemas falha quando é baseado apenas em tecnologias, não considerando o conhecimento da organização.

A organização da pesquisa, no que diz respeito à apresentação dos dados coletados, para atender às metas estabelecidas foi norteada com base na categorização e dimensões da metodologia *commonkads*. Trata-se de uma metodologia para captura, organização e modelagem do conhecimento nas organizações. Essa pesquisa é utilizada para capturar e organizar os domínios de conhecimento e administração patrimonial. Segundo Schreiber (2002), a metodologia *commonkads* organiza-se em seis modelos, conforme figura 7.



**Figura 7:** Organização da pesquisa  
Fonte: Schreiber (2002)

Na prática, cada modelo desses segue com suas planilhas bem definidas por Schreiber (2002) para identificação, captura, organização e modelagem das atividades e tarefas intensivas em conhecimento nas organizações. O que se faz nesse estudo é uma adaptação para essa pesquisa de algumas planilhas, utilizando aquelas dimensões relevantes e que servirão em termos de gestão para a captura e organização do conhecimento.

No modelo da organização é apresentada uma descrição e análise do ambiente organizacional e hierárquico do governo federal brasileiro e identificar a composição e hierarquia do governo e as condicionantes existentes na administração patrimonial das Instituições Públicas Federais. Exemplo de um ambiente hierárquico: Existe o poder

Executivo, Legislativo e Judiciário. Como é sua composição hierárquica? Constituída dos Ministérios e assim por diante.

No modelo da organização, nesta adaptação, serão apresentadas descrições apoiadas na análise das características da organização, a fim de descobrir problemas e oportunidades, conforme Planilha MO – 1 (Quadro 2), desenvolvida por Schreiber (2002) para sistemas de conhecimento estabelecer sua viabilidade e acessar o impacto na organização das ações de conhecimento a respeito de administração patrimonial. Serão utilizadas nesse módulo da organização as planilhas MO – 2 (Quadro 3), que se referem aos aspectos variantes da organização objeto da pesquisa; a planilha MO – 3 e 4 não será utilizadas; a planilha MO - 5 será relacionada a uma análise de viabilidade de soluções do conhecimento em específico para a administração patrimonial nas organizações públicas federais.

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
<b>Problemas e Oportunidades</b>	Fazer uma lista de problemas e oportunidades percebidas, baseada em entrevistas, brainstorm, encontro e discussões com gerentes, etc.
<b>Soluções</b>	Liste soluções possíveis para os problemas e oportunidades percebidos, como sugeridos nas entrevistas e discussões considerando as características da organização, verificadas anteriormente.

**Quadro 2:** Planilha de problemas e oportunidades

**Fonte:** Schreiber (2002)

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
<b>Estrutura</b>	Organograma da organização.
<b>Processo</b>	Relação dos processos de gestão patrimonial.
<b>Pessoas</b>	Indica a equipe envolvida.
<b>Recursos</b>	Descreve os recursos que são utilizados para o processo de gestão patrimonial como: (a) sistemas de informação ou outros recursos computacionais; (b) equipamento ou materiais; (c) tecnologia, patentes ou direitos.
<b>Conhecimento</b>	Relaciona-se aqui as áreas de conhecimento inerente à gestão patrimonial.

**Quadro 3:** Aspectos variantes e descrição da área de foco

**Fonte:** Schreiber (2002)

No modelo da tarefa, serão adaptadas as planilhas correspondentes e nelas serão relacionadas as tarefas desenvolvidas pelos setores de patrimônio. Soluções baseadas em conhecimento, construindo-se uma relação de todas as tarefas executadas em um setor de patrimônio e suas práticas nas Instituições Públicas Federais brasileiras escolhidas para a pesquisa. Exemplo de uma tarefa: Controle. Quais são as etapas de um controle patrimonial? As etapas de controle patrimonial podem ser estabelecidas de acordo com as normatizações de cada instituição.

No modelo da tarefa, segundo Schreiber (2002), as tarefas são sub partes relevantes de um processo de gestão. O modelo de tarefa analisa o layout da tarefa global, suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. São soluções baseadas em conhecimento, construindo-se uma relação de todas as tarefas executadas em um setor de patrimônio e suas práticas nas Instituições Públicas Federais brasileiras escolhidas para esta pesquisa. São orientadas conforme a planilha TM – 1 de Schreiber (2002), conforme quadro 4.

<b>Modela da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (1ª. Parte)</b>
<b>Tarefa</b>	Identificador da tarefa e nome da tarefa.
<b>Organização</b>	Indica o processo de gestão que a tarefa é parte.

**Quadro 4:** Análise da tarefa – TM-1 (primeira parte)

**Fonte:** Schreiber (2002)

No modelo do agente, serão identificadas as responsabilidades dos agentes – pessoas – detentoras da carga patrimonial em uma instituição. Entende-se como agente as pessoas e pesquisadores que estejam de alguma maneira vinculadas ao governo federal brasileiro e que são detentoras de carga patrimonial de algum bem móvel permanente, utilizando-o para qualquer fim e em qualquer instituição federal ou não, de acordo com concessões feitas para cada caso pelo governo ou pelas próprias instituições em particular. Exemplo de responsabilidade da carga patrimonial: uma pessoa, professor, pesquisador, ou outra denominação adotada é responsável pelos bens móveis que utiliza no seu laboratório ou sala dentro de uma instituição federal brasileira.

No modelo do conhecimento, pretende-se identificar o domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial buscando demonstrar que os setores de patrimônio adotam uma

terminologia própria para desenvolver suas atividades de registro, controle e descarte de seus bens móveis permanentes. Nesse modelo serão relacionados as terminologias utilizadas, conceitos, definições e outros termos utilizados nos setores de patrimônio pesquisados. Exemplo de um termo utilizado: Registro. O que é registro? Registro é um processo de tombamento ou cadastramento deste bem móvel em um sistema de administração patrimonial, que pode ser de controle manual ou informatizado.

O modelo do conhecimento tem como propósito segundo Schreiber (2002) explicar em detalhes os tipos e estruturas de conhecimentos utilizados para realizar uma tarefa. Permite uma descrição independente de implementação do perfil dos diferentes componentes de conhecimento na resolução de problemas, de uma forma que seja compreensível por seres humanos. Isso torna o modelo de conhecimento um importante veículo para comunicação com especialistas e usuários sobre os aspectos da resolução do problema de um sistema de conhecimento, durante tanto no desenvolvimento como na execução.

Para tanto, identificou-se o domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial. Além de especificar os Modelos de Tarefa e Agentes, respectivamente nas tabelas MT - 1, MT - 2 e MA - 1, deve-se integrar essa informação em um documento de tomada de decisão gerencial. A organização deverá tomar decisões com relação às mudanças e melhoramentos organizacionais.

Para tal, há um checklist dos modelos da organização, tarefa e agente que resultará na Planilha OTA - 1, em que se apresentam as ações propostas para a busca de melhoramentos, bem como as medidas correspondentes. Essas ações não são parte do trabalho da gestão de conhecimento, mas são muito importantes para assegurar compromisso e apoio por parte dos atores de relevância da organização.

As principais questões de tomada de decisão são: existem mudanças organizacionais recomendadas e, se sim, quais? Que medidas devem ser implementadas com relação a tarefas específicas e trabalhadores envolvidos? Em particular, que melhoramentos são possíveis no uso e disponibilidade do conhecimento? Essas mudanças têm suficiente apoio das pessoas envolvidas? Há ações de facilitação adicionais necessárias? Qual será o passo seguinte no projeto do sistema de conhecimento?

O modelo de conhecimento será apresentado conforme a planilha OTA - 1, mostrada no quadro 5, resultado da união dos modelos da organização, do agente e das tarefas, relacionando os impactos e os

melhoramentos propostos.

<b>Modelo da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
<b>Impactos e Mudanças na organização</b>	Descreva os impactos e mudanças que a solução de sistema de conhecimento considerada trará à organização, na situação atual e o que deverá ser no futuro.

**Quadro 5:** Checklist de impacto e melhoramentos – OTA-1 (parte1/2)

**Fonte:** Schreiber (2002)

No modelo da comunicação pretende-se identificar os sistemas de comunicação utilizados pelos setores de patrimônio por meio das entrevistas. Existem inúmeros setores de patrimônio onde a comunicação e a interoperabilidade existente entre eles ainda requer melhorias. Pretende-se estabelecer uma linguagem unificada e integrada para que dentro das devidas proporções seja adotada como padrão nacional.

Tendo em vista que muitos agentes podem estar envolvidos em uma tarefa, é importante modelar a transação de comunicação entre eles. Isso acontece no modelo de comunicação, de forma independente de implementação ou de conceito, como ocorre no modelo de conhecimento. Relaciona-se variadas formas de linguagem unificada e integrada para que dentro das devidas proporções seja adotada como padrão nacional.

No modelo do projeto apresentam-se parâmetros legais e operacionais para análise da administração patrimonial com os domínios do conhecimento visando o aprimoramento da Gestão Patrimonial Nacional. O modelo do projeto estabelece a validade da pesquisa por meio do método da triangulação.

### **3.6 Análise dos dados da pesquisa**

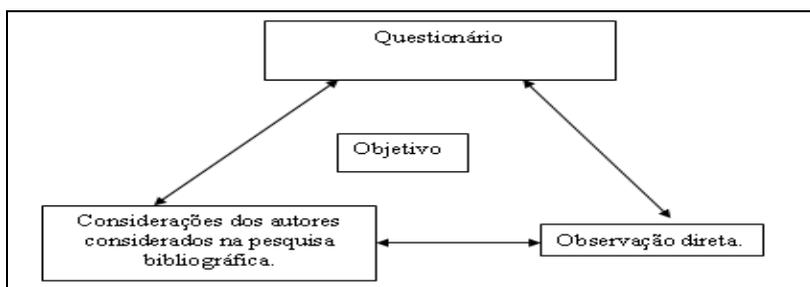
Todos os dados coletados de acordo com as metas estabelecidas foram norteados com base na técnica da triangulação que tem por objetivo básico, segundo Triviños (1987), abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios e sustenta que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem raízes históricas, sem significados culturais e

sem vinculações estreitas e essenciais com uma macro realidade social.

### 3.7 Validação da pesquisa pela técnica da triangulação

Os dados coletados durante a pesquisa terão suas análises a partir da metodologia *commonkads* principalmente em função do modelo do projeto e é a partir desta análise que poder-se-á validar a pesquisa utilizando a técnica da triangulação.

De acordo com Crewswell (1994) a técnica de triangulação contribui na combinação de diferentes métodos, para a validação dos dados, conforme figura 8.



**Figura 8:** Técnica de triangulação de métodos para validação dos dados da pesquisa

Fonte: adaptado de Yin (2001)

Nas técnicas de triangulação de métodos para a validação da pesquisa destaca-se o questionário aplicado aos informantes-chave que foi desenvolvido a partir dos dados obtidos na primeira etapa, ou seja, na triangulação dos dados para a coleta de dados. Com o questionário confirma-se ou não os dados obtidos anteriormente. Já no entendimento dos autores utilizados na pesquisa bibliográfica, comparou-se os dados obtidos com o que está publicado na literatura e a observação direta tornou-se relevante devido à experiência do pesquisador com a gestão dos setores de patrimônios.

De acordo com Dreher (2004) a validade e a confiabilidade configuram-se nos principais elementos necessários para uma análise detalhada de uma pesquisa qualitativa. Para Yin (1989) quatro testes são utilizados para julgar a qualidade da pesquisa qualitativa, como segue:

- a validade do construto – refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais adequadas ao objeto de estudo,

possibilitadas pelos seguintes procedimentos: utilização de múltiplas fontes de evidência; revisão dos documentos sobre o objeto em pesquisa. Para conquistar esta validação, neste estudo serão utilizadas inúmeras fontes diferentes de pesquisa, como: a observação, a pesquisa bibliográfica e as entrevistas. Assim, a cadeia de evidências será garantida pela documentação dos dados coletados. Após esta etapa, estes resultados serão apresentados aos pesquisados;

- a validade interna – atribui à correspondência dos resultados da pesquisa com a realidade. Ou seja, as estratégias de triangulação dos métodos para a maximização da validade: a observação baseada na experiência profissional do pesquisador; a comparação com a literatura baseando-se pela pesquisa bibliográfica e a checagem dos dados pelos respondentes;
- a validade externa – estabelece o domínio pelos quais os resultados alcançados podem ser generalizados e identifica a extensão na qual os resultados podem ser aplicados em outras instituições públicas ou privadas; e
- a confiabilidade – refere-se à extensão pelas quais os resultados podem ser aplicados. De acordo com Merriam (1998) a pesquisa qualitativa tem a seguinte abordagem: envolve a compreensão do objeto em pesquisa em seu ambiente natural; exige trabalho de campo e resulta em um produto descritivo.

De acordo com Silveira (2004) a análise de dados ou de conteúdo, que irá gerar um produto final, é uma técnica que permite a descrição sistemática e objetiva do conteúdo de uma organização. Então a análise de dados desta pesquisa ocorre de forma imparcial e sem julgamento de valores pelo pesquisador.

Os resultados da pesquisa segundo Salvador (1982), Gil (2002), Moreira (2001) e Silveira (2004) devem ser apresentados, demonstrados, discutidos e argumentados. E que esses resultados sejam apresentados na mesma ordem das metas objetivadas, ou seja, cada meta terá suas respostas e passa a constituir um item do resultado da pesquisa.

### 3.8 Limitações da pesquisa

A presente Tese aborda os processos de administração patrimonial, especificamente, o controle de bens permanentes e sua contribuição para a gestão e controle do conhecimento das organizações pesquisadas. Assim, algumas variáveis intervenientes podem vir à tona durante a análise das entrevistas, porém, o foco limita-se à operacionalização das metas estabelecidas.

Por outro lado, não será foco desta Tese estudar os outros processos de gestão administrativa existentes nas instituições. É importante destacar que essa Tese não tem o intuito de generalizar seus resultados, se bem que o pesquisador vivenciou o dia-a-dia dessas instituições e pretende disseminar os resultados e as práticas coletadas.

Considerando-se que é um estudo do tipo qualitativo, os aspectos relativos às crenças e valores pessoais podem influenciar nas respostas. A pesquisa estabelece dimensões a partir da experiência vivenciada pelo pesquisador e a organização dos dados e informações levantadas está apresentada conforme o modelo da metodologia *Commokads*.

As informações constantes nesta pesquisa decorrem das observações e vivências do pesquisador, de uma análise documental decorrente da pesquisa bibliográfica realizada e das entrevistas semi-estruturadas aplicadas pelo pesquisador.

Dadas às características próprias, a generalização dos resultados da pesquisa aplica-se, em princípio, a outros setores de atividade pública ou privada. As limitações estão nas nuances das especificidades do governo federal.

Na UFSC a pesquisa transcorreu de forma clara e tranquila quanto a colaboração e disponibilidade dos documentos. Já no TJFSC, a pesquisa encontrou dificuldades, pois os colaboradores jogavam um para o outro a oportunidade de participar desta Tese e responder o que parecia estar claro e não confiar ou não ter vontade em ajudar, alegando sempre a falta de tempo. Só que as entrevistas eram agendadas quinze dias antes. No MPOG as entrevistas aconteceram tranquilamente e a colaboração foi mútua com o louvor de que a pesquisa seja um sucesso.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

### **4.1 Considerações iniciais**

Nesta seção faz-se a apresentação e análise dos dados coletados sobre o processo de administração de Patrimônio nas instituições como a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina – TJF/SC, e Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, do Governo Federal brasileiro, relatos com ênfase na forma sistemática, na interpretação dos dados colhidos por meio de entrevista semi-estrutura da pesquisa bibliográfica e pesquisa utilizando os documentos organizacionais.

Os documentos investigados, disponibilizados pelas instituições objeto de pesquisa, foram os sites, manuais, leis, normas, nos quais constam os dados que permitiram e caracterizam esta apresentação dos resultados da pesquisa.

As entrevistas semi-estruturadas, elaboradas a partir do referencial teórico e da observação *in loco*, foram realizadas com o objetivo de obter a percepção dos informantes sobre a administração patrimonial em suas instituições de trabalho.

A observação *in loco* aconteceu em diferentes momentos abordando desde aspectos físicos do ambiente administrativo até o registro de informações sobre o comportamento das pessoas e colaboradores nos processos patrimoniais.

Importante salientar que o levantamento bibliográfico permeou todo esse processo de construção dos instrumentos de pesquisa e coleta dos dados, e a observação *in loco*, a todo o momento, permitiu olhar a realidade de outro ângulo e posição teórica empírica, de um outro modo, para estabelecer e/ou entender novas relações a partir daquilo que se conhece.

### **4.2 Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC**

Apresentação dos resultados coletados na UFSC organizados seguindo as diretrizes da metodologia do modelo *commonkads*.

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
<b>Problemas e Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Falta de espaço físico para gestão patrimonial dos bens móveis;</li> <li>2 - O não cumprimento das normas;</li> <li>3 - Falta de responsabilidade dos servidores no controle da carga patrimonial;</li> <li>4 – Falta de apoio da gerência superior;</li> <li>5 - Falta de autoridade na cadeia hierárquica;</li> <li>6 - Falta de pessoal, por variados motivos, principalmente treinado e motivado;</li> <li>7 - Dificuldade de reposição dos aposentados;</li> <li>8 – Gestores públicos nos setores de patrimônio que não estão preparados para a gestão patrimonial;</li> <li>9 – Não ser considerado um serviço fim da Instituição e sim um serviço meio;</li> <li>10 – Falta de apoio operacional por parte da administração central da UFSC.</li> </ol>
<b>Soluções</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Disponibilizar um local ou depósito em condições, com área quadrada suficiente, onde possa ser gerenciado todo o recebimento, registro, controle e descarte dos bens móveis;</li> <li>2 – As normas existem e não são cumpridas. A gerência superior deveria apoiar o uso das normas já existentes.</li> <li>3 – Os servidores deveriam ser responsabilizados pela falta de controle dos bens públicos por meio de processos administrativos ou outro instrumento legal;</li> <li>4 – A gerência superior deveria dar apoio a essa gestão patrimonial pela sua importância física e financeira para a Instituição, pois esse desequilíbrio gerencial provoca uma cadeia de desmandos;</li> <li>5 – As decisões não são coordenadas coletivamente. Não existe um tratamento das informações de forma coletiva. Cada um faz de uma maneira e as normas são iguais para todos. É preciso esclarecer a todos os servidores como gerir a gestão patrimonial.</li> <li>6 – Existe uma defasagem de pessoas por variados motivos. É preciso redistribuir melhor o quadro de pessoas. Nas novas contratações o setor de patrimônio não tem sido contemplado de acordo com suas necessidades e demanda de trabalho.</li> <li>7 – Cada servidor é tratado de maneira diferenciada na hora de cobrar a carga patrimonial. Todos deveriam ser tratados conforme as normas internas e do governo federal.</li> </ol>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
	<p>– O quadro de pessoal diminuiu devido às aposentadorias e não são substituídos os servidores em número igual ou semelhante. Deveria existir um mecanismo para regular essa diferença de quantidade de pessoal, já que o governo federal não contrata na mesma quantidade que se aposenta.</p> <p>8 – Designar pessoas com capacidade, habilidade, afinidade e conhecimento para os setores de patrimônio. Deixar de eleger os cargos de maneira política.</p> <p>9 – Dar mais atenção aos setores de patrimônio. Esses setores são deixados para uma segunda oportunidade. O sucateamento desse setor prejudica o andamento das suas atividades e aumenta os gastos públicos com a aquisição de material permanente.</p> <p>10 – A falta de apoio operacional por parte da administração central faz como que os processos demorem a se desenvolver. Pequenas ações podem contribuir para melhor gerenciamento dos bens públicos permanentes. O setor de informática para o setor de patrimônio carece de apoio institucional para disseminar as informações. Precisa ser melhorado o apoio logístico das tecnologias e administrativo.</p>

No MO – 2 destaca-se os aspectos variantes e descrição da área de foco da pesquisa em análise, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
<b>Estrutura</b>	<p>Na UFSC o Departamento de Gestão do Patrimônio, ou seja, o setor de Patrimônio, está ligado hierarquicamente à Pró-Reitoria de Infra-Estrutura, que por sua vez está ligada ao Gabinete do Reitor. A UFSC possui 630 siglas institucionais. Cada sigla é um setor para a gestão de patrimônio gerenciar.</p>
<b>Processo</b>	<p>Os processos geridos pelo setor de patrimônio da UFSC são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Recebimento de bens móveis;</li> <li>2 – Registro de bens móveis;</li> <li>3 – Controle de bens móveis; e</li> <li>4 – Descarte dos bens móveis.</li> </ol>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
<b>Pessoas</b>	<p>1 - Diretor do Departamento de Gestão do Patrimônio;            2 – Chefe da Divisão de Patrimônio;            3 – Chefe da Seção de registro de Bens;            4 – Outros três colaboradores na área administrativa.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Os servidores do setor de patrimônio da UFSC utilizam computadores para executar suas atividades e tarefas. Existe um sistema informatizado onde são registrados e controlados os bens móveis adquiridos pela UFSC. Seu escritório principal possui uma área de 30 metros quadrados. Possui depósitos com áreas reduzidas e inadequadas para a prática de movimentação de bens móveis.</p>
<b>Conhecimento</b>	<p>Representa um recurso especial explorado no processo de gestão dos setores de patrimônio. Entre os conhecimentos pode-se relacionar: Administração, Direito, Economia, Contabilidade e Psicologia.</p> <p>Deste conhecimento derivam os conhecimentos específicos, como segue:</p> <p>Os Conceitos e definições de Patrimônio e de bens patrimoniais.</p> <p>Conceitos e definições de Patrimônio. Bens. Denominações dos Bens. Denominações do Patrimônio (em função da sua situação).</p> <p>Os Procedimentos básicos da Administração Patrimonial.</p> <p>Enfoque logístico da Administração de Material e sua adaptação à Administração Patrimonial. Noções de Classificação Contábil de Materiais (de consumo e permanente). Parâmetros excludentes para identificação de material permanente.</p> <p>As Principais atividades da área de Patrimônio. A atividade patrimonial dentro da organização. Patrimônio Físico x Patrimônio Contábil.</p> <p>Bens Móveis.</p> <p>Identificação de bens. Número de tombamento ou de Inventário. Registro Patrimonial (formulários/sistemas informatizados). Termos de Responsabilidade (emissão, transferência). Modelos de formulários/listagens. Ficha de cadastro de bens. Recolhimentos de bens/ Devoluções (Exemplos, formulários). Baixa de bens. Procedimentos formais e legais. Transferência de categoria de bens (obsoletos, inservíveis, excedentes). Alienação de bens. Modalidades: cessão ou doação, permuta, venda, leilão</p>

Modelo da Organização	Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2
	<p>público. Documentação e procedimentos pertinentes. Outras formas de desfazimento. Legislação correspondente. Inventário Patrimonial. Tipos de inventário: inicial, eventual, Anual, de encerramento da atividade de um órgão. Planejamento do Inventário. Formulários/listagens. Roteiro para levantamento da situação patrimonial de bens móveis.</p> <p>Bens Imóveis. Legislação pertinente. Benfeitorias e Instalações. Procedimentos de aquisição, entrega, avaliação e alienação de bens imóveis. Comissões e suas atribuições. Documentação: básica e complementar (formulários usados para tombamento), termos de responsabilidade, de entrega e recebimento de imóvel, de exame, recebimento e entrega de obras.</p> <p>O Sistema de Seguros. Embasamento legal para a prestação de serviços de seguros. Providências preliminares. Rotinas para se assegurarem os bens. Sinistros/providências.</p> <p>Os Procedimentos patrimoniais contábeis. Conceituação de Ativo Imobilizado ou ativo permanente. Legislação. Amortização (depreciação, exaustão e amortização). Processo de amortização de bens tangíveis e intangíveis. Métodos para o cálculo de depreciação. Exemplos. Comentários sobre a Instrução Normativa da Receita Federal sobre vida útil e taxas de depreciação.</p> <p>A Auditoria Patrimonial. Programas de auditoria para bens tangíveis e intangíveis. Roteiro para a realização de auditorias patrimoniais.</p> <p>A Segurança Patrimonial. Atividades de uma área de segurança patrimonial. Fatores para o estudo do risco organizacional. Perfil do profissional de segurança. Modelo de normas básicas de segurança.</p> <p>Aplicação do código de barras para o controle patrimonial. Histórico, exemplos e adaptação do código de barras para o controle patrimonial.</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
	Os Sistemas patrimoniais informatizados. Sistemas de: identificação e aquisição, de controle, de saída e de preservação.

No MO – 5 destaca-se um checklist para documento para decisão sobre viabilidade – Planilha - Mo – 5, primeira parte, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
<b>Viabilidade do Negócio</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Que benefícios são esperados pela instituição da solução considerada? R – As políticas institucionais claras e bem orientadas para a gestão patrimonial da UFSC. No entanto, o setor de patrimônio é respeitado pela sua contribuição no contexto institucional, e pode regular melhor o controle dos bens móveis existentes. Mais pessoal, um depósito adequado para movimentação de bens e responsabilidade dos servidores e envolvimento da alta administração, são os benefícios esperados.</p> <p>2 - O que é esperado em termos de custos da solução? R – Os custos são irrelevantes e quase nenhum, pois as decisões podem ser tomadas no conjunto da administração central.</p> <p>3 - Como isso se compara com soluções alternativas possíveis? R – O setor de patrimônio da UFSC vive com políticas e estratégias momentâneas. É preciso estabelecer políticas direcionadas e fazer os servidores respeitar essas ações reguladoras.</p> <p>4 - Há necessidade de mudança institucional? R – Não. As decisões e melhorias patrimoniais geram em torno de todas as estratégias já estabelecidas pela UFSC.</p> <p>5 - Qual é a extensão dos riscos e das incertezas envolvidas na direção de solução considerada? R – Os riscos e incertezas são pequenos, pois trata-se de uma gestão interna e a UFSC é autônoma para gerir esse setor.</p>
<b>Viabilidade</b>	Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
<b>Técnica</b>	<p>solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Quão complexo, em termos de conhecimento estocado e processo de raciocínio a ser conduzido, é a tarefa a ser realizada pela solução de conhecimento considerada? Existem métodos e técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?  R – Existem poucas literaturas a respeito de Gestão Patrimonial, no que diz respeito a controle de bens permanentes. O conhecimento estocado é aquele tácito, onde os servidores que trabalham no setor levam consigo quando se aposentam. As tarefas são dirimidas ao longo desse processo e precisam desse conhecimento tácito melhor organizado.</p> <p>2 - Há aspectos críticos envolvidos, relativos a tempo, qualidade, recursos necessários ou de outra natureza? Se sim, como tratar?  R – Não. Os aspectos relacionados são inerentes ao processo de gestão patrimonial e como o apoio da administração central, pode ser gerenciado adequadamente. Todos os recursos, qualidade dos serviços executados e de outra natureza estão disponíveis dentro da própria instituição.</p> <p>3 - Estão claras as medidas de sucesso e como se testará a validade, qualidade e o grau de satisfação da solução?  R – O sucesso de melhoria no serviço de patrimônio é visível quando gerenciado de forma clara e transparente. Estratégias claras e políticas direcionadas para a gestão patrimonial podem contribuir para a melhoria do setor de patrimônio da UFSC.</p> <p>4 - Qual é a complexidade de relação com o usuário final (interfaces com usuários)? Há técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?  R – Existem formas de controle institucionalmente comprovadas, como os controles de almoxarifados e de outras instituições públicas para regular os setores de patrimônio. Essas instituições estão executando políticas de gestão patrimonial transparência nos seus setores de patrimônio e com um grau de confiabilidade e respeito alto, inclusive com maior apoio da alta administração.</p> <p>5 - Qual é a complexidade de relação com outros sistemas de informação e outros recursos possíveis (interoperabilidade, integração de sistemas)? Há métodos e técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?  R – A falta de interoperabilidade e integração dos sistemas de informação ainda é uma complexidade a ser resolvida nos</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>setores de patrimônio das instituições públicas. O governo federal não possui um sistema único. A UFSC possui seu sistema informatizado de controle patrimonial que não interage com os outros subsistemas institucionais e nem em âmbito federal.</p> <p>6 - Há riscos e incertezas tecnológicas adicionais? R – Não. Porque a UFSC possui todos os equipamentos e as tecnologias necessárias para a comunicação entre seus sistemas institucionais e em nível federal.</p>
<b>Viabilidade do Projeto</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Há um compromisso adequado dos autores envolvidos (gerentes, especialistas, usuários, clientes, membros da equipe de projeto) para os passos seguintes do projeto? R – Existe uma falta de política, cobrança e responsabilidades claras com respeito à gestão patrimonial na UFSC. Os processos não seguem seus cursos normais. Para as pessoas e aos gerentes públicos falta o melhor entendimento das normas públicas brasileiras.</p> <p>2 - Os recursos necessários em termos de tempo, orçamento, equipamento e equipe estão disponíveis? R – Sim. Para gerir o setor de patrimônio da UFSC já existe um parque tecnológico instalado na instituição e os recursos existentes são satisfatórios.</p> <p>3 - Há conhecimento necessário e outras competências disponíveis? R – Não. Falta uma política institucional de disseminação do conhecimento institucional e os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para gerenciar os processos no setor de patrimônio perpassam por uma necessidade de atualização e capacitação de seus servidores.</p> <p>4 - As expectativas com relação ao projeto e seus resultados são realistas? R – Sim. Todas as políticas e estratégias necessárias para gerir o setor de patrimônio estão contidas na gerência global da instituição UFSC.</p> <p>5 - O projeto da organização e suas comunicações internas e externas são adequados? R - Sim. Existem variadas ferramentas que possibilitam a proliferação do setor de patrimônio da UFSC. O que necessita talvez é uma melhor orientação para o uso delas na forma de uma intranet ou até mesmo internet.</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>6 - Há riscos ou incertezas adicionais ao projeto?  R – Não. As melhorias no setor de patrimônio da UFSC só contribuirão para uma transparência no uso do dinheiro público.</p>
<b>Ações Propostas</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 – Foco. Qual é o foco recomendado na área de problema-oportunidade identificada?  R – Melhorar as políticas do setor de patrimônio da UFSC colocando-o, mais ainda, em nível de estratégia da administração central.</p> <p>2 - Solução Alvo. Qual é a direção de solução recomendada para essa área foco?  R – Melhorar os processos de gestão patrimonial na UFSC e contribuir para novas políticas do setor nas instituições públicas federais.</p> <p>3 - Quais são os resultados, custos e benefícios esperados?  R – O resultado é a transparência nos processos, tarefas e atividades e melhor controle dos bens permanentes. Os custos estão incluídos na administração central e quase nenhum são os investimentos esperados, pois já existem os recursos necessários disponíveis.</p> <p>4 - Quais são as ações de projeto necessárias para se chegar lá?  R – Envolvimento da administração central e disseminação das políticas patrimoniais por toda a instituição.</p> <p>5 - Riscos. Se as circunstâncias dentro e fora da organização mudar, sob que condições é aconselhável reconsiderar as decisões propostas?  R – O setor de patrimônio da UFSC e das instituições públicas federais brasileiras pode ser flexível e se moldar às necessidades, desde que tenha o apoio da administração central.</p>

No Modelo da Tarefa considera-se as partes relevantes de um processo de gerencia. O modelo de tarefa analisa o layout da tarefa global, suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. Nesse contexto, para atingir a segunda meta relacionada, identificação das tarefas desenvolvidas na administração patrimonial será apresentada em forma

da planilha TM – 1, que segundo Schreiber, (2002) pode ser organizada dessa forma as análises das tarefas:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
<b>Tarefa e sua Organização</b>	<p>As tarefas identificadas e seus respectivos processos são:</p> <p>O Departamento de Gestão do Patrimônio da UFSC desenvolve as seguintes Tarefas:</p> <p>I – administrar o Sistema de Patrimônio (SIPAM), adotando as medidas necessárias para garantir o seu funcionamento e a sua manutenção;</p> <p>II – proceder ao recebimento, registro no SIPAM, tombamento e a distribuição dos seguintes bens móveis permanentes:</p> <p>a) próprios adquiridos através de doação ou permuta ou mediante compra indireta para mais de uma seccional de patrimônio;</p> <p>b) de terceiros recebidos em comodato, cessão ou depósito;</p> <p>III – requisitar ao Pró-Reitor de Infra-Estrutura a designação de técnicos ou peritos, quando o recebimento dos bens exigirem a realização de exame qualitativo;</p> <p>IV – enviar ao DCF, após o recebimento definitivo dos bens, a nota de empenho acompanhada da respectiva nota fiscal ou similar para fins de pagamento e de apropriação contábil;</p> <p>V – encaminhar ao DCF, imediatamente após a ocorrência do evento correspondente, o relatório das apropriações e alterações patrimoniais nos casos de transformação, extravio, sinistro, alienação, inutilização, abandono, cessão, comodato e depósito;</p> <p>VI – acompanhar, através dos termos de responsabilidade patrimonial e das notas de empenho, as atividades de gestão patrimonial desenvolvidas nas seccionais de patrimônio, procedendo à correção ou intervindo para o devido acerto, quando for o caso;</p> <p>VII – proceder, mediante solicitação formal dos interessados, a movimentação de qualquer bem móvel permanente de uma seccional de patrimônio para outra ou para o depósito da COGEP/DEPASE;</p> <p>VIII – responsabilizar-se pela guarda da carga patrimonial relacionada aos bens destinados à distribuição, redistribuição interna, cessão, alienação, inutilização ou abandono, armazenados em caráter transitório no depósito da coordenadoria;</p> <p>IX – divulgar no SIPAM, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias,</p>

Modelo da Tarefa	Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)
	<p>a relação dos bens móveis classificados como ociosos que se encontrarem depositados na coordenadoria, para fins de redistribuição interna;</p> <p>X – promover a alienação dos bens móveis considerados ociosos, após o procedimento previsto no inciso anterior;</p> <p>XI – promover a alienação dos bens móveis recuperáveis ou irrecuperáveis, ou, quando for o caso, o desfazimento destes últimos, mediante inutilização ou abandono;</p> <p>XII – emitir a certidão de regularidade de carga patrimonial de qualquer agente patrimonial detentor de carga patrimonial, quando solicitado pelo agente patrimonial seccional;</p> <p>XIII – realizar inspeções e fazer verificações físicas em relação à carga patrimonial das seccionais de patrimônio;</p> <p>XIV – prestar assistência aos órgãos de controle interno e externo durante eventuais inspeções ou auditorias, à Comissão Permanente de Patrimônio Mobiliário, às comissões de inventário e às comissões de avaliação de bens de que trata esta portaria normativa;</p> <p>XV – treinar e orientar os agentes patrimoniais seccionais e setoriais visando ao aperfeiçoamento da gestão patrimonial no âmbito da Universidade;</p> <p>XVI – manter atualizado o acervo normativo referente à gestão patrimonial e promover a sua divulgação junto às seccionais de patrimônio;</p> <p>XVII – manter atualizado o cadastro das seccionais de patrimônio e dos agentes patrimoniais seccionais e setoriais;</p> <p>XVIII – realizar, até 31 de dezembro, o inventário dos bens em depósito no Departamento de Patrimônio.</p> <p>XIX – exercer outras atribuições que vierem a ser delegadas pelo Pró-Reitor de Infra-Estrutura.</p> <p>Como dentro de cada processo são desenvolvidas tarefas específicas:</p> <p>Processo 1 – Recebimento de bens permanentes. Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes. Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
	<p>informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; Regularizar, atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p>
<b>Dependência e Fluxo</b>	<p>As tarefas de entrada são aquelas relacionadas ao recebimento dos bens permanentes.</p> <p>As tarefas intermediárias são aquelas relacionadas com o controle e movimentação dos bens permanentes.</p> <p>E as tarefas finais ou de saída são aquelas relacionadas com o descarte dos bens permanentes.</p>
<b>Tempo e Controle</b>	<p>O tempo e controle de cada tarefa depende da sua complexidade. O recebimento é realizado em cinco minutos aproximadamente. O registro demora um pouco mais e pode ser realizado em torno de dez minutos. O controle depende da complexidade da movimentação, recolhimento ou desfazimento. Já o descarte final é um processo moroso por depender de outros setores institucionais.</p>

O Item Conhecimento e Competência é fator chave do modelo de tarefa. Por essa razão possui uma análise em planilha separada – TM-2:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>(Segunda Parte, continuação da TM-1)</b>
	Processo 1 – Recebimento de bens permanentes.

Modelo da Tarefa	(Segunda Parte, continuação da TM-1)
	<p>Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes.</p> <p>Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes.</p> <p>Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; regularizar, atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes.</p> <p>Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p>
Agentes	<p>São agentes diretos que trabalham no Departamento de Gestão do Patrimônio da UFSC:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Diretor do Departamento de Gestão do Patrimônio;</li> <li>2 – Chefe da Divisão de Patrimônio;</li> <li>3 – Chefe da Seção de registro de Bens;</li> <li>4 – Outros três Colaboradores na área administrativa.</li> </ol> <p>São agentes indiretos por toda a instituição UFSC:</p> <p>Competências do Agente Patrimonial Nato</p> <p>Competirá ao agente patrimonial nato, observado o disposto na Portaria 007/GR/2007.</p> <p>I – adotar as providências administrativas para garantir o controle, a guarda e a conservação dos bens móveis permanentes integrados ao patrimônio da respectiva seccional de patrimônio;</p> <p>II – proceder à indicação do agente patrimonial seccional e dos agentes patrimoniais setoriais, quando for o caso, ao Pró-Reitor</p>

Modelo da Tarefa	(Segunda Parte, continuação da TM-1)
	<p>de Infra-Estrutura para emissão do ato de designação;</p> <p>III – comunicar ao agente patrimonial seccional, para as providências cabíveis:</p> <p>a) a mudança de titular de chefia detentor de carga patrimonial;</p> <p>b) a ocorrência de alteração de lotação ou de localização de servidor detentor de carga patrimonial;</p> <p>c) a existência de processos de desligamento do cargo efetivo (demissão ou exoneração) ou de afastamentos ou licenças de servidor detentor de carga patrimonial, previstos nesta portaria normativa;</p> <p>d) a autorização de entrada ou saída de bens particulares acautelados (bens dos servidores trazidos para a Universidade);</p> <p>e) os nomes dos servidores que receberão carga patrimonial na condição de agentes patrimoniais delegados e a descrição detalhada dos bens cuja responsabilidade irá compartilhar, para fins de cadastramento no SIPAM;</p> <p>f) outras informações que assegurem ao agente patrimonial seccional o bom desempenho de suas atribuições;</p> <p>IV – encaminhar ao DGP, de imediato, a comunicação da ocorrência de qualquer evento relacionado a extravio ou sinistro envolvendo bem da respectiva seccional de patrimônio;</p> <p>V – determinar as providências necessárias à regularidade de carga patrimonial;</p> <p>VI – constituir a comissão interna de inventário.</p> <p><b>Competências do Agente Patrimonial Delegado</b></p> <p>Competirá ao agente patrimonial delegado, observado o disposto nesta portaria normativa:</p> <p>I – a guarda mediata dos bens móveis permanentes cuja responsabilidade estiver compartilhando com o agente patrimonial nato;</p> <p>II – tomar as providências necessárias à sua segurança, conservação e manutenção, solicitando, por escrito, ao agente patrimonial nato as providências administrativas pertinentes à sua consecução;</p> <p>III – solicitar, ao agente patrimonial nato, autorização para a entrada ou a saída de bens particulares acautelados (bens particulares de sua propriedade trazidos para a Universidade);</p> <p>IV – comunicar ao agente patrimonial nato, de imediato e por escrito, a ocorrência de qualquer evento envolvendo bem sob a sua responsabilidade mediata;</p> <p>V – prestar outras informações ao agente patrimonial nato ou ao agente patrimonial seccional que assegurem o bom desempenho</p>

Modelo da Tarefa	(Segunda Parte, continuação da TM-1)
	<p>das atividades de patrimoniamiento dos bens móveis permanentes sob a sua responsabilidade mediata.</p> <p>Competências do Agente Patrimonial Seccional</p> <p>Competirá ao agente patrimonial seccional em relação à carga patrimonial da respectiva seccional de patrimônio, observado o disposto nesta portaria normativa:</p> <p>I – proceder em relação aos bens móveis permanentes próprios adquiridos através de compra direta ou indireta para a respectiva seccional de patrimônio:</p> <p>a) ao seu recebimento, à sua classificação contábil, ao seu registro no SIPAM, ao seu tombamento e à sua distribuição;</p> <p>b) ao encaminhamento da nota de empenho e da nota fiscal ou similar ao DCF/PROINFRA para o respectivo pagamento e apropriação contábil, mantendo cópia para o seu controle;</p> <p>c) ao envio à COGEP/DGP do termo de responsabilidade por carga patrimonial e da cópia da respectiva nota fiscal, imediatamente após os procedimentos de que tratam as alíneas "a" e "b";</p> <p>II – emitir os termos de responsabilidade por carga patrimonial, a relação de carga patrimonial por agente ou por seccional de patrimônio, os relatórios e outros documentos solicitados pelo agente patrimonial nato ou delegado ou pelos órgãos de controle interno e externo;</p> <p>III – proceder à conferência física periódica e ao controle permanente dos bens, registrando qualquer movimentação no SIPAM;</p> <p>IV – comunicar ao gestor dos contratos de manutenção preventiva e corretiva qualquer ocorrência relacionada ao mau funcionamento de bem contemplado no respectivo contrato;</p> <p>V – acompanhar os prazos de garantia e de validade dos contratos de manutenção envolvendo bens da respectiva seccional de patrimônio, mediante registro no SIPAM;</p> <p>VI – comunicar, de imediato, ao agente patrimonial nato a ocorrência de qualquer irregularidade (extravio ou sinistro) envolvendo os bens da respectiva seccional;</p> <p>VII – comunicar ao agente patrimonial nato a existência de bens:</p> <p>a) inservíveis (ociosos ou irrecuperáveis);</p> <p>b) não patrimonizados;</p> <p>d) não regularizados, particulares ou de terceiros vinculados a convênios ou contratos;</p> <p>VIII – solicitar à COGEP/DGP a baixa da carga patrimonial de bens inservíveis;</p>

Modelo da Tarefa	(Segunda Parte, continuação da TM-1)
	<p>IX – realizar o inventário anual dos bens da seccional de patrimônio;</p> <p>X – prestar orientações e esclarecimentos aos agentes patrimoniais nato, delegado e setorial quanto aos procedimentos administrativos inerentes à gestão patrimonial;</p> <p>XI – prestar assistência aos órgãos de controle interno e externo durante eventuais inspeções ou auditorias, à Comissão Permanente de Patrimônio Mobiliário, à comissão de inventário anual dos bens móveis permanentes da Universidade e às comissões de avaliação de bens de que trata a Portaria 007/GR/2007.</p> <p>XII – apresentar, preliminarmente à sua substituição, o relatório de prestação de contas das atividades desenvolvidas e o inventário dos bens móveis permanentes da respectiva seccional de patrimônio;</p> <p>XIII – exercer outras atribuições que vierem a ser delegadas pelo Pró-Reitor de Infra-Estrutura ou pelo agente patrimonial nato.</p> <p><b>Competências do Agente Patrimonial Setorial</b></p> <p>Competirá ao agente patrimonial setorial, observado o disposto nesta portaria normativa:</p> <p>I – proceder à conferência física periódica e ao controle permanente dos bens do seu setor de atuação;</p> <p>II – comunicar ao agente patrimonial seccional em relação aos bens do seu setor de atuação:</p> <p>a) a necessidade de qualquer movimentação;</p> <p>b) a ocorrência de qualquer irregularidade;</p> <p>c) a existência de bens inservíveis para fins de baixa da carga patrimonial;</p> <p>d) a existência de bens não patrimonizados;</p> <p>e) a existência de bens não regularizados, particulares ou de terceiros vinculados a convênios ou contratos;</p> <p>III – integrar a comissão interna de inventário físico da respectiva seccional de patrimônio;</p> <p>IV – prestar assistência ao agente patrimonial seccional na busca de soluções para os problemas que surgirem envolvendo bens do seu setor de atuação e da sua seccional de patrimônio;</p> <p>V – prestar assistência aos órgãos de controle interno e externo durante eventuais inspeções ou auditorias, à Comissão Permanente de Patrimônio Mobiliário, à comissão de inventário anual dos bens móveis permanentes da Universidade e às comissões de avaliação de bens de que trata a Portaria</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>(Segunda Parte, continuação da TM-1)</b>
	007/GR/2007; VI – exercer outras atribuições que vierem a ser delegadas pelo Pró-Reitor de Infra-Estrutura ou pelo agente patrimonial nato.
<b>Conhecimento e Competência</b>	Representa um recurso especial explorado no processo de gestão dos setores de patrimônio. Entre os conhecimentos pode-se relacionar: Administração, Direito, Economia, Contabilidade e Psicologia. Os conhecimentos sobre Administração devem ser sobre planejamento, implantação, gestão e controle de sistemas organizacionais. Entender de Direito, pois precisa-se interpretar as leis e regras vigentes. Saber e entender os processos econômicos e como eles acontecem e seus valores na economia pública. Entender de contabilidade porque os setores de patrimônio interagem com os setores de contabilidade e finanças das instituições públicas federais. E, finalmente entender de psicologia porque precisa-se estar permanentemente negociando e falando com pessoas para estabelecer as parcerias de viabilidade de gestão.
<b>Recursos</b>	Cada um dos servidores do setor de patrimônio da UFSC utiliza computadores para executar suas atividades e tarefas. Neles estão disponíveis ferramentas como internet e outros softwares. Existe um sistema informatizado onde são registrados e controlados os bens móveis adquiridos pela UFSC. Seu escritório principal possui uma área de 30 metros quadrados. Possui depósitos com área reduzidas e inadequadas para a prática de movimentação de bens móveis.

Para atingir a meta de identificação de atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial foi utilizada a planilha MA – 1.

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
<b>Nome</b>	1 - Diretor do Departamento de Gestão do Patrimônio; 2 – Chefe da Divisão de Patrimônio; 3 – Chefe da Seção de registro de Bens; 4 – Outros três Assistentes em Administração.
<b>Organização</b>	Todas as pessoas ou agente relacionados fazem as mesmas coisas e da mesma forma porque o setor de patrimônio da UFSC possui uma padronização nos seus processos, tarefas e atividades, interagindo da mesma forma com toda a instituição.

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
<b>Envolvido em</b>	<p>Processo 1 – Recebimento de bens permanentes. Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes. Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; Regularizar, atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p>
<b>Comunicação com</b>	A comunicação no setor de patrimônio da UFSC e na instituição como um todo acontece da mesma forma e com os mesmos mecanismos tecnológicos e administrativos.
<b>Conhecimento</b>	<p>Os conhecimentos sobre Administração devem ser sobre planejamento, implantação, gestão e controle de sistemas organizacionais.</p> <p>Entender de Direito, pois precisa-se interpretar as leis e regras vigentes. Saber e entender os processos econômicos e como eles acontecem e seus valores na economia pública. Entender de contabilidade porque os setores de patrimônio interagem com os setores de contabilidade e finanças das instituições públicas federais. E, finalmente entender de psicologia porque precisa-se está permanentemente negociando e falando com pessoas para estabelecer as parcerias de viabilidade de gestão.</p>

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
<b>Responsabilidades e Restrições</b>	Os servidores ou agente da UFSC devem ser responsáveis por todos os processos que nela é executado. Quanto às restrições fica a cargo das normas e leis que regulam esses processos. Dificuldade de Remanejamento de pessoal. Falta de autoridade. Corporativismo dos servidores.

Quanto à identificação do domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial da UFSC foi utilizada a planilha OTA – 1.

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
<b>Impactos e Mudanças na organização</b>	<p>Na estrutura acadêmica e administrativa os impactos serão positivos, pois haverá uma melhoria na eficácia dos processos administrativos e acadêmicos, onde os clientes que é a comunidade universitária, principalmente os discentes sentiram a agilidade dos processos e a qualidade e segurança que os mesmos necessitam. A comunidade externa olharia com admiração esta mudança de atitude e de mentalidade.</p> <p>Nos processos as mudanças podem provocar uma inovação na forma de gestão pública para esse tipo de controle de bens permanentes, assim como, um melhor cuidado com os bens públicos..</p> <p>Nos recursos tecnológicos as melhorias seriam no sentido de expansão e descentralização do processo de gestão. Todos podem ajudar a melhorar as rotinas de gestão do patrimônio da UFSC.</p> <p>Nas Pessoas o impacto seria provocar uma mudança de cultura organizacional. Conscientizar as pessoas para colaborar ainda mais coletivamente em todos os processos.</p> <p>No conhecimento as mudanças passam pela disseminação da estrutura organizacional e dos processos, descentralizando a forma de fazer e de controlar os processos.</p> <p>Na cultura e no poder pode trazer melhoria de satisfação no controle do bem público.</p>
<b>Impactos e Mudanças Específicas a Tarefas/Agentes</b>	<p>Considera-se as seguintes mudanças:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças no layout da tarefa (fluxo, dependências, objetos, tempo, controle);</li> <li>2. Mudanças em recursos necessários;</li> <li>3. Critérios de performance e qualidade;</li> <li>4. Mudanças na equipe, agentes envolvidos;</li> </ol>

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
	5. Mudanças em posições individuais, responsabilidades, autoridade, restrições na execução da tarefa; 6. Mudanças requeridas em conhecimento e competências; 7. Mudança na comunicação.

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte2/2)</b>
<b>Atitudes e Compromissos</b>	Considere como os atores individuais e os interessados envolvidos reagirão às mudanças sugeridas, e se haverá uma base suficiente para conduzir essas mudanças com êxito.
<b>Ações Propostas</b>	Essa parte do documento de decisões sobre impactos e melhoramentos está diretamente associada ao compromisso gerencial e à tomada de decisão. Pondera-se e integrar-se os resultados das análises em passos concretos de ação: 1 – Melhoramentos. Que as mudanças recomendadas, com relação à instituição, bem como às tarefas individuais, equipe e sistemas, sejam aprendidas de forma coletiva. 2 - Medidas de Acompanhamento. Medidas de suporte são necessárias e devem ser tomadas para facilitar essas mudanças, tipo treinamento, capacitação, instalações, etc.). 3 - Resultados Esperados, custos, benefícios. Que essas melhorias dinamizem os processos de gestão patrimonial na UFSC. Os custos são irrelevantes e seus benefícios muitas vezes independem de gastos financeiros. As formas, regras e procedimentos já existentes são suficientes para provocar as melhorias. 4 - Se as circunstâncias dentro e fora da organização mudarem, sob que condições é melhor reconsiderar as decisões propostas? R – As condições para a gestão patrimonial são uniforme e pouco variam. São processos instáveis e que pequenas correções os estabilizam. São questões comportamentais dos servidores e da comunidade universitária dizendo que a cultura é essa na instituição. Basta que se quebrem essas culturas e cumpram-se as normas.

No modelo de Conhecimento a instituição UFSC e seu setor de patrimônio possuem todas as estruturas necessárias para a realização das tarefas ou atividades inerentes à administração patrimonial. Possui excelência no ensino superior e seu quadro de Servidores é constituído

de Doutores, Mestres, Especialistas e Graduados. No que se refere à administração de patrimônio, todos os conhecimentos devem ser explorados na própria instituição por meio de capacitação de seus Servidores.

O conhecimento acumulado no setor de patrimônio continua retido nas pessoas que trabalham no local. Essa explicitação depende da realização de reuniões, palestras e outros meios que facilitem a troca dessa informação e experiências. Cada Servidor do setor de patrimônio possui conhecimentos específicos e poucos conhecem tudo ou todas as tarefas e atividades do setor. Para a execução de algumas rotinas ou resolução de problemas o setor depende muitas vezes de seus arquivos em papel.

No modelo da comunicação da UFSC identificou-se diversas tecnologias disponíveis. Um parque tecnológico atualizado, onde, os sistemas de comunicação ou troca de dados, informações e conhecimentos utilizados pela instituição e pelo setor de patrimônio são complexos. Nas instituições visitadas e pela troca de experiências percebeu-se que não existe uma interoperabilidade favorável via internet ou intranet para acontecer essa troca e nem mesmo por meio dos protocolos documentais oficiais adotados pelo serviço público em geral.

Sobre o sistema informatizado que faz a comunicação geral dos registros patrimoniais da UFSC com os colaboradores do setor de patrimônio, identificou-se que foi todo desenvolvido pela instituição. Sua plataforma operacional não permite acesso livre para consulta e impressão das pesquisas. Possui uma interoperabilidade de bancos de dados e de linguagem que não se comunica com outros sistemas ou subsistemas institucionais ou nacionais. A comunicação interna e externa é precária, considerando a falta de divulgação das ações patrimoniais na UFSC. Tanto na comunidade institucional como entre os colaboradores do setor de patrimônio identificou-se dúvidas quanto ao desenvolvimento das rotinas, atividades e procedimentos para o gerenciamento da administração patrimonial. A comunicação oficial possui falhas do que seja controle de bens patrimoniais em todos os seus processos.

Existem inúmeras siglas de setores gerenciadas pelo setor de patrimônio e a comunicação e a interoperabilidade entre elas ainda requer melhorias. Identificou-se que não existe uma linguagem unificada e integrada para que dentro das devidas proporções seja adotada como padrão institucional.

No modelo do Projeto proposto pela metodologia *commonkads*, a UFSC e seu setor de patrimônio apresentam requisitos de especificação

de um sistema de conhecimento, dividido em diferentes aspectos, culturas, políticas, momentos, entre outros. O modelo de projeto que a UFSC apresenta para o seu setor de patrimônio necessita de esclarecimentos e especificações técnicas do sistema em termos de arquitetura, plataforma de implementação, módulos de software, representações e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções descritas nos modelos anteriores.

A Direção do Departamento de Gestão do Patrimônio é responsável pela coordenação e execução das atividades do patrimônio, ou seja, cadastro, tombamento dos bens móveis e imóveis da UFSC.

Coordenador: Francisco Carlos da Cunha.

Compete ao Departamento de Gestão do Patrimônio:

I - Implementar a política de Gestão Patrimonial;

II - Planejar, organizar, coordenar e controlar o sistema patrimonial da UFSC.

A Divisão de Patrimônio, integrante do Sistema de administração de Patrimônio das Instituições Federais de Ensino Superior - SAP, é responsável pelo cadastro, tombamento e controle dos bens adquiridos pela Universidade Federal de Santa Catarina, bem como das doações. A Divisão apresenta em seu site as seguintes instruções:

- Manual de operacionalização do Sistema Informatizado do patrimônio da UFSC;
- Manual de Procedimentos Administrativos e Técnicos da Divisão de Patrimônio da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC;
- Conheça a Legislação sobre o Patrimônio;
- Apresentação da Implantação do Sistema dos Agentes Patrimoniais;
- Planilha para Levantamento de bens Patrimoniais.

A equipe de trabalho encontra-se constituída da seguinte forma:

- Francisco Carlos da Cunha - Coordenador de Gestão Patrimonial;
- Maurino Jorgino da Silveira – Chefe da Divisão;
- Cid Reboledo - Chefe de Controle de Bens Móveis;
- Domingos Ramos Rosa - Auxiliar Administrativo;
- Estanislau João Francisco – Motorista;

- Mário César Seara – Contínuo;
  - José Francisco Bernardes - Assistente em Administração.
- Divisão do Patrimônio – DGP/PROINFRA/UFSC.  
Fone: 55 (48) 3721- 5168  
Telefax: 55 (48) 3721- 9583  
E-mail: [dgp@reitoria.ufsc.br](mailto:dgp@reitoria.ufsc.br)

## **Sistema Informatizado de Administração de Patrimônio da UFSC.**

### **Apresentação**

O sistema informatizado de administração patrimonial da UFSC está denominado como administração de Patrimônio - ADPT. Um Sistema automatizado de informações que viabiliza o registro, o controle e o descarte de materiais permanentes denominados por bens móveis.

O objetivo do Sistema ADPT é facilitar o registro, controle e descarte de bens móveis adquiridos pela UFSC nas diversas formas de aquisição. Sua finalidade é facilitar, minimizando o número de tarefas repetidas ou rotineiras, padronizando os serviços de registro, o controle e o descarte de bens móveis dentro da UFSC. Resultados alcançados com a implantação foram o de economia de tempo na execução das tarefas e rotinas da gestão e administração patrimonial, onde todas as informações estão armazenadas em um só banco de dados, havendo consulta instantânea ao banco, como a acessibilidade por vários usuários ao mesmo tempo dentro da instituição.

O Sistema ADPT é acessado somente por unidades ou setores da UFSC que solicitarem sua instalação. Para cadastrar-se como usuário do Sistema ADPT basta fazer solicitação direta à Divisão de Patrimônio da UFSC. A Divisão em conjunto com o administrador do Sistema ADPT, lotado no Núcleo de Processamento de Dados – NPD, criarão um usuário e uma senha com acesso total ou parcial ao Sistema. Quando o cadastramento parcial ou total do usuário estiver pronto, ele pode fazer inclusões, alterações, consultas e imprimir os relatórios executados.

### **Caracterização do Sistema ADPT**

Em 1988, dois analistas de sistema com base em um manual do Ministério de Educação e Cultura – MEC começaram a desenvolver um sistema de administração de patrimônio.

A linguagem usada foi a COBOL com método de acesso VSAM e sistema operacional VM/ESA. Convertido mais tarde para SQL/DS, banco de dados relacional da IBM em COBOL e CSP.

Migrado para banco de dados relacional DB2/6000, com sistema operacional AIX da IBM, equivalente ao UNIX.

Para ler e atualizar os dados é utilizado linguagem COBOL e VISUAL Age e armazenagem em DB2/6000 que tem função de gerenciador de base de dados.

Para extrair relatórios o sistema usa QMS for Windows.

Em Março de 2002, os dados passaram a ser armazenados no banco de dados relacional SYBASE.

A modelagem de dados é feita através do software Erwin/ERX 3.5.2.

A aplicação usada pelo usuário para atualizações, consultas e relatórios são programadas no Centura - SQLWindows versão 2.1.

Sistema operacional usado: Windows para o SQLWindows e ERWin;

Aix (Unix) para o gerenciador de banco de dados SYBASE.

As demais informações de como acessar e outra evoluções do sistema ADPT encontram-se arroladas no anexo A, onde apresenta-se um fluxo dos procedimentos para operacionalizar o sistema informatizado do patrimônio da UFSC.

Na UFSC a pesquisa transcorreu dentro da normalidade e com a colaboração dos informantes-chave. Estas foram as informações coletadas e que na análise e conclusões passo a comentar outros detalhes práticos e científicos. Em seguida apresenta-se os dados referentes à pesquisa no TJFSC.

#### 4.3 Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina – TJF/SC

A Coordenação do Núcleo de Apoio Administrativo, onde se desenvolvem as atividades do setor do Patrimônio é responsável pela coordenação e execução das atividades do patrimônio, ou seja, recebimento, cadastro, controle e desfazimento dos bens móveis e imóveis do TJFSC.

Compete ao Núcleo de Apoio Administrativo:

I - Implementar a política de Gestão Patrimonial;

II - Planejar, organizar, coordenar e controlar o sistema patrimonial do TJFSC.

O setor de patrimônio utiliza um Sistema denominado GEAFIN – Gestão e Administração Financeira que é responsável pelo cadastro, tombamento e controle dos bens adquiridos pelo TJFSC, bem como das

doações.

A equipe de trabalho encontra-se constituída da seguinte forma:

Senhor Enedino - Coordenador do Núcleo de Apoio Administrativo.

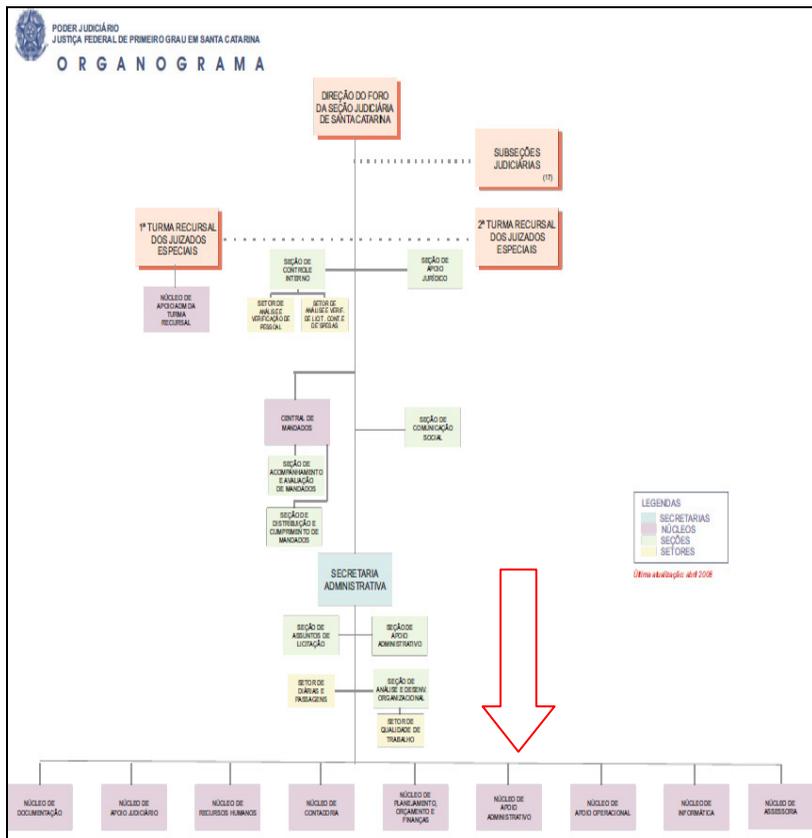
Senhor Josemar – Analista de Sistema.

Núcleo de Apoio Administrativo.

Fone: 55 (48) 32512697 - E-mail: [patrimonio@jfsc.gov.br](mailto:patrimonio@jfsc.gov.br)

A seguir estão relacionadas as figuras que representam a organização, composição e o fluxograma de atividade do TJF/SC. Na figura 72 apresenta-se o organograma geral do TJF/SC. A figura 73 apresenta o organograma da Diretoria de Material e Patrimônio e as figuras 74 e 75 apresentam o fluxograma dos procedimentos patrimoniais do TJFSC.

## Organograma Geral



**Figura 72:** Organograma geral do Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina

Fonte: <http://www.jfsc.gov.br/>

## Organograma da Diretoria de material e Patrimônio



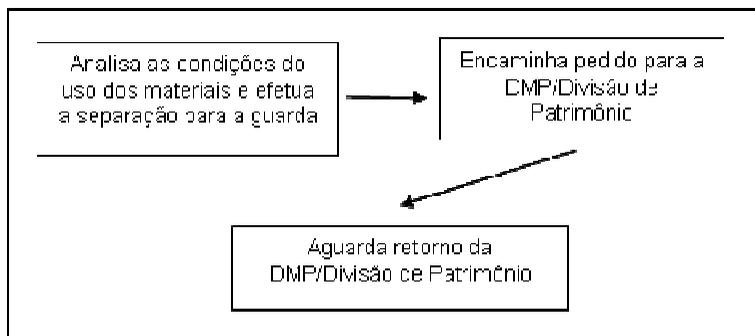
**Figura 73:** Organograma da Diretoria de Material e Patrimônio

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas/manuais.htm>

## Fluxograma dos procedimentos patrimoniais do TJFSC:

### Fase externa:

É a fase em que o gestor patrimonial administra o patrimônio.

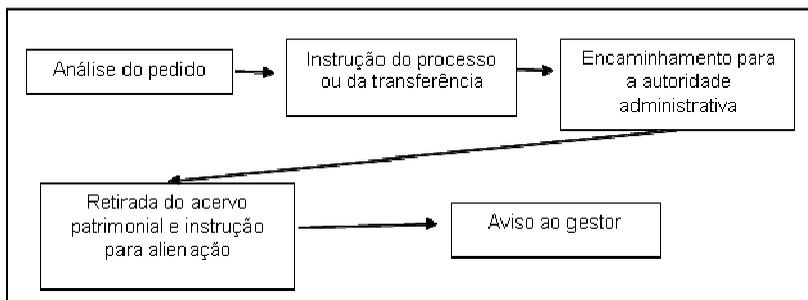


**Figura 74:** Fase Externa dos procedimentos patrimoniais do TJF/SC

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas/manuais.htm>

### Fase interna:

Tomada de decisão pela Divisão de Patrimônio para a retirada do acervo patrimonial, transferência de responsabilidade e/ou encaminhamento para o conserto.



**Figura 75:** Fase interna dos procedimentos patrimoniais do TJF/SC

Fonte: <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/normas/manuais.htm>

Este fluxo pode sofrer alteração ao longo do desenvolvimento das suas atividades.

## Sistema Informatizado de Administração de Patrimônio do TJFSC

### Apresentação

O sistema informatizado de administração patrimonial do TJFSC está denominado como GEAFIN e suas características e outras informações foram preservadas pelos entrevistados. Um Sistema automatizado de informações que viabiliza o registro, controle e descarte de materiais permanentes denominados por bens móveis.

O objetivo do Sistema é facilitar o registro, controle e descarte de bens móveis adquiridos pelo TJFSC nas diversas formas de aquisição. Sua finalidade é facilitar, minimizando o número de tarefas repetidas ou rotineiras, padronizando os serviços de registro, controle e descarte de bens móveis dentro do TJFSC. Resultados alcançados com a implantação foram o de economia de tempo na execução das tarefas e rotinas da gestão e administração patrimonial, onde todas as informações estão armazenadas em um só banco de dados, havendo consulta instantânea ao banco, como a acessibilidade por vários usuários ao mesmo tempo dentro da instituição.

O Sistema GEAFIN é acessado somente por unidades ou setores do TJFSC que solicitarem sua instalação. Para cadastrar-se como usuário do Sistema basta fazer solicitação direta ao setor de Patrimônio do TJFSC. O núcleo administrativo em conjunto com o analista de sistemas criarão um usuário e uma senha com acesso total ao Sistema.

Apresentação dos resultados do TJFSC organizados seguindo as diretrizes da metodologia do modelo *commonkads*.

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
<b>Problemas e Oportunidades</b>	1 - Falta de espaço físico para gestão patrimonial dos bens móveis; 2 - O não cumprimento das normas; 3 - Falta de responsabilidade dos servidores no controle da carga patrimonial; 4 – O apoio da gerência superior é muito burocrático; 5 - Falta de pessoal, por variados motivos, principalmente treinado e motivado; 6 – Dificuldades de deslocamento devido à localização geográfica dos Tribunais em todo o Estado de SC.

Continua

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
Continuação	
<b>Soluções</b>	<p>1 – Disponibilizar um local ou depósito em condições, com área quadrada suficiente, onde possa ser gerenciado o recebimento, registro, controle e descarte dos bens móveis;</p> <p>2 – As normas existem e não são cumpridas. A gerência superior faz cumprir e apoia o uso das normas já existentes.</p> <p>3 – Os servidores deveriam ser responsabilizados pela falta de controle dos bens públicos por meio de processos administrativos ou outro instrumento legal;</p> <p>4 – A gerência superior apoia a essa gestão patrimonial pela sua importância física e financeira para a Instituição, pois esse desequilíbrio gerencial provoca uma cadeia de desmandos;</p> <p>5 – Realização de concurso público visando contratação de novos colaboradores para o setor de patrimônio ou remanejamento de pessoal;</p> <p>6 – Descentralização das atividades de gestão patrimonial por cidade em todo o Estado de SC.</p>

No MO – 2 destaca-se os aspectos variantes e descrição da área de foco da pesquisa em análise, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
<b>Estrutura</b>	No TJFSC o Núcleo de Apoio Administrativo, ou seja, onde fica vinculado o setor de Patrimônio, está ligado hierarquicamente à Secretaria Administrativa, que por sua vez está ligada à Direção do Foro da Seção Judiciária de Santa Catarina.
<b>Processo</b>	Os processos geridos pelo setor de patrimônio do TJFSC são: 1 - Recebimento de bens móveis; 2 – Registro de bens móveis; 3 – Controle de bens móveis; e 4 – Descarte dos bens móveis.
<b>Pessoas</b>	1 – Coordenador do Núcleo de Apoio Administrativo; <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
	<p>Continuação</p> <p>2 – Chefe Senhor Enedino; 3 – Outros três colaboradores na área administrativa e um bolsista.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Os servidores do setor de patrimônio do TJNFSC utilizam computadores para executar suas atividades e tarefas. Existe um sistema informatizado onde são registrados e controlados os bens móveis adquiridos pelo TJFSC. Seu escritório principal possui uma área de vinte metros quadrados. Possui depósitos com área reduzidas e inadequadas para a prática de movimentação de bens móveis.</p>
<b>Conhecimento</b>	<p>Representa um recurso especial explorado no processo de gestão dos setores de patrimônio. Entre os conhecimentos pode-se relacionar: Administração, Direito, Economia, Contabilidade e Psicologia.</p> <p>Conceitos gerais: Patrimônio: conjunto de materiais móveis e de imóveis de valor reconhecido pertencente ao Governo do Estado de Santa Catarina, sob a administração do Poder Judiciário catarinense. Bens: são os materiais de propriedade do Governo do Estado de Santa Catarina que são utilizados para possibilitar a realização dos serviços jurisdicionais. Bens imóveis: são aqueles que, por natureza e/ou por destinação, não podem ser removidos sem a perda de sua forma ou substância e que alteram o patrimônio do adquirente. Bens móveis: são aqueles que podem ser deslocados sem alteração de sua forma e que alteram o patrimônio do adquirente.</p> <p>Conceitos específicos: Materiais permanentes: são os bens móveis com durabilidade superior a 2 (dois) anos e/ou: Em razão de seu uso corrente, não perdem sua identidade física, mesmo quando incorporados a outro bem; Cujo custo de aquisição seja superior ao custo de controle;</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
	<p>Continuação</p> <p>Cuja rotatividade não dificulta a atribuição de responsabilidade.</p> <p>Gestor patrimonial: é o servidor responsável pela administração dos bens permanentes do Poder Judiciário, visando a administrá-los de acordo com os parâmetros da legislação vigente.</p> <p>Unidade lotacional: setor responsável pela administração dos bens de caráter permanente.</p> <p>Sublotação: setor de permanência do bem dentro de cada lotação.</p> <p>Termo de responsabilidade: listagem dos bens em uma determinada unidade lotacional.</p> <p>Baixa: retirada de responsabilidade dos bens do gestor patrimonial.</p> <p>Transferência: movimentação de bens de uma unidade lotacional para outra ou entre sublotações de uma mesma unidade lotacional.</p>

No MO – 5 destaca-se um Checklist para Documento para Decisão sobre Viabilidade – Planilha - Mo – 5, primeira parte, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
<b>Viabilidade do Negócio</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Que benefícios são esperados pela instituição da solução considerada?</p> <p>R – As políticas institucionais são claras para a gestão patrimonial do TJFSC.</p> <p>2 - O que é esperado em termos de custos da solução?</p> <p>R – Os custos são irrelevantes e quase nenhum, pois as decisões podem ser tomadas no conjunto da administração central.</p> <p>3 - Como isso se compara com soluções alternativas possíveis?</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>Continuação</p> <p>R – O setor de patrimônio do TJFSC vive com políticas e estratégias momentâneas.</p> <p>4 - Há necessidade de mudança institucional?</p> <p>R – Não. As decisões e melhorias patrimoniais geram em torno de todas as estratégias já estabelecidas pelo TJFSC.</p> <p>5 - Qual é a extensão dos riscos e das incertezas envolvidas na direção de solução considerada?</p> <p>R – Os riscos e incertezas são pequenos, pois a gestão interna e do TJFSC é autônoma para gerir esse setor.</p>
<b>Viabilidade Técnica</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Quão complexo, em termos de conhecimento estocado e processo de raciocínio a ser conduzido, é a tarefa a ser realizada pela solução de conhecimento considerada? Existem métodos e técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?</p> <p>R – Existem poucas literaturas a respeito de Gestão Patrimonial, no que diz respeito a controle de bens permanentes. O conhecimento estocado é aquele tácito, onde os servidores que trabalham no setor levam consigo quando se aposentam. As tarefas são dirimidas ao longo desse processo e precisam desse conhecimento tácito melhor organizado.</p> <p>2 - Há aspectos críticos envolvidos, relativos a tempo, qualidade, recursos necessários ou de outra natureza? Se sim, como tratar?</p> <p>R – Não. Os aspectos relacionados são inerentes ao processo de gestão patrimonial e com o apoio da administração central, pode ser gerenciado adequadamente. Todos os recursos, qualidade dos serviços executados e de outra natureza estão disponíveis dentro da própria instituição.</p> <p>3 - Estão claras as medidas de sucesso e como se testará a validade, qualidade e o grau de satisfação da solução?</p> <p>R – O sucesso de melhoria no serviço de patrimônio é visível quando gerenciado de forma clara e transparente. Estratégias claras e políticas direcionadas para a gestão patrimonial podem contribuir para a melhoria do setor de patrimônio do TJFSC.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>Continuação</p> <p>4 - Qual é a complexidade de relação com o usuário final (interfaces com usuários)? Há técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?</p> <p>R – Existem formas de controle institucionalmente comprovadas, como os controles de almoxarifados e de outras instituições públicas para regular os setores de patrimônio. Essas instituições estão executando políticas de gestão patrimonial com transparência nos seus setores de patrimônio e com um grau de confiabilidade e respeito alto, inclusive com maior apoio da alta administração.</p> <p>5 - Qual é a complexidade de relação com outros sistemas de informação e outros recursos possíveis (interoperabilidade, integração de sistemas)? Há métodos e técnicas no estado da arte disponíveis e adequadas?</p> <p>R – A falta de interoperabilidade e integração dos sistemas de informação ainda é uma complexidade a ser resolvida nos setores de patrimônio das instituições públicas. O governo federal não possui um sistema único. O TJFSC possui seu sistema GEAFIN informatizado de controle patrimonial que não interage com os outros subsistemas institucionais e nem em âmbito federal.</p> <p>6 - Há riscos e incertezas tecnológicas adicionais?</p> <p>R – Não. Porque o TJFSC possui todos os equipamentos e as tecnologias necessárias para a comunicação entre seus sistemas institucionais e em nível federal.</p>
<b>Viabilidade do Projeto</b>	<p>Para uma dada área de problema/opportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 - Há um compromisso adequado dos autores envolvidos (gerentes, especialistas, usuários, clientes, membros da equipe de projeto) para os passos seguintes do projeto?</p> <p>R – As políticas, cobranças e responsabilidades são bem claras com respeito à gestão patrimonial no TJFSC. Os processos seguem seus cursos normais.</p> <p>2 - Os recursos necessários em termos de tempo, orçamento, equipamento e equipe estão disponíveis?</p> <p>R – Sim. Para gerir o setor de patrimônio do TJFSC já existe um parque tecnológico instalado na instituição e os recursos existentes são satisfatórios.</p> <p>3 - Há conhecimento necessário e outras competências disponíveis?</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>Continuação</p> <p>R – Sim e Não. As políticas institucionais de disseminação do conhecimento institucional e os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para gerenciar os processos no setor de patrimônio perpassam por processos administrativos.</p> <p>4 - As expectativas com relação ao projeto e seus resultados são realistas?</p> <p>R – Sim. Todas as políticas e estratégias necessárias para gerir o setor de patrimônio estão contidas na gerência global da instituição TJFSC.</p> <p>5 - O projeto da organização e suas comunicações internas e externas são adequados?</p> <p>R - Sim. Existem variadas ferramentas que possibilitam a proliferação do setor de patrimônio do TJFSC. O que necessita</p> <p>talvez é uma melhor orientação para o uso delas na forma de uma internet, intranet, extranet ou até mesmo internet.</p> <p>6 - Há riscos ou incertezas adicionais ao projeto?</p> <p>R – Não. As melhorias no setor de patrimônio do TJFSC só contribuirão para uma transparência no uso do dinheiro público.</p>
<b>Ações Propostas</b>	<p>Para uma dada área de problema/oportunidade e para uma solução sugerida, as seguintes questões devem ser respondidas:</p> <p>1 – Foco. Qual é o foco recomendado na área de problema-oportunidade identificada?</p> <p>R – Melhorar as políticas do setor de patrimônio do TJFSC e colocando-o, mais ainda, em nível de estratégia da administração central.</p> <p>2 - Solução Alvo. Qual é a direção de solução recomendada para essa área foco?</p> <p>R – Melhorar os processos de gestão patrimonial no TJFSC e quem sabe contribuir para novas políticas do setor nas instituições públicas federais.</p> <p>3 - Quais são os resultados, custos e benefícios esperados?</p> <p>R – O resultado é a transparência nos processos, tarefas e atividades e melhor controle dos bens permanentes. Os custos estão incluídos na administração central e são quase nenhum os investimentos esperados, pois já existem os</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO – 5</b>
	<p>Continuação</p> <p>recursos necessários disponíveis.</p> <p>4 - Quais são as ações de projeto necessárias para se chegar lá?</p> <p>R – Envolvimento da administração central e disseminação das políticas patrimoniais por toda a instituição.</p> <p>5 - Riscos. Se as circunstâncias dentro e fora da organização mudarem, sob que condições é aconselhável reconsiderar as decisões propostas?</p> <p>R – O setor de patrimônio do TJFSC e das instituições públicas federais brasileiras pode ser flexível e se moldarem às necessidades, desde que tenha o apoio da administração central.</p>

No Modelo da Tarefa considera-se as partes relevantes de um processo de gerência. O modelo de tarefa analisa o layout da tarefa global, suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. Nesse contexto, para atingir a segunda meta relacionada, identificação das tarefas desenvolvidas na administração patrimonial será apresentada em forma da planilha TM – 1, que segundo Schreiber, (2002) podem ser organizada dessa forma as análises das tarefas:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
<b>Tarefa e sua Organização</b>	<p>As tarefas identificadas e seus respectivos processos são:</p> <p>A Divisão de Patrimônio tem como competência realizar procedimentos administrativos para efetuar o controle do uso, a conservação e a guarda de materiais permanentes pelos agentes públicos designados como gestores patrimoniais lotados nas diversas unidades administrativas e em cada Foro.</p> <p>Para realizar esses procedimentos, a Divisão de Patrimônio segue, com maior ênfase, a Lei Federal n.º 8.666/93 e alterações, Lei Federal n.º 4.320/64, Decreto-lei n.º 200/67, leis estaduais para as alienações para a modalidade doação.</p> <p>Para entender os procedimentos efetuados pela Divisão de Patrimônio é necessário conhecer conceitos definidos nas normas administrativas internas, no direito administrativo e nas</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
	<p>Continuação</p> <p>teorias administrativas e da contabilidade pública.</p> <p>Processo 1 – Recebimento de bens permanentes. Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes. Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; Regularizar, Atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p>
<b>Dependência e Fluxo</b>	<p>As tarefas de entrada são aquelas relacionadas ao recebimento dos bens permanentes.</p> <p>As tarefas intermediárias são aquelas relacionadas com o controle e movimentação dos bens permanentes.</p> <p>E as tarefas finais ou de saída são aquelas relacionadas com o descarte dos bens permanentes.</p> <p>Outras dependências e seus fluxos: Orientações para as solicitações de baixa, conserto, garantia dos</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

Modelo da Tarefa	Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)
	<p>Continuação</p> <p>mobiliários ou equipamentos, alienação e transferência lotacional:</p> <p>Das baixas:</p> <p>Das solicitações oriundas dos Fóruns:</p> <p>As solicitações de baixa oriundas das comarcas deverão ser encaminhadas à Divisão de Patrimônio da Diretoria de Material e Patrimônio, devidamente justificadas e instruídas da seguinte forma:</p> <p>Ofício – deve indicar os materiais a ser dado baixa, e os motivos, devendo constar o visto do Diretor do Foro.</p> <p>Laudo de Avaliação – documento com discriminação minuciosa e individualizada do estado de conservação dos materiais, efetuado por um servidor designado mediante portaria do Diretor do Foro. Pode ser emitido por avaliador oficial, se houver na Comarca.</p> <p>Dos procedimentos efetuados pela Divisão de Patrimônio:</p> <p>Iniciam-se atuando em processo administrativo o pedido de baixa instruído nos termos da Lei Federal n.º 4.320/64 e autorizado pela autoridade administrativa competente. Após, é retirado do Patrimônio do Estado de Santa Catarina e do Cadastro de Registro de Bens Patrimoniais.</p> <p>A retirada do acervo patrimonial é efetuada por dois motivos: inutilização ou inservibilidade:</p> <p>Inutilização: quando os bens não possuem condições de uso ou conserto (totalmente quebrados ou danificados, de forma que o conserto é inviável economicamente).</p> <p>Inservibilidade: quando os bens possuem condições de uso, podendo o conserto ser efetuado, não sendo, no entanto, economicamente interessante para o Tribunal de Justiça.</p> <p>Nos dois casos, os bens continuam sob guarda e responsabilidade do gestor patrimonial, pois ainda são de propriedade do Estado de Santa Catarina e administrados pelo Poder Judiciário.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
	<p data-bbox="268 220 400 244">Continuação</p> <p data-bbox="268 276 927 363">Bandeira – considerada símbolo nacional, será inutilizada. As peças deverão ser encaminhadas para a Divisão de Patrimônio, por ofício, com a solicitação da baixa para processo específico.</p> <p data-bbox="268 395 904 419">Os procedimentos efetuados perduram no mínimo por 30 dias.</p> <p data-bbox="268 451 529 475">Da alienação por doação:</p> <p data-bbox="268 507 507 531">Efetuadas na Comarca:</p> <p data-bbox="268 547 927 651">Os bens permanentes móveis e equipamentos alienados por meio da modalidade de doação somente poderão ser entregues ao recebedor após autorização do Presidente do Tribunal de Justiça com comunicação à DMP – Divisão de Patrimônio.</p> <p data-bbox="268 683 927 826">Os bens alienados por meio da modalidade doação e repassados para entidades beneficentes da região, nos termos da Lei Estadual n.º 5.164/75 (art. 6º, parágrafo único), deverão permanecer em poder da instituição recebedora por 2 (dois) anos.</p> <p data-bbox="268 858 927 1002">Junto ao ofício de baixa deverão ser encaminhadas cópias dos documentos da(s) entidade(s) beneficente(s) que receberá(ão) a(s) mercadoria(s) em doação. São eles: ata, estatuto e CNPJ. Os referidos documentos deverão estar com as datas de vigência atualizadas.</p> <p data-bbox="268 1034 927 1145">A Divisão de Patrimônio comunicará ao gestor que a doação poderá ser realizada, se for o caso, encaminhando-se o respectivo termo e relação de bens doados, que deverão ser devolvidos em 15 (quinze) dias úteis.</p> <p data-bbox="268 1177 927 1265">Cabe aos gestores patrimoniais devolver à Divisão de Patrimônio, em um prazo mínimo de 15 (quinze) dias, todos os documentos:</p> <p data-bbox="268 1273 927 1329">Termo de doação: assinado pela instituição recebedora e pela autoridade máxima da unidade gestora;</p> <p data-bbox="268 1361 927 1441">Termo de recebimento: contendo as especificações do bem, valor unitário avaliado e tempo de utilização, devidamente assinado pelo gestor patrimonial.</p> <p data-bbox="837 1449 927 1473" style="text-align: right;">Continua</p>

Modelo da Tarefa	Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)
	<p>Continuação</p> <p>Dos bens permanentes oriundos dos Fóruns da Capital, São José, Palhoça e Biguaçu:</p> <p>São encaminhados para o prédio do Almoxarifado destinados à Divisão de Patrimônio, utilizando-se a nota fiscal de remessa avulsa.</p> <p>Deve ser consultada a Divisão de Patrimônio, por meio de e-mail, para que seja verificada a existência de espaço disponível. Em não havendo, o procedimento é o mesmo do item 2.2.1.</p> <p>Dos bens permanentes oriundos do Edifício sede: O pedido poderá ser efetuado via e-mail ou ofício à Divisão de Patrimônio.</p> <p>Solicitar à Diretoria de Infra-estrutura para retirada do mobiliário ou equipamento.</p> <p>Dos consertos: As solicitações de consertos de mobiliário e equipamento (exceto de informática) deverão ser encaminhadas diretamente à Divisão de Patrimônio da Diretoria de Material e Patrimônio, após consulta, com as seguintes informações:</p> <p>Bens consertados na Comarca: Código patrimonial; Justificativa para o conserto; 3 (três) orçamentos para os consertos com valores acima de R\$ 500,00.</p> <p>Essas informações permitem a tomada de decisão pelo conserto ou pela substituição do mobiliário por outro em estoque, ou, ainda, pela aquisição de um novo.</p> <p>Bens encaminhados à Divisão de Patrimônio: o bem deverá ser enviado devidamente embalado, via transportadora, após consulta à Divisão de Patrimônio da Diretoria de Material e Patrimônio.</p> <p>Bens de Informática: entrar em contato com a Divisão de Equipamentos – Diretoria de Informática.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
	<p>Continuação</p> <p>Centrais e aparelhos telefônicos: entrar em contato com a Divisão de Comunicação e Transportes – Diretoria de Infra-estrutura.</p> <p>Das garantias: Consultar na página da Divisão de Patrimônio em CONSULTAS Bens pelo número da plaqueta para verificar se o bem se encontra em garantia.</p> <p>Caso esteja em garantia, entrar em contato via e-mail com esta Divisão para orientações, acrescentando o código patrimonial.</p> <p>Das transferências de lotação: As transferências determinam as alocações dos bens móveis nas unidades gestoras, devendo ser comunicadas à Divisão de Patrimônio para atualização do Termo de Responsabilidade.</p> <p>Termo de Responsabilidade: O termo de Responsabilidade será encaminhado no final de cada exercício. Quando houver retirada de bens por solicitação de baixa, deverá ser devolvido devidamente conferido e assinado, identificando-se os bens que porventura não tenham sido encontrados na conferência. Obrigatoriamente deve ser comunicada à Divisão de Patrimônio qualquer alteração observada pelo gestor patrimonial, seja referente a bens identificados (por meio de plaquetas), mas não constantes no Termo de Responsabilidade ou faltante, pois a Divisão de Patrimônio terá de prestar assistência quanto a sua localização. As unidades lotacionais terão prazo definido para devolução do Termo: 10 (dez) dias úteis – Juízes de Direito; 15 (quinze) dias úteis – Comarcas de entrância inicial; 25 (vinte e cinco) dias úteis – Comarcas de entrância intermediária e final, Tribunal de Justiça.</p>
<b>Tempo e Controle</b>	<p>O tempo e controle de cada tarefa dependem da sua complexidade. O recebimento é realizado em cinco minutos aproximadamente. O registro demora um pouco mais e pode ser realizado em torno de dez minutos. O controle depende da complexidade da movimentação, recolhimento ou desfazimento.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
	<p>Continuação</p> <p>Já o descarte final é um processo moroso por depender de outros setores institucionais.</p>

O item Conhecimento e Competência são fatores chave do modelo de tarefa. Por essa razão possui uma análise em planilha separada – TM-2:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>(Segunda Parte, continuação da TM-1)</b>
	<p>Processo 1 – Recebimento de bens permanentes. Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes. Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; Regularizar, atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>(Segunda Parte, continuação da TM-1)</b>
	Continuação
Agentes	São os agentes diretos que trabalham no Núcleo de Apoio Administrativo do TJFSC.
Conhecimentos e Competências	<p>Representa um recurso especial explorado no processo de gestão dos setores de patrimônio. Entre os conhecimentos pode-se relacionar: Administração, Direito, Economia, Contabilidade e Psicologia.</p> <p>Os conhecimentos sobre Administração devem ser sobre planejamento, implantação, gestão e controle de sistemas organizacionais.</p> <p>Entender de Direito, pois precisa-se interpretar as leis e regras vigentes. Saber e entender os processos econômicos e como eles acontecem e seus valores na economia pública. Entender de contabilidade porque os setores de patrimônio interagem com os setores de contabilidade e finanças das instituições públicas federais. E, finalmente entender de psicologia porque precisa-se estar permanentemente negociando e falando com pessoas para estabelecer as parcerias de viabilidade de gestão.</p>
Recursos	Cada um dos servidores do setor de patrimônio do TJFSC utilizam computadores para executar suas atividades e tarefas. Neles estão disponíveis ferramentas como internet e outros softwares. Existe um sistema informatizado onde são registrados e controlados os bens móveis adquiridos pelo TJFSC. Seu escritório principal possui uma área de 30 metros quadrados. Possui depósitos com áreas reduzidas e inadequadas para a prática de movimentação de bens móveis.

Para atingir a meta de identificação de atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial foi utilizada a planilha MA – 1.

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
<b>Nome</b>	Coordenador do Núcleo de Apoio Administrativo;
<b>Organização</b>	<p>Todas as pessoas ou agente relacionados fazem as mesmas coisas e da mesma forma porque o setor de patrimônio do TJFSC possui uma padronização nos seus processos, tarefas e atividades, interagindo da mesma forma com toda a instituição.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
	Continuação
<b>Envolvido em</b>	<p>Processo 1 – Recebimento de bens permanentes. Tarefas relacionadas - Conferência dos bens pela nota fiscal da sua discriminação e especificação; Registro no sistema informatizado; Elaboração dos documentos necessários para concretizar os registros; Assinatura desses documentos; Arquivamento dos documentos.</p> <p>Processo 2 – Registro dos bens permanentes. Tarefas relacionadas – Registrar os bens no sistema informatizado respeitando os campos a serem preenchidos; Emissão dos documentos necessários para a regularização do bem; Assinatura dos mesmos; Arquivamento desses documentos.</p> <p>Processo 3 – Controle de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Fazer as movimentações necessárias para a regularização dos bens registrados; Transportar para os locais solicitados; Regularizar, atualizar ou Redistribuir as cargas patrimoniais conforme solicitado; Fazer inventários periódicos para a verificação da localização correta dos bens registrados nos diversos setores; Emitir os documentos necessários e providenciar o seu arquivamento para posterior consulta.</p> <p>Processo 4 – Descarte de bens permanentes. Tarefas relacionadas – Providenciar o recolhimento dos bens que não estão sendo utilizados; Regularizar a sua carga patrimonial para os depósitos ou redistribuir para outros setores; Providenciar o desfazimento em definitivo dos bens inservíveis por meio de processo de sucateamento ou doação.</p>
<b>Comunicação com</b>	A comunicação no setor de patrimônio da UFSC e na instituição como um todo acontece da mesma forma e com os mesmos mecanismos tecnológicos e administrativos.
<b>Conhecimento</b>	<p>Os conhecimentos sobre Administração devem ser sobre planejamento, implantação, gestão e controle de sistemas organizacionais.</p> <p>Entender de Direito, pois precisa-se interpretar as leis e regras vigentes. Saber e entender os processos econômicos e</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
	<p>Continuação</p> <p>como eles acontecem e seus valores na economia pública. Entender de contabilidade porque os setores de patrimônio interagem com os setores de contabilidade e finanças das instituições públicas federais. E, finalmente entender de psicologia porque precisa-se esta permanentemente negociando e falando com pessoas para estabelecer as parcerias de viabilidade de gestão.</p>
<b>Responsabilidades e Restrições</b>	Os servidores ou agente do TJFSC devem ser responsáveis por todos os processos que nela é executado. Quanto às restrições fica a cargo das normas e leis que regulam esses processos. Dificuldade de Remanejamento de pessoal. Falta de autoridade. Corporativismo dos servidores.

Quanto à identificação do domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial do TJFSC foi utilizada a planilha OTA – 1.

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
<b>Impactos e Mudanças na organização</b>	<p>Na estrutura administrativa os impactos são positivos, pois haverá uma melhoria na eficácia dos processos, onde os clientes que é a comunidade em geral, principalmente os advogados e juízes sentirão a agilidade dos processos e a qualidade e segurança que os mesmos necessitam. A comunidade externa olharia com admiração esta mudança de atitude e de mentalidade.</p> <p>Nos processos as mudanças podem provocar uma inovação na forma de gestão pública para esse tipo de controle de bens permanentes, assim como, um melhor cuidado com os bens públicos.</p> <p>Nos recursos tecnológicos as melhorias seriam no sentido de expansão e descentralização do processo de gestão. Todos podem ajudar a melhorar as rotinas de gestão do patrimônio do TJFSC.</p> <p>Nas Pessoas o impacto seria provocar uma mudança de cultura organizacional. Conscientizar as pessoas para colaborar ainda mais coletivamente em todos os processos.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
	<p>Continuação</p> <p>No conhecimento as mudanças passam pela disseminação da estrutura organizacional e dos processos, descentralizando a forma de fazer e de controlar os processos.</p> <p>Na cultura e no poder pode trazer melhoria de satisfação no controle do bem público.</p>
<b>Impactos e Mudanças Específicas a Tarefas/Agentes</b>	<p>Considera-se as seguintes mudanças:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças no layout da tarefa (fluxo, dependências, objetos, tempo, controle);</li> <li>2. Mudanças em recursos necessários;</li> <li>3. Critérios de performance e qualidade;</li> <li>4. Mudanças na equipe, agentes envolvidos;</li> <li>5. Mudanças em posições individuais, responsabilidades, autoridade, restrições na execução da tarefa;</li> <li>6. Mudanças requeridas em conhecimento e competências;</li> <li>7. Mudança na comunicação.</li> </ol>

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte2/2)</b>
<b>Atitudes e Compromissos</b>	<p>Considere como os atores individuais e os interessados envolvidos reagirão às mudanças sugeridas, e se haverá uma base suficiente para conduzir essas mudanças com êxito.</p>
<b>Ações Propostas</b>	<p>Essa parte do documento de decisões sobre impactos e melhoramentos está diretamente associada ao compromisso gerencial e à tomada de decisão. Pondera-se e integra-se os resultados das análises em passos concretos de ação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Melhoramentos. Que as mudanças recomendadas, com relação à instituição, bem como às tarefas individuais, equipe e sistemas, sejam aprendidas de forma coletiva.</li> <li>2 - Medidas de acompanhamento. Medidas de suporte são necessárias e devem ser tomadas para facilitar essas mudanças, tipo treinamento, capacitação, instalações, etc.).</li> <li>3 - Resultados esperados, custos, benefícios. Que essas melhorias dinamizem os processos de gestão patrimonial no TJFSC.</li> </ol> <p style="text-align: right;">Continua</p>

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte2/2)</b>
	<p>Continuação</p> <p>Os custos são irrelevantes e seus benefícios muitas vezes independem de gastos financeiros. As formas, regras e procedimentos já existentes são suficientes para provocar as melhorias.</p> <p>4 - Se as circunstâncias dentro e fora da organização mudarem, sob que condições é melhor reconsiderar as decisões propostas?</p> <p>R – As condições para a gestão patrimonial são uniforme e pouco variam. São processos instáveis que pequenas correções os estabilizam. São questões comportamentais dos servidores e da comunidade universitária dizendo que a cultura é essa na instituição. Basta que se quebrem essas culturas e cumpram-se as normas.</p>

Outras informações relacionadas ao sistema informatizado do setor de patrimônio do TJFSC encontram-se arroladas no anexo B que apresenta um fluxo dos procedimentos para operacionalizar o sistema denominado de GEAFIN.

A pesquisa no TJFSC teve momentos instáveis talvez pela falta de tempo dos seus informantes-chave que ao final dos esforços coletivos conseguiu-se levantar estas informações apresentadas. Em seguida apresenta-se os dados e as informações do MPOG.

#### **4.4 Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Departamento Logístico de Serviços Gerais - DLSG**

Apresenta-se os resultados coletados no Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e tecnologia da Informação, Departamento Logístico de Serviços Gerais (Brasília/DF), organizados como se apresentavam em seus ambientes e documentos oficiais e posteriormente seguindo as diretrizes da metodologia do modelo *commonkads*.

#### **Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão**

As informações abaixo relacionadas foram coletas no site

<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos>,  
([www.eping.e.gov.br](http://www.eping.e.gov.br)). <https://www.gestaopublica.gov.br>,  
<https://www.redegoverno.gov.br>, <https://www.brasil.gov.br>,  
<https://www.comprasnet.gov.br>, <https://www.convenios.gov.br>,  
acessados em 16, 17 e 18/12/2008 seguindo com os dados levantados com a entrevista realizada nos mesmos dias em Brasília, aplicada aos gerentes dos principais Departamentos de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, ligados à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, do governo federal brasileiro.

No site identificou-se que o desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais.

No Brasil, a política de Governo Eletrônico segue um conjunto de diretrizes que atuam em três frentes fundamentais: junto ao cidadão; na melhoria da sua própria gestão interna; e na integração com parceiros e fornecedores.

O governo federal brasileiro atua para a universalização do acesso à informação e ao conhecimento e serviços eletrônicos aos cidadãos para a qualificação dos serviços eletrônicos. Os portais de serviços contam com milhares de informações que facilitam a vida do cidadão.

O que se pretende com o Programa de Governo Eletrônico brasileiro (<https://www.governoeletronico.gov.br>) é a transformação das relações do Governo com os cidadãos, empresas e entre os órgãos do próprio governo de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados, promover a interação com empresas e indústrias, e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e a uma administração mais eficiente.

Nas ações e atividades do E-Gov.br identificou-se a primeira etapa do projeto Infovia Brasília. O projeto Infovia Brasil consiste na obtenção de uma rede de comunicação de voz, dados e imagens de alta velocidade, com abrangência nacional, o que irá permitir a integração de todos os órgãos da administração pública federal no país. Na primeira etapa, chamada Infovia Brasília, a rede irá abranger prédios e órgãos da Administração Pública Federal, que estão localizados na Esplanada dos Ministérios, setor de autarquias Sul e Norte, setor bancários Sul e Norte e setor de grandes áreas Norte.

Quanto aos benefícios da Infovia o primeiro ponto a ser levado em conta para a implementação do projeto é a redução e um melhor controle de gastos, além de contribuir para a padronização, aumentar a confiança e a segurança das informações governamentais que trafegam nas redes.

Este projeto está sob a responsabilidade da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), ligada ao Ministério do Planejamento - desenvolve o projeto de infra-estrutura, de conectividade e é responsável pela gestão e do e-PING: Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. A arquitetura e-PING – define um conjunto mínimo de premissas, políticas e padrões que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no Governo Federal, estabelecendo as condições de interação com os demais poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral. Em outras palavras, significa fazer com que os diferentes sistemas de informação existentes nas diferentes esferas de governo consigam “falar entre si”, o que não acontece hoje em dia.

A arquitetura e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico – define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no governo federal, estabelecendo as condições de interação com os demais Poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral.

A construção da arquitetura, inicialmente restrita ao governo federal – Poder Executivo, está sendo coordenada pelos seguintes órgãos:

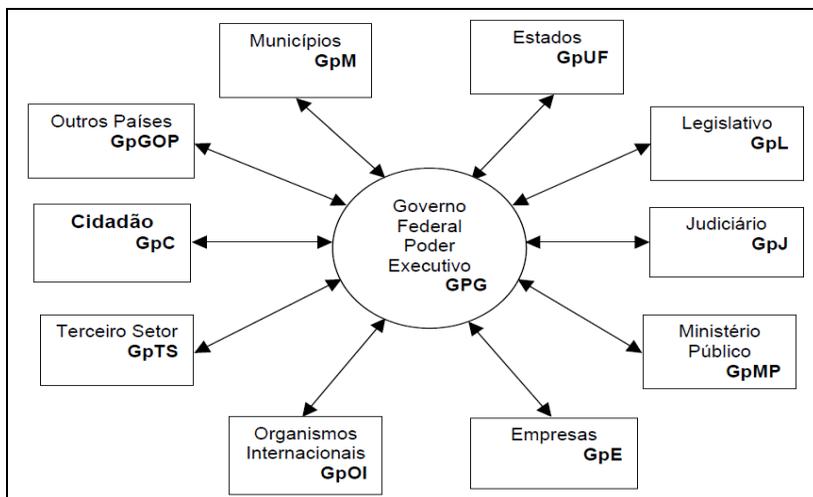
- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e gestão (SLTI/MPOG);
- Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, da Presidência da República (ITI/PR);
- SERPRO, empresa pública do Ministério da Fazenda.

A iniciativa contou com a participação e a colaboração de uma série de órgãos do Poder Executivo Federal, tanto na gestão como na realização dos trabalhos técnicos de montagem da arquitetura. As áreas cobertas pela arquitetura e-PING, estão segmentadas e cobrem o intercâmbio de informações entre os sistemas do governo federal, poder executivo e as interações com:

- Interconexão;

- Segurança;
- Meios de Acesso;
- Organização e Intercâmbio de Informações;
- Áreas de Integração para Governo Eletrônico;
- Cidadãos;
- Outros níveis de governo (estadual e municipal);
- Outros Poderes (Legislativo, Judiciário) e Ministério Público Federal;
- Organismos Internacionais;
- Governos de outros países;
- Empresas (no Brasil e no mundo);
- Terceiro Setor.

A figura 76 representa o padrão de interoperabilidade do governo eletrônico brasileiro e seus relacionamentos:



**Figura 76:** padrões de interoperabilidade de governo eletrônico

Fonte: <https://www.governoeletronico.gov.br> (2008)

A existência de uma infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que serve como o alicerce para a criação dos serviços de governo eletrônico é o pré-requisito para o fornecimento de melhores serviços à sociedade, a custos mais baixos. Um governo moderno e integrado exige sistemas igualmente modernos e integrados, interoperáveis, trabalhando de forma íntegra, segura e coerente em todo

o setor público.

Políticas e especificações claramente definidas para interoperabilidade e gerenciamento de informações são fundamentais para propiciar a conexão do governo, tanto no âmbito interno como no contato com a sociedade e, em maior nível de abrangência, com o resto do mundo – outros governos e empresas atuantes no mercado mundial. A e-PING é concebida como uma estrutura básica para a estratégia de governo eletrônico, aplicada inicialmente ao governo federal – Poder Executivo. Permite racionalizar investimentos em TIC, por meio do compartilhamento, reuso e intercâmbio de recursos tecnológicos.

Os recursos de informação do governo constituem valiosos ativos econômicos. Ao garantir que a informação governamental possa ser rapidamente localizada e transmitida entre os setores público e privado, mantidas as obrigações de privacidade e segurança, o governo auxilia no aproveitamento máximo deste ativo, impulsionando e estimulando a economia do país.

Governos de todo o mundo estão investindo fortemente no desenvolvimento de políticas, processos e estabelecimento de padrões em TIC, montando estruturas dedicadas para obter a interoperabilidade buscando o provimento de serviços de melhor qualidade a custos reduzidos.

O que é Interoperabilidade para o governo brasileiro? Para o estabelecimento dos objetivos da e-PING, é fundamental que se defina claramente o que se entende por Interoperabilidade. A seguir são apresentados quatro conceitos que fundamentaram o entendimento do governo brasileiro a respeito do assunto:

- “Intercâmbio coerente de informações e serviços entre sistemas. Deve possibilitar a substituição de qualquer componente ou produto usado nos pontos de interligação por outro de especificação similar, sem comprometimento das funcionalidades do sistema.” (Governo do Reino Unido);
- “Habilidade de transferir e utilizar informações de maneira uniforme e eficiente entre várias organizações e sistemas de informação.” (Governo da Austrália);
- “Habilidade de dois ou mais sistemas (computadores, meios de comunicação, redes, software e outros componentes de tecnologia da informação) de interagir e de intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados.” (ISO);
- “Interoperabilidade define se dois componentes de um

sistema, desenvolvidos com ferramentas diferentes, de fornecedores diferentes, podem ou não atuar em conjunto.” (Lichun Wang, Instituto Europeu de Informática – CORBA Workshops);

- Interoperabilidade não é somente Integração de Sistemas, não é somente Integração de Redes.

Não referencia unicamente troca de dados entre sistemas. Não contempla simplesmente definição de tecnologia.

A arquitetura e-PING ([www.eping.e.gov.br](http://www.eping.e.gov.br)) pode trazer ao governo e à sociedade em geral benefícios, tais como: a unificação dos cadastros sociais, a unificação dos sistemas de segurança, a unificação dos Detrans, entre outros. Para que se estabeleça os objetivos da e-PING, é fundamental que se defina claramente o que se entende por Interoperabilidade. É importante conceituar:

- a) Habilidade de transferir e utilizar informações de maneira uniforme e eficiente entre várias organizações e sistemas de informações. (Governo da Austrália)
- b) Intercâmbio coerente de informações entre serviços e sistemas. Deve possibilitar a substituição de qualquer componente ou produto usado nos pontos de interligação por outro de especificação similar, sem comprometer as funcionalidades do sistema. (Governo do Reino Unido)
- c) Habilidade de dois ou mais sistema (computadores, meios de comunicação, redes e outros componentes de TI) de interagir e intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados. (ISO).

Na verdade, Interoperabilidade é uma soma de todos esses fatores. Além disso, deve ser levado em conta a existência de um legado de sistemas, de plataformas de Hardware e software instaladas. Tem por meta a consideração de todos os fatores para que os sistemas possam atuar cooperativamente, fixando as normas, as políticas e os padrões necessários para a consecução desses objetivos.

No Portal ComprasNet (<https://www.comprasnet.gov.br>) traz transparência às contratações públicas porque a sociedade pode acompanhar, no seu acesso livre, todos os procedimentos relativos às licitações eletrônicas, lances efetuados e propostas vencedoras, avisos de licitações entre outros. Permite acompanhar os pregões em andamento, agendados e encerrados e fazer *download* de editais.

Um exemplo do Sistema ComprasNet é ter ajudado os órgãos do governo federal, em Brasília, a reduzir custos e pagar em média 41,74% a menos para a prestação de serviços de telefonia a partir do ano de 2009. A redução anual de R\$ 10,5 milhões no valor das tarifas foi possível graças à primeira licitação conjunta já realizada na Administração Pública Federal para a prestação desse tipo de serviço. A redução de preços foi obtida graças à disputa de preços propiciada pelo pregão eletrônico e cuja sessão pública pôde ser acompanhada em tempo real pela sociedade por meio do portal [www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br). Esse é o Portal de Compras onde são registradas e realizadas as compras eletrônicas do Governo Federal.

Entre seus benefícios estão: o aumento da segurança no tráfego das informações do governo federal, a economia de recursos, a alta velocidade e os novos serviços de telecomunicações para a transmissão de voz, dados e imagens no âmbito de capital federal.

O Portal de Convênios do governo federal (<https://www.convenios.gov.br>) visa dar mais visibilidade e controle social sobre os recursos voluntários repassados a estados, municípios e ONGs, ao disponibilizar informações sobre a celebração, liberação de recursos, acompanhamento de execução e a prestação de contas dos convênios firmados pela União.

No site do governo eletrônico identificou-se um fórum de debate denominado [Integração da prestação de serviços públicos por meios eletrônicos](#), sobre as ações do governo brasileiro quanto às inovações tecnológicas, transparência e desburocratização dos serviços oferecidos pelo governo. A prestação de serviços públicos por meios eletrônicos, especialmente a Internet, tem como um de seus principais objetivos, disponibilizar todos ou a maior parte dos serviços a partir de um único ponto de entrada, a qualquer hora do dia ou da noite. Portanto, não basta apenas digitalizar o serviço é preciso agregar valor, reduzir a burocracia e simplificá-lo. Trata-se então, de colocar em prática o princípio de “governo em um só lugar”. O governo federal brasileiro vem trabalhando nesse sentido desde 2000 quando iniciou seu processo de informatização e estabeleceu as primeiras diretrizes para a implementação de um Programa de Governo Eletrônico. Atualmente existem inúmeros serviços públicos prestados pela Internet, mas nem sempre os mesmos são oferecidos de forma integrada o que obriga o usuário a realizá-los em etapas, muitas vezes até mesmo a partir de mais de um sítio ou portal. Para mudar esse quadro, o governo vem estruturando soluções de integração desses serviços. Antes, porém, é necessário priorizar quais serviços devem ser integrados inicialmente e

as estratégias para garantir o sucesso da iniciativa. Este espaço busca ouvir e estimular a sua participação na discussão dessa questão.

A utilização da Infovia é restrita à Administração Pública Federal e o investimento total feito é da ordem de R\$ 7 milhões. Até então, parte da comunicação entre os ministérios vinha sendo feita por rádio, um meio de transmissão de dados que depende do meio ambiente e está suscetível a variações e interferências causadas por tempestade solar, vento e chuvas.

A Infovia contempla uma infra-estrutura de fibras redundante em anel, o que permite altas taxas de disponibilidades da conexão. Tal sistema permite o redirecionamento do tráfego das comunicações para evitar interrupções no serviço e de monitoramento da rede por meio do qual qualquer secção ou intrusão nas fibras óticas aciona um alerta diretamente para o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que é operador dessa infra-estrutura.

### **Serviços Eletrônicos aos Cidadãos**

O Governo Federal atua para a universalização do acesso à informação e ao conhecimento e para a qualificação dos serviços eletrônicos. Os portais de serviços contam com milhares de informações que facilitam a vida do cidadão.

#### ***Rede Governo***

O portal Rede Governo ([www.redegoverno.gov.br](http://www.redegoverno.gov.br)) conta com mais de 26 mil links de serviços e informações ao cidadão para o acesso a consultas como o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), situação eleitoral, verificação do andamento de processos de aposentadoria ou dados sobre licitações. Permite ainda realizar vários serviços transacionais como pagamento de taxas e impostos, emissão de certidões e guias, solicitação de registros, entre outros. Os serviços relacionados à Previdência Social, como concessão de aposentadoria, auxílio-doença e revisão de benefícios estão entre os mais procurados.

#### ***Portal Brasil***

Porta de entrada oficial do Governo Federal na Internet para cidadãos, governo e empresas, o Portal Brasil ([www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)) reúne num único canal informações institucionais e prestação de serviços. Entre os conteúdos oferecidos, estão dados sobre o país, a estrutura do Governo Federal, serviços, informações sobre transparência e

participação social. O acesso aos serviços pode ocorrer por meio de áreas de interesse, ordem alfabética e público-alvo. Sua principal inovação é a possibilidade do cidadão acessá-los de acordo com os diversos eventos da sua vida. Entre os serviços mais procurados estão os relacionados às áreas de Previdência e Assistência Social, Saúde, Trabalho e Emprego e Educação. A área de serviços é administrada pelo Ministério do Planejamento, e as demais, pela Secretaria de Comunicação do Governo.

### ***Acessibilidade na Internet***

Para contribuir com a universalização do acesso aos serviços de governo eletrônico, está disponível à sociedade o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG). O documento traz recomendações técnicas para a construção e adaptação de portais acessíveis a usuários portadores de deficiências auditivas e visuais. A sua adoção é obrigatória desde maio de 2007 para o Governo Federal. A acessibilidade na Internet trata do oferecimento de conteúdos gráficos e sonoros alternativos, claros e compreensíveis. Esses devem garantir o controle da navegação pelos usuários, independentemente das suas capacidades físico-motoras e perceptivas, culturais e sociais.

Para facilitar a sua utilização, a SLTI disponibilizou treinamentos on-line sobre e-MAG. O curso Modelo traz conceitos gerais de acessibilidade e é voltado para o público em geral. Já o treinamento sobre a Cartilha do e-MAG apresenta recomendações práticas para a construção e/ou adaptação de sítios eletrônicos e é destinado a pessoas envolvidas com a produção, manutenção e desenvolvimento de páginas na Internet.

A Secretaria disponibilizou, em parceria com a OSCIP Acessibilidade Brasil, o Avaliador e Simulador para a Acessibilidade de Sítios (ASES). Esse é um software livre destinado a desenvolvedores de portais e sítios para avaliar, simular e corrigir a acessibilidade de páginas, sítios e portais. O ASES contempla funcionalidades para a avaliação e o desenvolvimento de sítios e portais acessíveis a pessoas cegas, com baixa visão e problemas de motricidade.

### ***Padrões Brasil e-GOV***

Consiste num conjunto de cartilhas com recomendações, orientações para testes e modelos para o desenvolvimento de páginas, sítios e portais do Governo Federal. O objetivo é torná-los mais facilmente navegáveis pelos usuários, identificáveis e acessíveis a pessoas com necessidades especiais. Visa facilitar o processo de

prestação dos serviços eletrônicos disponíveis nos sítios e portais por outros canais além da Internet. Esses padrões detalham recomendações envolvendo usabilidade, redação, codificação, desenvolvimento, manutenção, arquitetura de informação e desenho.

### ***Indicadores de Governo Eletrônico***

Uma das ações priorizadas é a realização de pesquisas e a formulação de indicadores na área. Entre essas iniciativas está o desenvolvimento de uma metodologia para avaliar a qualidade dos serviços públicos eletrônicos prestados pelos governos federal, estaduais e municipais, com base na conveniência para o cidadão. Focada na prestação de serviços pela Internet, a metodologia fornece informações que permitem a melhoria dos serviços já existentes e o alinhamento de novos serviços.

Os Indicadores e Métricas de Serviços de Governo Eletrônico, o Modelo e-MAG e os treinamentos on-line para a sua utilização, bem como o ASES e os Padrões Brasil e-GOV estão disponíveis no portal [www.governoeletronico.gov.br](http://www.governoeletronico.gov.br).

### ***Portal ComprasNet***

O ComprasNet é um marco na história das licitações do Brasil porque desenvolve formas inovadoras de relacionamento do poder público com fornecedores e a sociedade. Nesse portal são realizadas todas as contratações eletrônicas do Governo Federal, com destaque para o Pregão Eletrônico e a cotação eletrônica. Estão disponíveis a legislação pertinente, normas e manuais, informações e dados gerenciais da área de compras, entre outros.

O ComprasNet ([www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)) traz mais transparência às contratações públicas porque a sociedade pode acompanhar, no seu acesso livre, todos os procedimentos relativos às licitações eletrônicas, lances efetuados e propostas vencedoras, avisos de licitações, entre outros. Permite acompanhar os pregões em andamento, agendados e encerrados e fazer download de editais. Registra as licitações realizadas por modalidades tradicionais como carta-convite, tomada de preços e concorrência. Estão disponíveis ainda a legislação pertinente, normas e manuais, informações e dados gerenciais da área de compras, entre outros.

No ComprasNet há um banner para acesso a portais especializados de compras como o Portal de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). No local, há legislação específica, orientações, melhores práticas e especificações que padronizam a aquisição de bens e

serviços na área de informática. No ComprasNet há o acesso para os portais de medicamentos, veículos, combustíveis e lubrificantes, material de escritório, mobiliário e serviços.

Outras informações sobre o sistema ComprasNet encontram-se relacionadas em anexo C.

### ***Pregão Eletrônico***

O uso massivo do pregão eletrônico na contratação de bens e serviços no Governo Federal é uma grande evolução nas contratações públicas. Realizado no portal Comprasnet, é a forma mais econômica de contratação porque funciona como um leilão reverso – vence quem oferecer o melhor preço. A sua utilização no Governo Federal obtém uma economia média entre 15% e 20%. É a modalidade mais rápida. São cerca de 17 dias para realizar uma aquisição por meio do pregão eletrônico, enquanto uma concorrência leva até 120 dias para efetivar-se.

O pregão eletrônico é o mais seguro porque os fornecedores participantes não são revelados até o encerramento da sessão pública realizada pela Internet. Democratiza o acesso das empresas, especialmente as de pequeno porte, às aquisições governamentais. Em 2007 foram contratados R\$ 16,5 bilhões por pregão eletrônico, valor que representa quase 70% dos bens e serviços comuns licitados. Nesse ano, a sua utilização gerou uma economia de R\$ 3,2 bilhões para os cofres públicos.

### **Melhoria da infra-estrutura de TICS**

Os cidadãos utilizam-se do governo eletrônico brasileiro por meio dos serviços e das iniciativas de inclusão digital. Mas para que isso seja possível, é preciso melhorar a infra-estrutura de tecnologia da informação do país.

### ***Padrões e-PING***

Os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (e-PING) permitem um fluxo contínuo de informação entre o governo e a sociedade, contribuindo para oferecer melhores serviços aos cidadãos. Essa arquitetura possibilita que mesmo sistemas de informação com arquiteturas diferentes e desenvolvidos em épocas distintas possam gerar e trocar informações em tempo real. O documento está disponível em [www.eping.e.gov.br](http://www.eping.e.gov.br). Uma nova versão é publicada a cada ano após

consulta pública junto à sociedade.

A utilização dos Padrões e-PING pelo Governo Federal foi determinada em 2005. A sua adoção pelo Sistema Infoseg, do Ministério da Justiça, possibilitou, por exemplo, a integração das bases criminais dos estados brasileiros. Essas passaram a ser atualizadas on-line com consultas disponíveis 24 horas por dia. Foram integradas informações da Segurança Pública, da Justiça e dos órgãos de fiscalização referentes a indivíduos criminalmente identificados, armas de fogo, veículos, condutores, entre outros.

### ***Integração de Sistemas***

O Governo Federal desenvolve um projeto de interoperação de sistemas para conectar os milhares de dados, informações e processos armazenados e permitir a troca de informações em tempo real. Trata-se do Sistema de Integração e Inteligência em Informações de Governo (I3-Gov) que visa melhorar o fluxo de informações entre os sistemas informatizados do Governo Federal. Esses contêm informações vitais sobre compras governamentais, programas sociais, recursos patrimoniais, orçamentários, servidores públicos, empreendimentos, entre outros. Essa integração, viabilizada pela organização dos Padrões e-PING em uma arquitetura orientada a serviços, é capaz de reduzir os custos de tráfego de dados, além de trazer mais agilidade, qualidade, eficiência e transparência na prestação dos serviços públicos.

### ***Infovia Brasília***

Para conferir mais segurança e agilidade na transmissão de dados, voz e imagem, implementar novos serviços e reduzir custos, o Governo Federal implantou uma rede de alta velocidade em Brasília. Os prédios são conectados por meio de fibras ópticas, o que permite ao governo velocidades de transmissão de dados de 1Gbps (gigabits por segundo). Isso representa um aumento da ordem de cem vezes na capacidade de transmissão de dados. Essa infra-estrutura introduziu novos serviços multimídia para os usuários da rede, como Voz sobre IP, interconexão de redes e videoconferência.

### ***Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI***

Apresenta-se algumas telas de acesso ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do governo federal brasileiro em anexo D.

### ***Sistema Integrado de Serviços Gerais - SIASG***

Outras informações e algumas telas de acesso ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais do governo brasileiro estão arroladas em anexo E.

### ***Sistema Integrado de Administração de Serviços - SIADS***

A apresentação do Sistema Integrado de Administração e Serviços do governo brasileiro encontra-se arrolada em anexo F.

Em seguida apresenta-se a entrevista realizada com o Dr. Corinto Meffe, Chefe do Setor de Inovações Tecnológicas e Integração de Sistemas do Departamento de Integração de Sistemas de Informação.

[...] que o CACIC – é um Centro de Inventário de Computadores e o Código de barras ou as etiquetas eletrônicas ajudaram na movimentação dos bens móveis. Os levantamentos realizados com o uso das pistolas para leitura dos códigos ajudam no sentido de rapidez, agilidade e velocidade na recuperação dos dados e regularização ou transferência das cargas ou responsabilidades perante os setores de patrimônio.

[...] a criação de um sistema inteligente de controle de materiais permanentes com critérios estabelecidos e que busque informações claras e pertinentes para a gestão patrimonial, contribui para um banco de repositório de materiais, onde as instituições reutilizariam os bens móveis ainda em condições de uso e passariam a economizar os recursos na rubrica de materiais permanentes dentro da própria instituição ou em outra de qualquer setor público.

[...] a integração dos sistemas informatizados de controle patrimonial depende das soluções utilizadas e dos níveis de contratos assinados na hora da contratação para o desenvolvimento do software. A dependência causada pela má formulação das diretrizes provoca um retardamento na melhoria dos processos de gestão e do controle dos bens móveis nas Instituições Públicas Federais.

[...] são níveis de contratos perversos e com longos prazos de gestão privada. Quando do seu término, ainda ficam resquícios do contrato antigo

que para gerenciar a integração e a interoperabilidade dos sistemas com as novas estratégias ou soluções fica prejudicado.

[...] uma das soluções seria o desenvolvimento de uma plataforma de gestão inteligente e independente em nível de governo federal que busque esses dados nos diferentes subsistemas utilizados pelas Instituições Públicas Federais principalmente com relação à gestão e controle de bens patrimoniais.

Apresentação dos resultados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Departamento logístico de Serviços Gerais seguindo as diretrizes da metodologia do modelo *commonkads*.

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
<b>Problemas e Oportunidades</b>	1) Não existe um espaço físico para gerenciamento dos bens móveis permanentes que ficam obsoletos nas instituições públicas federais em nível nacional, regional, estadual e municipal; 2) Muitas normas e o não cumprimento das mesmas pelas instituições federais; 3) Sobre a falta de responsabilidade dos servidores federais; 4) Apoio do governo federal na execução de melhorias no controle patrimonial; 5) Falta de pessoal nas instituições públicas federais;
<b>Soluções</b>	1) Devido ao acúmulo de bens permanentes nos depósitos das instituições, o governo federal deveria criar setores de estocagem e descarte destes em nível nacional, regional, estadual ou municipal, para que as instituições possam depositar os bens ainda novos e reutilizar esses bens devolvidos. Os bens ficariam em um banco de dados na internet à disposição das instituições que requereriam esses bens pela rede web, e um transporte entregaria na instituição solicitante. Os bens que não servem mais ou fossem solicitados, o setor ou depósito central daquela região poderia descartá-los; 2) Os serviços de auditoria do governo federal cobram a execução das normas e determinações regimentais. Só que as instituições federais não divulgam essas normas

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Problemas e Oportunidades – MO-1</b>
	<p>patrimoniais para seus colaboradores. Essa falta de comunicação e divulgação afeta todos os processos patrimoniais;</p> <p>3) Essa falta de responsabilidade dos servidores federais deve-se ao entendimento e interpretação das normas vigentes. Os servidores que possuem carga patrimonial em seus nomes devem regularizar suas responsabilidades em cada instituição antes de trocar de setor, cargo ou se afastar ou aposentar. E, no caso de óbito, o setor de patrimônio deve informar a carga patrimonial do servidor e acionar o seu setor de lotação e localização ou de quem é a competência para que regularize a carga existente.</p> <p>4) No governo federal identificou-se uma demora na deliberação de ações pertinentes à melhoria da operacionalização, comunicação e unificação dos processos patrimoniais de suas instituições. É preciso desenvolver plataformas sistemáticas onde a interoperabilidade aconteça de forma simples e clara. O sistema financeiro, de compras e de cadastro de fornecedores, como os bancos de dados dos servidores e outros serviços deveriam estar interligados em uma plataforma única. As informações levantadas dão conta que muito tempo ainda vai ser necessário para essa evolução;</p> <p>5) Essa falta de pessoal que existe em todos os setores do governo federal atinge os setores de patrimônio. A falta de realização de concursos públicos impede novas contratações e os setores ficam sem pessoal para operacionalizar seus processos. Na maioria das administrações patrimoniais só existe uma pessoa gerenciando os processos necessários quando deveria ao menos ter uns dez funcionários.</p>

No MO – 2 destaca-se os aspectos variantes e descrição da área de foco da pesquisa em análise, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Aspectos Variantes e Descrição da Área de Foco – MO-2</b>
<b>Estrutura</b>	O governo federal brasileiro apresenta-se como uma organização de estrutura complexa. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão por meio da sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e

	Departamento de Logística de Serviços Gerais continua desenvolvendo processos de melhorias para a transparência das ações governamentais. Neste contexto inclui-se o gerenciamento desde as compras até o controle dos bens permanentes nas instituições públicas federais.
<b>Processo</b>	Os processos desenvolvidos em nível federal para o controle de bens permanentes ainda são incipientes. Neste momento identificou-se o SIADS – Sistema Integrado de Administração e Serviços, que na sua plataforma completa possui inúmeras ações necessárias para o controle patrimonial das instituições públicas federais e por meio de outras pesquisas percebeu-se que apenas algumas instituições utilizam esse sistema. Dele pode-se fazer pequenas mudanças para ser utilizado por todas as instituições.
<b>Pessoas</b>	O quadro de servidores públicos federais na ativa é cada vez mais reduzido em função de variados acontecimentos. A administração patrimonial precisa ser repensada e desenvolvida com uma metodologia de ações descentralizadas com centralização no setor de patrimônio.
<b>Recursos</b>	Os recursos disponibilizados pelo governo federal e instalados nas instituições são suficientes e atendem as novas demandas e inovações necessárias para os setores de patrimônios. O problema reside na falta de visão sistemática e de modernização dos gestores públicos.
<b>Conhecimento</b>	Os conhecimentos necessários para o gerenciamento e controle patrimonial não necessariamente precisa ser de nível superior máximo. Muitas atividades podem ser executadas por pessoas que possuam o ensino médio. Outras necessitam de profissionais técnicos e determinadas áreas de conhecimento como o contador para trabalhar na parte financeira do setor de patrimônio.

No MO – 5 destaca-se um Checklist para Documento para Decisão sobre Viabilidade – Planilha - Mo – 5, primeira parte, como segue:

<b>Modelo da Organização</b>	<b>Planilha de Análise de Viabilidade de Solução de conhecimento – MO - 5</b>
<b>Viabilidade do Negócio</b>	Para viabilidade do negócio de administração patrimonial das instituições públicas federais o governo possui experiências vividas suficientes que o habilitam no desenvolvimento de novas plataformas de gestão com políticas claras e evitando custos e riscos desnecessários.

<b>Viabilidade Técnica</b>	A viabilidade técnica existe, pois o governo federal, assim como, as instituições possuem os recursos técnicos e tecnológicos necessários para o desenvolvimento de plataformas inovadoras em termos de controle patrimonial.
<b>Viabilidade do Projeto</b>	O governo federal possui os profissionais e os conhecimentos específicos para o desenvolvimento de projetos para o controle e transparências dos bens permanentes requerida pelas instituições, pelas normas e pela comunidade brasileira.
<b>Ações Propostas</b>	Que o projeto tenha foco, melhore as políticas de compras, registros e controles das instituições. Que a partir de determinada data todos passem a utilizar a mesma sistemática de operacionalização para a administração patrimonial.

No Modelo da Tarefa considera-se as partes relevantes de um processo de gerência. O modelo de tarefa analisa o layout da tarefa global, suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. Nesse contexto, para atingir a segunda meta relacionada, identificação das tarefas desenvolvidas na administração patrimonial será apresentada na forma da planilha TM – 1, que segundo Schreiber, (2002) podem ser organizada dessa forma as análises das tarefas:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>Planilha de Análise da Tarefa – TM-1 (Primeira Parte)</b>
<b>Tarefa e sua Organização</b>	As tarefas e sua organização já acontecem e as vivências nos dão conta que as práticas são iguais, se não em todas as instituições. Detalhes precisam ser alinhados para cobrir as especificidades e complexidades existentes. As aberturas e mudanças vão provocar resistências e precisam acontecer para melhor consistência dos processos e os problemas precisam ser gerenciados.
<b>Dependência e Fluxo</b>	As dependências e o fluxo das tarefas e procedimentos já existem precisando de melhorias e encaminhamentos no rumo da inovação necessária. No que depender do governo e das instituições é necessário a busca por políticas de aceitação coletiva.
<b>Tempo e Controle</b>	O tempo necessário para que as inovações sejam desenvolvidas, absorvidas e entendidas pelos setores de patrimônio e o controle deve ser permanente.

O Item Conhecimento e Competência é fator chave do modelo de tarefa. Por essa razão possui uma análise em planilha separada – TM-2:

<b>Modelo da Tarefa</b>	<b>As tarefas e atividades desenvolvidas pelos setores de patrimônios já estão definidas. O que precisa ser feito são as melhorias e inovações pertinentes.</b>
<b>Agentes</b>	Os servidores são os agentes já institucionalizados e com os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das tarefas.
<b>Conhecimento e Competência</b>	Os conhecimentos e competências necessárias para o desenvolvimento, implantação e acompanhamento das mudanças encontram-se incorporados nos servidores e agentes patrimoniais das instituições. Precisa ser explorada e dada a oportunidade para que os servidores possam contribuir nos processos de inovação.
<b>Recursos</b>	Os recursos existem e o parque tecnológico instalado nas instituições é favorável para o desenvolvimento e inovação dos processos.

Para atingir a meta de identificação de atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial foi utilizada a planilha MA – 1.

<b>Modelo de Agente</b>	<b>Planilha de Agentes – AM-1</b>
Nome	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão por meio da sua Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e Departamento de Logística de Serviços Gerais.
Organização	Essa organização deve ser centralizada com descentralização nas instituições.
Envolvido em	Todos devem estar envolvidos nos processos. Os servidores devem ser chamados e participar para o desenvolvimento das ideias de inovação.
Comunicação com	Uma plataforma de administração patrimonial deve se comunicar com todos os sistemas e subsistemas do governo federal.
Conhecimento	Os conhecimentos necessários e a interdisciplinaridade dos assuntos fazem parte da administração patrimonial. Entender da Filosofia do Direito, da Ciência da Administração, de Psicologia, e das Ciências Contábeis e Econômicas, são fatores importantes para o desenvolvimento das tarefas patrimoniais, entre outras.
Responsabilidades e Restrições	Os servidores e gestores patrimoniais devem respeitar as normas e regulamentos institucionais.

Quanto à identificação do domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial da UFSC foi utilizada a planilha OTA – 1.

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte1/2)</b>
<b>Impactos e Mudanças na organização</b>	Os impactos nos processos, pessoas, tecnologias, no conhecimento e na gestão serão inerentes ao tamanho da inovação proposta. Mudanças são necessárias e devem acontecer aos poucos. Uma plataforma de inovação deve ser iniciada para uso coletivo e aos poucos seu aprimoramento acontecerá.

<b>Modelos da Organização, Agente e Tarefa</b>	<b>Planilha com Checklist de Impacto e Melhoramentos – OTA-1 (Parte2/2)</b>
<b>Atitudes e Compromissos</b>	O governo federal conhece o cenário dessas atitudes e compromissos dos agentes e servidores para com a melhoria da administração patrimonial. Muitos dos gestores públicos buscam as inovações que dependem das políticas desenvolvidas pelo governo para essa área de controle.
<b>Ações propostas</b>	Mudanças e inovação é uma chave das ações que devem ser propostas pelo governo federal que está envolvido na modernização dos modelos institucionais e nesse contexto os setores de patrimônio esperam diretrizes nessa direção. Uma primeira ação seria a plataforma única de um sistema, o que já existe o SIADS, operacionalizado pela internet, como já acontece com outros sistemas do governo federal, onde todas as instituições possam efetuar os registros e controles dos bens permanentes. Quanto aos outros encaminhamentos, eles já estão disponíveis na mesma metodologia que até agora acontece.

No modelo de conhecimento do governo federal brasileiro o planejamento para a realização das tarefas e atividades de controle patrimonial existe e precisa passar por refinamentos de especificidades e ajustes de entendimentos do que seja esse controle patrimonial. Cada instituição está realizando as atividades e tarefas na sua cultura de pensar ou forma institucional. O setor de patrimônio precisa de uma conduta mais ou menos igual de raciocínio para que os auditores ou órgãos fiscalizadores possam aprovar seus relatórios. Os problemas e

oportunidades devem ser contemplados em nível nacional. Esse repositório de conhecimento centralizado com descentralização nas instituições é um importante veículo flexibilizando a comunicação com especialistas e usuários sobre os aspectos da resolução do problema de um sistema informatizado, tanto no desenvolvimento como na execução.

Quanto ao modelo de comunicação proposto para essas ações patrimoniais está identificado e é suficiente o parque tecnológico instalado no governo federal e nas instituições para que os conhecimentos sejam disseminados e a administração patrimonial possa evoluir. Claro que alguns agentes e instituições precisam ser avaliados respeitando suas especificidades.

No modelo do projeto os modelos anteriores podem ser vistos como constituintes dos requisitos de especificação de um sistema de conhecimento, dividido em diferentes aspectos e respeitando o que acontece nos setores de patrimônio. Com base nesses requisitos, o modelo de projeto fornece a especificação técnica do sistema em termos de arquitetura, plataforma de implementação, módulos de software, representações e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções e interoperabilidade entre as instituições federais.

Da pesquisa realizada no MPOG estes são os dados e informações coletadas.

#### **4.5 Considerações finais**

Ao analisar os dados levando em conta a totalidade das informações existentes e o conjunto das atividades executadas pelos setores de patrimônio das instituições pesquisadas pode-se considerar que os participantes avaliaram positivamente os pontos abordados. As respostas indicaram que em todos os setores de patrimônio as informações são semelhantes ou iguais.

As informações identificadas e levantadas junto aos objetos de pesquisa utilizando a técnica da triangulação onde em cada instituição foi feita uma entrevista semi-estruturada, observações e anotações da documentação existente acerca das atividades desenvolvidas no setor de patrimônio foram todas relacionadas. Todos os dados estão apresentados de forma sistemática sem corte ou prévia análise. Na análise dos resultados e nas conclusões serão feitos novos relatos relacionados às instituições pesquisadas.

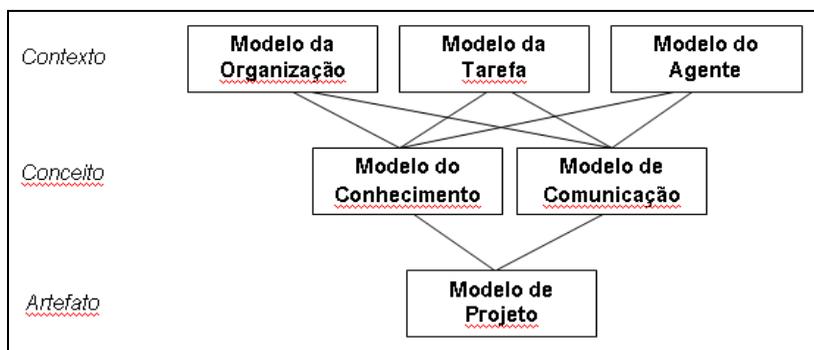
## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 Considerações iniciais

Ao utilizar-se de dados coletados na análise documental, nas entrevistas e nas observações aplicadas aos setores de patrimônio pesquisados obteve-se informações que necessitam de uma análise detalhada sobre administração patrimonial nas instituições objeto de pesquisa.

Os dados coletados durante a pesquisa são, então, analisados com base na categorização e diretrizes da metodologia *commonkads*, conforme item 3.7 desta pesquisa, traçando os cenários pesquisados para cada modelo instituído na proposta metodológica de Schreiber (2002).

Os modelos seguem a seguinte figura 77 e ordem:



**Figura 77:** Metodologia *commonkads*

Fonte: Schreiber (2002)

Para cada instituição, objeto de pesquisa é realizada a análise dos resultados identificados e posteriormente faz-se uma análise da administração patrimonial no contexto da gestão do conhecimento.

### 5.2 Análise dos resultados da pesquisa na UFSC

Quanto ao modelo da organização, a UFSC apresenta-se como uma instituição do sistema federal do governo brasileiro, denominada entre as Autarquias e Fundações, na área de ensino superior. Suas características são de uma instituição que apresenta suas modernidades

de gestão assim como processos a serem melhorados, principalmente na área logística e de apoio institucional, como os serviços meio. Entre estes serviços está a administração patrimonial, onde os sistemas de conhecimentos existem de forma ilhada. As oportunidades são muitas para melhorar os processos do setor de patrimônio. Estabelecendo as viabilidades de planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, verificou-se muitas oportunidades para quebrar as amarras culturais do serviço público. Estas mudanças vão de encontro ao que a comunidade universitária pretende, só que sua viabilidade depende do momento político, econômico, social, entre outros, que vivem seus gestores universitários.

Dentre os problemas e oportunidades relacionados durante a entrevista encontra-se a falta de espaço físico, falta de pessoal, o não cumprimento das Leis e Normas vigentes, a falta de responsabilidade dos Servidores no controle da carga patrimonial e a falta de apoio da gerência superior.

Já como soluções para estes problemas foi levantadas a disponibilização de um local ou depósito apropriado para manuseio, que envolve recebimento, registro, controle de movimentação e triagem e desfazimento, dos materiais permanentes da instituição. As Leis e Normas existem e não são cumpridas, que aja um melhor envolvimento dos servidores e respeito pelos bens públicos, as decisões não são coordenadas coletivamente. As decisões deveriam ser tomadas de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia da UFSC, é preciso esclarecer para todos os servidores o que é a administração patrimonial na UFSC, falta divulgação de como funciona os processos, principalmente os administrativos, ou seja, serviços meio; designar pessoas com conhecimento e esclarecimento de ensino médio, no mínimo para colaborar no setor de patrimônio, demais apoio logístico e operacional para execução das atividades patrimoniais.

Ainda dentro do modelo da organização analisam-se os aspectos variantes e descrição da área de foco diretamente ligados com a estrutura, processos, pessoas, recursos e conhecimento.

Quanto à estrutura a UFSC possui um espaço geográfico considerado já saturado para as pretensões deste momento. Está situada em um bairro de área residencial, comercial e com áreas verdes em seu entorno. No entanto a falta de políticas claras e planejamentos estratégicos bem definidos acarretam problemas de apoio administrativo e logístico para toda a instituição.

Já seus processos, ao menos o que se refere à administração patrimonial apresentam variadas dificuldades. O processo de

recebimento, passa por falta de espaço físico e carece de reformulação do que é entrega direta e indireta. Para o processo de registro de bens no subsistema automatizado de patrimônio, a UFSC desenvolveu seu software próprio que precisa de melhorias e que alguns dos seus servidores que trabalham no setor demonstram ter medo das mudanças. Para o processo de controle de bens seria necessário uma série de transformações, como por exemplo, a descentralização de algumas atividades desenvolvidas pelo setor de patrimônio da UFSC. Quanto ao processo de descarte ou desfazimento dos bens permanentes, o setor de patrimônio da UFSC enfrenta outras dificuldades inerentes à logística de apoio para formalizar as doações, que é uma das modalidades de desfazimento, para limpar seus depósitos e arrumar espaços para recebimento e outras triagens de materiais.

O quadro de pessoal da UFSC já é deficitário por falta de contratação pelo governo federal. No setor de patrimônio então, as coisas são piores, haja vista que são muitos processos, atividades, tarefas e rotinas para serem executadas de forma diária.

Os seus recursos são inerentes e importantes para cada setor da instituição. No setor de patrimônio os recursos existem, só que de forma não satisfatória para a execução das atividades necessárias.

O conhecimento existe na UFSC é desenvolvido de forma científica, pois a instituição trabalha com o seu objetivo principal que é o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, só que no setor de patrimônio esse conhecimento demora para chegar, quando fornecido seus efeitos e quando não resolvem a situação porque são debatidos em nível de Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão ou no nível estratégico da instituição sem passar pelos níveis táticos e operacionais dos servidores envolvidos nos processos.

Muitas das atividades desenvolvidas no setor de patrimônio da UFSC podem ser executadas por servidores que possuam apenas o segundo grau completo. Claro que dependendo das especificidades de outras atividades são necessários Servidores com melhores capacitações e formação acadêmica de nível superior.

Não se pode deixar de fora da análise a viabilidade de solução e conhecimento que pertence ao modelo da organização e passa pela viabilidade do negócio da instituição. Esta é uma análise onde levantam-se problemas e oportunidades e para a solução sugerida anteriormente ou ao longo da Tese, algumas perguntas precisam ser respondidas.

Todas as perguntas e respostas encontram-se na apresentação dos resultados da pesquisa, só que é importante ressaltar quais são os benefícios esperados pela instituição pelas soluções apresentadas.

Percebe-se uma incidência maior de proposições para que a instituição apresente uma política e planejamento condizentes com as inovações necessárias e realidades administrativas, políticas, financeiras e sociais, percebidas pelos Servidores, não só pelo seu setor de patrimônio.

Faz parte deste cenário de análise a viabilidade técnica para melhorar os problemas e oportunidades apresentadas como solução para o setor de patrimônio da UFSC. Entre outras perguntas, destaca-se uma delas que diz respeito à potencialidade de conhecimentos desenvolvidos na instituição e que poderia ser aplicada em favor da melhoria de seus processos, principalmente no seu setor de patrimônio.

Ainda na questão da viabilidade do projeto de melhoria do setor de patrimônio da UFSC e possível unificação com os setores de patrimônio das instituições federais, pode-se destacar a pergunta que responderá de forma direta soluções apresentadas pelos informantes pesquisados. Uma delas comenta que deve haver compromisso adequado dos autores, gestores universitários, envolvidos com os passos de cada projeto de desenvolvimento, inovação e de melhoria dos processos.

Para as ações propostas destas viabilidades perpassa-se por questões semelhantes nos diversos aspectos. Comenta-se sobre a melhoria das políticas institucionais, principalmente no setor de patrimônio. Percebe-se que os custos e benefícios esperados serão relevantes para os processos envolvidos, onde os riscos circunstanciais dentro e fora da instituição quanto às mudanças nos processos da administração patrimonial, são significativos em se tratando da parcela de melhoria que trará ao setor administrativo e de patrimônio.

No modelo da tarefa analisa-se a organização das tarefas. Neste contexto trata-se de subpartes relevantes de um processo de administração patrimonial. O modelo da tarefa analisa o layout da tarefa global, como suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias para sua execução.

A primeira tarefa identificada e suas respectivas atividades foi o recebimento de bens permanentes. Neste momento acontece a conferência dos bens com as informações apresentadas na nota fiscal ou outros documentos pertinentes, na hora da entrega. É uma atividade por muitas vezes cheia de falhas de informações e por consequência acontece uma demora para recebimento, registro e entrega para o usuário final. Estas falhas estão relacionadas com o início dos processos de compra que não fazem uma discriminação ou especificação clara e concisa do bem adquirido. Por vezes pecebeu-se que os processos não

trazem informações completas para a distribuição física do bem e do seu setor de uso. Uma pessoa faz a compra, outra recebe e outra paga. Nesta seqüência de carimbos e constatações acontecem distorções que oneram os cofres institucionais e públicos.

A segunda tarefa trata do registro dos bens no sistema informatizado de administração patrimonial. Nela desenvolvem-se as primeiras informações como se fosse um retrato falado do bem. É a especificação ou discriminação detalhada com todos os detalhes e característica do bem. Neste caso em específico os funcionários do setor de patrimônio da UFSC possuem experiências acumuladas que até poderiam ajudar no início dos processos de compra, detalhamento que envolve: nome do bem, marca, modelo, tipo, para que serve, como é sua estrutura, voltagem, wattagem, número de série, e aí sim o bem recebe o número de tombamento, número de inventário, número de tomo ou número de patrimônio como é conhecida a forma de colocar as etiquetas de código de barras no bem.

Logo após esta especificação, o bem já encontra-se devidamente registrado e neste momento emite-se o Termo de Responsabilidade, que é o documento que irá oficializar o registro no banco de dados da administração de patrimônio da instituição. Sem a sua assinatura, o ciclo das atividades envolvidas para o registro não fica completo.

Nesta tarefa existem várias necessidades a serem consideradas para melhorar o fluxo de informações e atividades exigidas. Os registros nem sempre acontecem no tempo real da compra, principalmente os bens adquiridos pelas fundações e outros órgãos de fomento ao ensino, pesquisa e extensão, por falta de pessoal para operacionalizar as demandas e rotinas que as envolve. Alguns bens, depois de registrados, ficam sem que se coloque a etiqueta de código de barra por falta de tempo ou despreparo administrativo e de responsabilidade de seus executores. E por algumas vezes, os documentos oficiais não são assinados como deveriam ser em seu tempo hábil.

A terceira tarefa a ser analisada é o controle de bens que gerencia as movimentações que acontecem dentro da instituição. Os bens são deslocados de um setor para outro e sua carga patrimonial nem sempre é realizada no momento certo. Demora-se para comunicar a regularização e seus responsáveis chegam a se afastar da instituição para realizar algum estudo ou outro motivo e até mesmo se aposentam sem repassar a carga patrimonial de sua responsabilidade.

Da mesma forma é uma tarefa que exige comunicação por escrito ou outro meio de fazer isso acontecer. Existe toda uma regulamentação institucional para este tipo de rotina, só que nem sempre é cumprida e os

responsáveis chegam a se afastar das funções sem atender as responsabilidades inerentes a carga patrimonial que é responsável. Essa tarefa se assemelha com a prática da declaração do imposto de renda instituída pelo governo federal brasileiro. Todas as pessoas que possui carga patrimonial deveriam declarar no setor de patrimônio o que estão utilizando dentro e fora da instituição para executar suas atividades do dia-a-dia. Desta forma, ter-se-ia um inventário físico de todos os bens institucionais para apresentar ao Tribunal de Contas da União, Agência Geral da União e Controladoria Geral da União, que são os órgãos responsáveis para fazer as auditorias financeiras federais.

Ainda com respeito ao controle de bens, algumas pessoas não gostam de assinar a carga e ser o responsável pelo bem e a instituição deveria evitar que os responsáveis por carga patrimonial se afastassem por qualquer motivo sem antes regularizar a sua carga de responsabilidades em todos os setores da instituição.

Uma quarta tarefa é a de desfazimento ou descarte de bens que não são mais utilizados pela instituição. Primeiramente a falta de espaço físico para fazer uma triagem adequada faz com que estes bens fiquem em condições não condizentes com a realidade teórica de manuseio de matérias deste porte. Depois, devido ao volume de recursos que os seus pesquisadores conseguem de formas variadas para fomento as pesquisa, ensino e extensão, existem bens são descartados em estado de conservação ainda novo. Só que o setor de patrimônio não consegue gerenciar esta demanda exagerada de devoluções e nem fazer com que estes bens retornem para quem precisa dentro da instituição e acaba por descartando todos os bens para entidades da sociedade do entorno da UFSC na forma de doação. Algumas vezes consegue-se separar alguma coisa para redistribuir.

Essas tarefas estão correlacionadas e dependem uma da outra para que aconteça o ciclo da administração patrimonial. Percebeu-se um bom fluxo de algumas atividades relacionadas às quatro tarefas, no entanto, o que ainda precisa de melhorias, perpassa e é provocado pela falta de planejamento e apoio da administração central, de tempo ou de pessoal para executar esta tarefa ou atividades inerentes.

Quanto aos recursos e competências necessárias para a execução das tarefas e atividades relacionadas, percebeu-se que as pessoas envolvidas apresentam variados aspectos que não conseguem melhorar as rotinas existentes. Primeiro, destaca-se a falta de espaço físico, de modernização e inovação dos processos, de planejamento e de apoio da administração central. Segundo, o medo de inovar os processos e que tem haver com a cultura institucional dos órgãos públicos. Terceiro,

perpassa pela desmotivação de colaboradores em função da falta de capacitação pessoal e profissional para as atividades que exerce. Ainda cabe uma colocação como quarto quesito que passa pela falta de comprometimento das pessoas com o controle patrimonial na instituição UFSC. Falta divulgação de cima para baixo e de baixo para cima para toda a comunidade universitária do que realmente faz o setor de patrimônio da UFSC. A institucionalização das Leis, Normas e outras regras e regulamentações passa por todas as gerências da administração da instituição.

No Modelo de Agente tem-se as características dos agentes, em particular suas competências, autoridades e restrições para agir. Além disso, relaciona os links de comunicação entre agentes necessários para executar uma tarefa. Agentes são executores de uma tarefa. Um agente pode ser humano, um sistema de informação ou qualquer outra entidade capaz de realizar uma tarefa.

Suas competências dependem das atividades a serem executadas. Neste caso, os mais experientes costumam assumir ou ajudam na realização. Todos podem realizar as tarefas pertinentes à administração de patrimônio na UFSC, pois elas são rotinas e atividades de fácil execução. Poucas delas exigem níveis de competência ou decisão mais apurado.

Quanto às suas autoridades, são atividades onde todas as pessoas deveriam estar a par das decisões e encaminhamentos procedidos para que a falta de um colaborador não prejudique a rotina ou andamento de outras atividades.

Restrições acontecem em todos os processos institucionais. No setor de patrimônio da UFSC também acontece. Existem atividades que precisam de ajuda de técnicos de determinada área de conhecimento ou atuação. Neste caso os agentes pedem ajuda para resolver a atividade.

O propósito do modelo de conhecimento é explicar em detalhes os tipos e estruturas de conhecimento utilizados para realizar uma tarefa. Permite uma descrição independente de implementação do perfil dos diferentes componentes de conhecimento na resolução de problemas, de uma forma que seja compreensível por seres humanos. Isso torna o modelo de conhecimento um importante veículo para comunicação com especialistas e usuários sobre os aspectos da resolução do problema de um sistema de conhecimento, durante tanto no desenvolvimento como na execução.

No setor de patrimônio da UFSC o modelo de conhecimento passa por variadas áreas de conhecimento e disciplinas. Seus colaboradores precisam entender sobre a Teoria da Ciência da

Administração, Fundamentos do Direito, Ciências Econômicas e Contábeis e de Psicologia.

Ciência da Administração porque seus agentes estão envolvidos e negociam com toda a área da instituição. Direito porque necessitam conhecer as legislações pertinentes e relacionadas à gerência de patrimônio. Economia e contábeis devido à necessidade de fazer os balanços físicos e financeiros anualmente. E psicologia por trabalhar com pessoas em toda a instituição e que precisam se relacionar de forma correta para o bom andamento das negociações gerenciais.

Todas essas disciplinas ajudam na resolução de problemas que existem no setor e nos processos, tarefas, atividades e rotinas de patrimônio da UFSC.

No Modelo de Comunicação é onde os agentes estão envolvidos em uma tarefa, e que é importante modelar a transação de comunicação entre os agentes envolvidos. Isso é feito pelo modelo de comunicação, de forma independente de implementação ou de conceito, como ocorre no modelo de conhecimento.

No setor de patrimônio da UFSC existe um software denominado ADPT – administração de Patrimônio, que é o seu sistema informatizado e é utilizado para fazer os devidos registros patrimoniais, controle e descarte de bens na instituição. Este software é limitado quanto a sua operacionalização. Entre suas funções não possui características de operacionabilidade entre outras plataformas intra-institucionais e nem com o governo federal brasileiro.

Na UFSC são utilizados meios de comunicação variados e as pessoas envolvidas nos processos necessitam de capacitação para operacionalizá-los, como capacitá-los no sentido de abertura e entendimento de novas teorias, definições, conceitos e paradigmas voltados para a modernidade e inovação, pois carecem de visão de longo prazo para a melhoria da gestão e dos processos patrimoniais. O parque instalado de tecnologias da UFSC é condizente com as necessidades do setor de patrimônio, e existe uma falta de direcionamento gerencial para melhorar o processo de comunicação entre os seus setores.

Para o Modelo do Projeto, os modelos anteriores são vistos como constituintes dos requisitos de especificação de um sistema de conhecimento, dividido em diferentes aspectos. Com base nesses requisitos, o modelo de projeto fornece a especificação técnica do sistema em termos de arquitetura, plataforma de implementação, módulos de software, representações e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções descritas nos modelos de comunicação e conhecimento.

No setor de patrimônio da UFSC todos os modelos apresentam informações para melhor gerenciar as atividades relacionadas. Seu software é que não contempla módulos que facilitem as atividades desenvolvidas. Várias rotinas poderiam ser executadas dentro do software utilizando recursos por meio da internet, intranet ou extranet, como de outras tecnologias e ferramentas necessárias.

Os ajustes no sistema informatizado acontecem de forma limitada e não possuem um acompanhamento e regularização como deveria de acordo com a velocidade de como as tecnologias e procedimentos modernizam-se.

Nesta análise do setor de patrimônio da UFSC percebeu-se a necessidade de melhorias em suas rotinas, atividades, tarefas e processos, como no seu sistema informatizado para a administração patrimonial dos seus bens permanentes. Nas conclusões apresenta-se formas de soluções para a melhoria destes destaques deficientes identificados.

### **5.3 Análise dos resultados da pesquisa no Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Departamento Logístico de Serviços Gerais - DLSG**

O Modelo da Organização apoia a análise das maiores características da organização, a fim de descobrir problemas e oportunidades para sistemas de conhecimento, estabelecer sua viabilidade e acessar o impacto na organização das ações de conhecimento pretendidas.

O Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão apoia e desenvolve suas informações organizacionais em *sites* conforme relação: <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos>; ([www.eping.e.gov.br](http://www.eping.e.gov.br)); <https://www.gestaopublica.gov.br>, <https://www.redegoverno.gov.br>, <https://www.brasil.gov.br>, <https://www.comprasnet.gov.br>, <https://www.convenios.gov.br>.

São sistemas informatizados que possibilitam a transparência das ações governamentais, principalmente na área administrativa. Todos os *sites* ajudam a população brasileira a achar informações pertinentes as suas necessidades. Para a administração patrimonial podemos usar vários recursos disponíveis nestes *sites*.

Os problemas e oportunidades enfrentados pelo governo central se agiganta a medida que todas as instituições federais precisam inovar

ao mesmo tempo. Para esta gerência foi criado o Departamento de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, ligado à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, do governo federal brasileiro.

No Brasil as políticas públicas têm sua evolução acompanhada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que traz diversas possibilidades de melhoria aos processos e procedimentos na administração pública em praticamente todas as suas áreas de atuação. Este conjunto de recursos disponibilizados pela TIC, ainda, permite inovações nos campos da gestão e nos produtos gerados pelo setor público.

O uso intensivo e extensivo da TIC na administração pública deve orientar-se por algumas premissas que, contextualizam a temática do Governo Eletrônico: foco no cidadão e na sociedade, fortalecimento da democracia e gestão interna. Desta forma, a utilização dos recursos da TIC, a partir destes aspectos, traduz um direcionamento das ações para o cidadão, as empresas e organizações.

O Atendimento ao Cidadão consiste no desenvolvimento de novas formas de relacionamento com o cidadão em que o Estado oferece serviços de forma eficaz e eficiente, independentemente da variável tempo e espaço. Algumas ações que vão ao encontro desse princípio são: usos progressivos, interrelacionados e contínuos da TIC nas instituições públicas; com a promoção, incentivo e estímulo no acesso dos cidadãos aos serviços e informações do Governo e orientação para que o atendimento possa acontecer em um único ponto de acesso.

No modelo da Tarefa analisa-se a organização das tarefas. Neste contexto o governo federal brasileiro em seus ministérios e por consequência os respectivos departamentos, secretarias, setores, entre outros, desenvolvem tarefas semelhantes como suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias para cada execução.

As ações do governo federal na área de gestão interna visam à análise e simplificação de processos, tarefas, atividades e procedimentos internos na busca da inserção, integração e compartilhamento de informações em diferentes serviços. Essas ações são fundamentais e precursoras na prestação de serviços on-line ao cidadão, pois delas depende a criação e manutenção das bases necessárias para que esta interação aconteça. Isso envolve a análise dos processos internos com vistas à reestruturação, simplificação e desmaterialização com suporte tecnológico, desenvolvimento de programas de capacitação e formação

continuada a partir da TIC, aprimorar sistemas de informação com vista a apoiar as funções internas para que se promova e se facilite o compartilhamento de informações com o meio externo, integrar os diversos órgãos públicos por meio da TIC para que os serviços possam ser oferecidos de forma simplificada e unificada, evitando duplicidade de procedimentos e a comprovação de dados por parte de cidadãos e empresas.

O avanço da democracia, aliado ao uso da TIC, potencializa um papel ativo da sociedade no controle e participação na Administração Pública, proporcionando espaços e formas para que esta interação aconteça nas duas vias, promovendo o desenvolvimento e fortalecimento da democracia. As principais ações nesse âmbito podem ser: adotar medidas que permitam ao cidadão o acesso às informações pertinentes e que possam considerar a sua opinião e as suas sugestões; criação de mecanismos para promover a transparência da gestão e a participação dos cidadãos; desenvolver aplicações (Internet, quiosques, auto-atendimento, entre outros) intensivas em tecnologia, de fácil compreensão e utilização, visando otimizar o acesso e a interação da sociedade com o Governo.

A partir desta contextualização é possível deduzir que a aplicabilidade dos conceitos é fundamental para a administração pública, independente dos conteúdos e áreas que estão sendo trabalhadas e, isso, inclui os projetos e os processos de gestão patrimonial, considerando materiais permanentes e bens móveis. Neste texto, são apresentadas algumas considerações pessoais sobre a integração dos sistemas informatizados desta área e possibilidades de melhorar o controle e a gestão, com a utilização dos recursos da TIC atuando diretamente nos processos.

O Modelo de Agente descreve as características dos agentes, em particular suas competências, autoridades e restrições para agir. Além disso, relaciona os links de comunicação entre agentes necessários para executar uma tarefa. Agentes são executores de uma tarefa. Um agente pode ser humano, um sistema de informação ou qualquer outra entidade capaz de realizar uma tarefa.

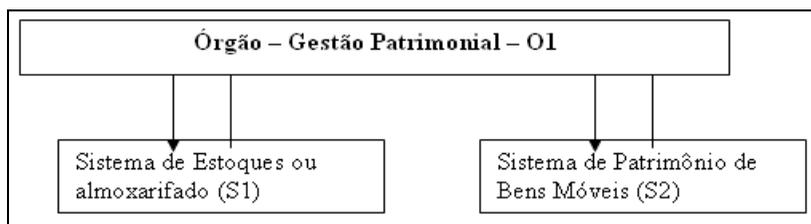
Os Sistemas Informatizados dos Órgãos Públicos, na sua totalidade, possuem mecanismos de controle de materiais permanentes e bens móveis, são os sistemas informatizados de estoque, almoxarifado, patrimônio e outras denominações. Em alguns existem sistemas informatizados de estoque e/ou almoxarifado e de patrimônio (bens móveis), em outros é um sistema único que informatiza esta área.

São sistemas que se encontram em diferentes estágios de

evolução, construídos com diversas tecnologias, que atendem a legislação pertinente e às necessidades mínimas dos órgãos, em se tratando de informatização destes procedimentos.

Não há uma orientação sobre quais sistemas são mais adequados ou inadequados para parâmetros de aquisição. Estas definições ficam a cargo de cada um quando buscam uma solução informatizada, principalmente com foco nas suas necessidades, considerando seus aspectos particulares do que propriamente a gestão deste processo de forma padronizada.

A figura 78 ilustra estes aspectos, observando que existem órgãos que podem ter mais de um sistema com praticamente, as mesmas funcionalidades.



**Figura 78:** módulo de integração da gestão patrimonial

**Fonte:** modelo desenvolvido pelo Dr. João Batista,  
Chefe da Secretaria de Governo Eletrônico do Brasil

Em diversos casos não existe uma integração entre S1 e S2, o que demanda uma série de intervenções manuais para obter informações gerenciais e correlacionadas. Esta integração não está presente quando a referência é o sistema de compras e aquisições do órgão, gerando problemas de controle e gestão e, possivelmente, no desperdício de recursos financeiros e materiais.

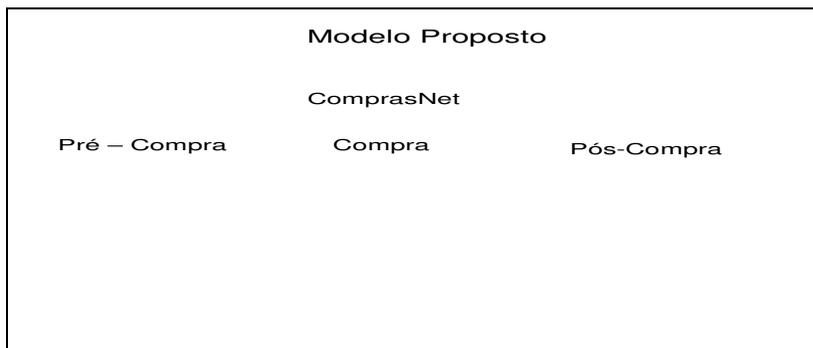
O propósito do modelo de conhecimento é explicar em detalhes os tipos e estruturas de conhecimento utilizados para realizar uma tarefa. Permite uma descrição independente de implementação do perfil dos diferentes componentes de conhecimento na resolução de problemas, de uma forma que seja compreensível por seres humanos. Isso torna o modelo de conhecimento importante veículo para comunicação com especialistas e usuários sobre os aspectos da resolução do problema de um sistema de conhecimento, durante o desenvolvimento e execução.

No modelo de comunicação é onde os agentes estão envolvidos em uma tarefa, e que é importante modelar a transação de comunicação

entre os agentes envolvidos. Isso é feito pelo modelo de comunicação, de forma independente de implementação ou de conceito, como ocorre no modelo de conhecimento.

O desenvolvimento de um modelo de comunicação proposto pelo Dr. Carlos Henrique passa pelo processo de compras, a partir do software ComprasNet, conforme figura 79:

A Integração ou Interoperabilidade destes modelos de comunicação para o controle patrimonial precisa analisar a racionalidade no uso dos recursos financeiros e materiais e por si só já seria um forte motivo para a efetiva interação e integração dos diversos sistemas que controlam e gerenciam esta área na Administração Pública Federal (APF), mas as possibilidades advindas deste propósito acrescentam outra gama de benefícios aos gestores.



**Figura 79:** Modelo proposto para desenvolvimento de um controle patrimonial

**Fonte:** modelo desenvolvido pelo Dr. Carlos Henrique,

Chefe do Setor de Inovações Tecnológicas e Integração de Sistemas do DISI, do MPOG

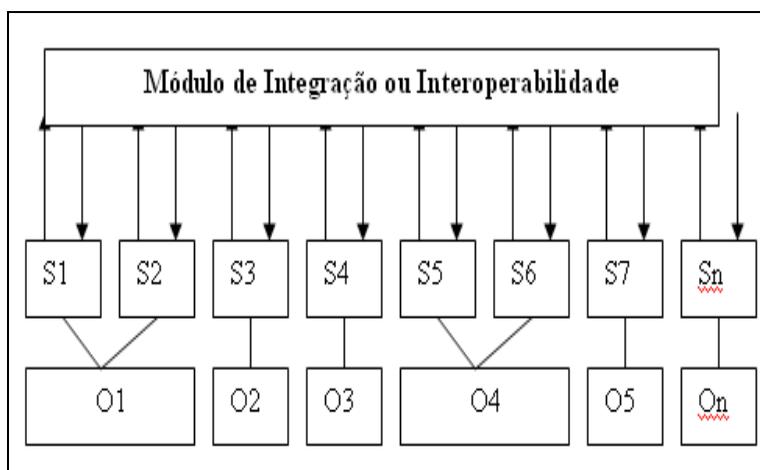
O padrão de Interoperabilidade do Governo Eletrônico (E\_PING) consiste em uma série de recomendações para que os sistemas informatizados possam ser desenvolvidos ou adquiridos com determinadas orientações em relação a funcionalidades, mas fundamentalmente a questão do compartilhamento de informações, visando subsidiar decisões para os gestores, o que em síntese é a Gestão da Informação na APF com o uso dos recursos da TIC.

No caso específico dos sistemas de materiais permanentes e bens móveis, a partir da construção de um módulo de integração, pode-se obter um conjunto de funcionalidades que permitirão o controle e a gestão tanto dentro do órgão, como poderão fornecer com mais propriedades informações aos órgãos de controle, possibilitando que

procedimentos de acompanhamento e fiscalização possam ser realizados com mais agilidade.

A figura 80 apresenta uma visão desta integração.

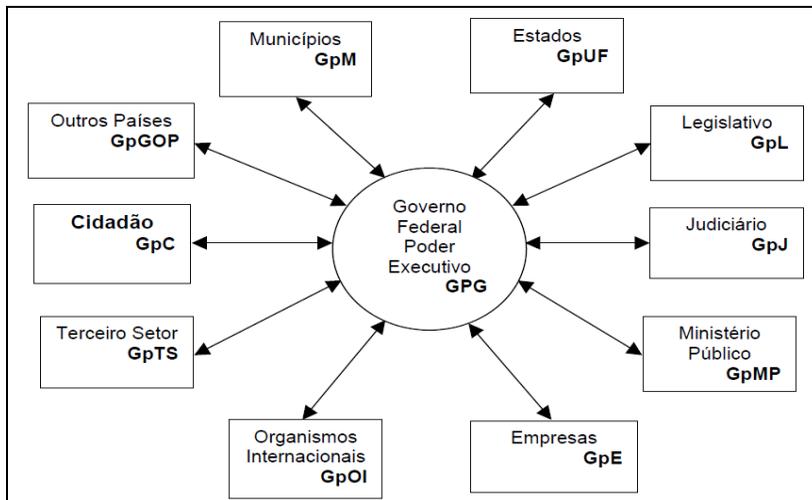
Este sistema construído para a integração proporcionaria a centralização de informações relevantes a partir dos sistemas existentes em cada órgão, não necessitando que os órgãos tenham que implantar um novo sistema, mas é necessário versões inovadoras de softwares para que possa acontecer esta troca de informações nas duas vias. A figura 81 apresenta a interoperabilidade dos sistemas no governo brasileiro.



**Figura 80:** módulo de integração e interoperabilidade para desenvolvimento de um controle patrimonial

S1 a Sn são os sistemas existentes nos órgãos O1 a On.

**Fonte:** desenvolvido pelo Dr. João Batista,  
Chefe da Secretaria de Governo Eletrônico do Brasil



**Figura 81:** Padrões de interoperabilidade de governo eletrônico

Fonte: <https://www.governoeletronico.gov.br>. (2008)

Para o Modelo do Projeto, os modelos anteriores são vistos como constituintes dos requisitos de especificação de um sistema de conhecimento, dividido em diferentes aspectos. Com base nesses requisitos, o modelo de projeto fornece a especificação técnica do sistema em termos de arquitetura, plataforma de implementação, módulos de software, representações e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções descritas nos modelos de comunicação e conhecimento.

A partir da construção de um módulo de integração, contendo as informações necessárias e relevantes para o controle e gerenciamento desta área será possível promover ações visando à melhoria dos serviços relacionados direta ou indiretamente com as questões de almoxarifado, estoque, e bens móveis.

Neste sentido, uma camada de serviços WEB pode contemplar desde informações gerenciais e comparativas entre os diversos órgãos (Business Intelligence – BI), como provendo, o próprio órgão com informações para subsidiar decisões.

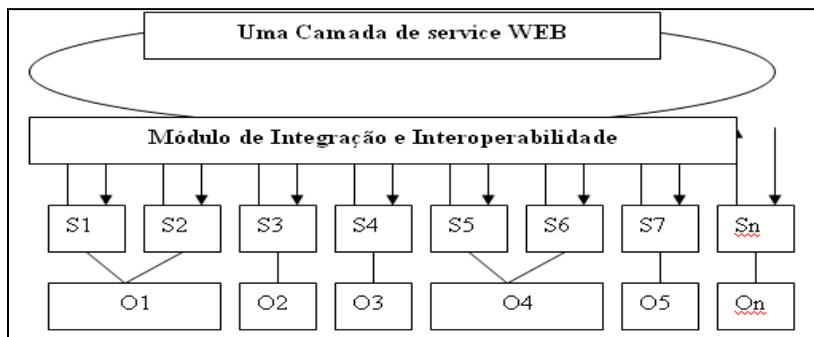
Outro ponto importante e necessário é a disponibilização de serviços referentes às compras, ou seja, um órgão, antes de fazer os procedimentos para a compra pode saber se aquele produto que ele necessita foi colocado à disposição (não é mais usado) por outro órgão e assim pode-se evitar compras desnecessárias, racionalizando os recursos

financeiros e materiais. Aqui cabe uma integração com o sistema de compras do governo (pregão eletrônico).

A implantação deste módulo vai possibilitar uma série de funcionalidades voltadas para estes processos e com o módulo de integração implementado junto com a camada de serviços pode-se pensar na efetiva gestão nos diversos níveis decisórios.

Assim, a figura 82 demonstra este processo de um modo geral.

Nesta análise do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, principalmente no seu Departamento de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, ligado e na Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, percebeu-se a vontade e a necessidade de melhorias em suas rotinas, atividades, tarefas e processos, como nos seus sistemas informatizados para a Gestão Pública e a administração patrimonial dos seus bens permanentes. Nas conclusões apresenta-se formas de soluções para a melhoria destes destaques deficientes identificados.



**Figura 82:** Módulo de serviços na Web

S1 a Sn são os sistemas existentes nos órgãos O1 a On

**Fonte:** Módulo desenvolvido pelo Dr. João Batista,  
Chefe da Secretaria de Governo Eletrônico do Brasil

## 5.4 Análise dos resultados da pesquisa no Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina

No Tribunal de Justiça Federal de Santa Catarina – TJFSC, entre seus setores está o Núcleo de Apoio Administrativo - NAA, onde se desenvolve as atividades do setor do patrimônio, órgão responsável pela coordenação e execução das atividades do patrimônio, ou seja,

recebimento, registro, controle e desfazimento dos bens móveis e imóveis do TJFSC.

O NAA tem suas atribuições determinadas por normas internas e sua regulação principal é determinada pelo governo federal. O setor faz o controle patrimonial dos bens em todo o Estado de Santa Catarina e possui limitações técnicas e administrativas. As defasagens administrativas passam pela falta de pessoal, espaço físico pequeno e de melhores equipamentos para executar as tarefas afins. Já as atividades técnicas necessitam melhorias no software.

O sistema informatizado de administração patrimonial do TJFSC está denominado como GEAFIN e suas características e outras informações foram preservadas pelos entrevistados, mas, percebeu-se diante de poucas observações feitas do detalhamento de três telas fornecidas que é uma plataforma informatizada que gerencia todos os processos administrativos do Tribunal de Justiça. No módulo de patrimônio, percebeu-se um desenvolvimento das janelas para a inclusão das informações de registro, controle e desfazimento dos bens móveis.

Sendo um órgão federal o NAA apresenta características no seu modelo de organização como sendo um setor dependente do governo federal brasileiro. Apresenta falta de variados recursos para operacionalização das tarefas que provoca limitações nas execuções. Entre as soluções apresentadas destaca-se a contínua busca por um local ou depósito em condições, com área quadrada suficiente, onde possa ser gerenciado o recebimento, registro, controle e descarte dos bens. A descentralização ajuda a amenizar as dificuldades como as normas internas colaboram para o melhor entendimento das atividades.

Destaca-se os aspectos variantes e descrição das áreas como a estrutura, processos, pessoal, recursos e conhecimento. O TJFSC e o NAA ficam estabelecidos no mesmo edifício, o que facilita as atividades patrimoniais. Os processos referentes ao setor de patrimônio são os de recebimento, registro, controle e descarte de bens. As atividades e tarefas inerentes a cada processo são desenvolvidas pelos seus colaboradores no dia-a-dia do Tribunal. Os recursos utilizados são suficientes para executar as tarefas e o conhecimento necessário existe, só que de forma reduzida. São poucas pessoas para trabalhar no setor.

Os problemas e oportunidades apresentados pelo NAA são debatidos junto aos setores hierarquicamente subordinados com encaminhamentos administrativos em nível de estado e governo federal. As viabilidades técnicas para determinados problemas e oportunidade passam por uma complexidade de conhecimentos. Já para a viabilidade do projeto de melhoria percebeu-se que existe um comprometimento

entre seus autores.

Nas ações propostas para cada problema e oportunidade percebeu-se que por se tratar de um tribunal de justiça, sua magnitude impera e seus colaboradores não apresentavam a autonomia necessária para gerenciar decisões importantes. As políticas e estratégias já estão estabelecidas pelo governo federal e as mudanças demoram acontecer.

No modelo da tarefa considera-se as partes relevantes de um processo de gerência. No NAA as tarefas possuem seu fluxo, tempo, recursos, controle, conhecimento e equipe de pessoal bem definido. No modelo do agente as pessoas respeitam as determinações reguladoras vigentes e a carga patrimonial é distribuída para o chefe do setor. No modelo de comunicação o NAA executa seus processos utilizando ferramentas como o telefone, fax, E-Mail, documentos oficiais como os memorandos e ofícios. O setor fica dependente como órgão público das determinações federais. Seu sistema informatizado possui características limitadas para um software de controle e depende de um programador do tribunal.

No modelo de conhecimento o NAA apresenta nichos de habilidades e capacidades que se correlacionam dando o fluxo necessário para as tarefas exigidas.

### **5.5 Análise dos resultados da pesquisa da administração patrimonial das instituições públicas federais no contexto da gestão do conhecimento**

No contexto da Gestão do Conhecimento (GC), identificou-se na revisão teórica pesquisas, ensaios, aplicações, experiências e vivências de que a troca de conhecimento dentro das organizações favorece a melhoria e inovação dos processos, como ao melhor fluxo das tarefas, atividades e rotinas e flexibiliza as tomadas de decisões.

Nos setores de patrimônio das instituições públicas pesquisadas este contexto de troca de conhecimento não está claro. As leis, normas e regulamentos são burocráticos a ponto de não favorecer a explicitação, organização, arquivamento e disseminação das experiências organizacionais.

De acordo com Silveira (2004) a análise de um objeto pesquisado deve partir da sua realidade e não de modelos prontos. Neste contexto a administração patrimonial incipiente que é em experiências acumuladas e pouca literatura deve se apoiar em modelos que apresentam resultados favoráveis para as organizações. Gerenciar os recursos patrimoniais para

operacionalização do dia-a-dia de uma organização é viver todos os dias experiências novas e fatos diferentes que se não forem tratados de forma sistemática e coletiva trazem problemas futuros para o acúmulo de conhecimento organizacional.

Para Sarmiento e Correia (2002) a GC apresenta-se como uma abordagem para resolver os problemas da competitividade e da inovação com que se defrontam as organizações. Neste sentido, as instituições públicas federais brasileiras precisam operacionalizar suas ações e planejamentos, atingindo seus resultados estabelecidos e produzir produtos e serviços que irão atender as demandas da sociedade. Entre elas, as instituições públicas concorrem para fornecimento de melhores serviços e produtos como fazem suas inovações permanentes. Os setores de patrimônio encontram-se neste cenário de contínua renovação de seus processos.

A GC reside no fato de se perspectivar o conhecimento como elemento central ao desempenho organizacional. Na administração patrimonial da mesma forma acontece esta perspectiva. É necessário compreender uma sequência de processos, tarefas, atividades e rotinas inerentes do setor. Esta gama de conhecimento é próprio e específico, mas, faz parte de toda a organização em bem da efetividade dos trabalhos realizados pelo setor.

A GC tem como base conceitual para o desenvolvimento e implantação de uma gestão organizacional baseada no conhecimento, visando à transformação dos processos e indivíduos. Esta relação de conceitos aplica-se à administração patrimonial respeitando suas especificidades em particular. Existe nesta gestão um linguajar próprio que se mistura com o organizacional. Esta complexidade, atitudes e mobilidades necessitam ser gerenciadas a cada dia, pois os eventos e acontecimentos mudam constantemente diante das rotinas da instituição.

Segundo Ferrer e Santos (2004) as políticas brasileiras de governo eletrônico estão voltadas para a modernização, clareza dos serviços oferecidos e próximos da população, decisões e transparência de ações perante a sociedade. Os setores de patrimônios transferem este entendimento ao serem observados ou entrevistados, só que na prática as formas enraizadas, culturais, políticas, econômicas, entre outras, fazem com que as mudanças e inovações demorem a acontecer.

A base teórica e metodológica da GC passa por várias disciplinas. Nas instituições públicas ou privadas é percebido este contexto. Nos setores patrimoniais as pessoas ou gestores tentam desenvolver e implantar suas ideias de melhorias e acabam batendo de frente com a falta de conhecimento organizacional e até mesmo de onde buscar ele

dentro da organização.

A GC envolve uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional. Para que aconteça a guarda patrimonial dos bens de uma instituição de forma correta como explicita as leis, normas e regulamentos, seus responsáveis diretos, aquele que cuida do bem lá no local da execução das atividades, necessita de informações de como isso deve acontecer. Agentes devem ser capacitados para trocar e disseminar conhecimento por toda a organização.

As organizações aprendem fazendo e a partir deste aprendizado constrói-se e transformam-se experiências em base de processo de conhecimento. Os setores de patrimônio pesquisados encontram-se engessados algumas vezes pela burocracia institucional e governamental e por outras pela falta de visão inovadora de longo prazo de seus gestores públicos.

Para a obtenção de uma GC é necessário identificar, explicitar, gerar, modelar, organizar e tornar acessível os conhecimentos organizacionais. Com a administração dos bens patrimoniais nos permite conhecer a realidade da instituição com respeito aos seus recursos materiais para operacionalizar seus processos. O que se viu na pesquisa foi uma série de vontades de fazer desta forma e daquela. No entanto em nenhum dos objetos de pesquisa foi identificado o desenvolvimento de um projeto de GC visando reter o conhecimento explicitado neste setor organizacional. Vivem ainda do passar experiências de uma pessoa para outra esperando que elas não se aposentem ou morram, antes de repassar todo o conhecimento acumulado no setor.

Percebe-se em algumas organizações a dificuldade para identificar o que é aprendizado organizacional e como chegar até ele para ajudar nas oportunidades e para contribuir nas novas soluções e resolução dos problemas. Nos setores pesquisados este fato acontece. Seus gestores nem sabem o que acontece em reuniões centrais. As decisões por sua vez chegam com data de validade vencida. Tudo é para ontem. O controle de bens públicos, não só os bens móveis como os imóveis passa e carece de políticas claras, de um planejamento estratégico próprio, agregado ao planejar institucional.

Estes procedimentos básicos de administração patrimonial dependem do planejamento governamental do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do governo federal brasileiro que por si só está inserido em entraves burocráticos que se agigantam diante de tantas melhorias necessárias. No sentido da GC, estes entraves poderiam perder sua complexidade no caso de cada setor desenvolver

seu próprio projeto de inovação baseado numa plataforma institucional central. O próprio governo federal desenvolve melhorias sem consultar seus usuários principais. As inovações são pensadas em uma mesa com pessoas que nunca executaram estão desenvolvendo.

Então, a administração patrimonial se acompanhasse o desenvolvimento da GC com certeza estaria melhor modulada e organizada em suas estruturas e processos. Seu quadro de pessoal melhor capacitado pode realizar transformações inovadoras e necessárias para o setor. Tudo isso passa pela qualidade de seus gestores públicos e pela autonomia gerencial dada pela administração central de cada instituição.

## **5.6 Considerações finais**

Melhoria constante é a palavra de ordem nos setores de patrimônio que fizeram parte da pesquisa. Após análises dos dados coletados com a aplicação da entrevista, revisão documental e observação, foi possível constatar que a administração de patrimônio nas instituições pesquisadas necessita de mudanças, atualizações e inovações nos seus processos, uma vez que na declaração dos informantes, nestes setores é necessário que se busque a inovação e melhoria permanente.

Corroborando com os informantes os obstáculos podem ser enfrentados com as características de um setor complexo. A pesquisa trouxe informações sobre a administração patrimonial, possibilitando esclarecer problemas e abrindo outras oportunidades, onde buscar soluções para contornar os obstáculos pode ser um ótimo exercício de desenvolvimento de habilidades, permitindo assim que as instituições vivenciem todas as dificuldades de um setor de patrimônio. A motivação se baseia fundamentalmente na vontade de realizar, que é uma das características apontadas na literatura como essenciais para mudar processos.

Foram analisadas as informações coletadas na pesquisa onde em cada instituição foi feita uma entrevista semi-estruturada, observações e anotações da documentação existente, seguindo um instrumento de coleta de dados, acerca das atividades desenvolvidas no setor de patrimônio.

## **6 DIRETRIZES PARA A ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS**

Para uma organização se destacar no mercado e se diferenciar dos seus concorrentes precisa traçar metas e planejar como irá alcançar seus objetivos, a sua estratégia de posicionamento. É necessário um trabalho de pesquisa para entender as tendências para o mercado às necessidades e preferências do público-alvo e um bom planejamento para desenvolver uma estratégia coerente com as suas pretensões e que tenha como meta os objetivos que deseja alcançar para o seu negócio. Da mesma forma os governos devem garantir que o seu modelo de gestão tenha o desempenho que as instituições necessitam.

O que foi identificado durante a pesquisa é que não foram apresentadas por parte dos entrevistados e nem existe na documentação pesquisada, diretrizes claras e bem definidas para a administração patrimonial nas instituições públicas federais brasileiras visando principalmente à melhoria e inovação dos setores de patrimônio.

Nos setores de patrimônio que foram visitados por esse pesquisador, ao longo dos trinta anos de trabalhos nessa área, possuem suas deficiências em se falando de um planejamento estratégico ou de diretrizes que alicerce sua gestão visando melhorias, assim como a falta de equipamentos, pessoal e estrutura física para a sua operacionalização.

As diretrizes são apresentadas seguindo os modelos da metodologia commonkads e finalizarão com suas evoluções de acordo com os objetivos específicos traçados para a pesquisa.

### **6.1 Modelo da organização**

Assim como para as demais áreas ou funções da estrutura organizacional das instituições não há um só modelo padrão a ser adotado pelas organizações, o mesmo se aplica para o governo federal brasileiro e suas instituições. Cada organização deve criar seu modelo, que pode considerar indicações daquilo que esteja sendo praticado por outros seguimentos institucionais.

O modelo adequado é aquele que esteja alinhado com os aspectos culturais da organização, dos indivíduos e equipes de trabalho. O modelo deve ser influenciado pelo modelo geral em que a empresa está organizada. A teoria e as experiências vividas podem ser um guia de práticas, assim como podem se basear em outras tantas literaturas de

administração organizacional.

O modelo de gestão proposto para a administração patrimonial deve ser o modelo de integração estrutural, cuja tônica é a total integração de recursos, desde os sistemas de controle e informação até a alocação de pessoas nos pontos onde se faça necessário, de acordo com as circunstâncias técnicas ou operacionais.

A implementação de um modelo de organização dos serviços de patrimônio pressupõe a supervisão dos sub-sistemas e toda a logística requerida para esse setor. Esse modelo deve ser dinâmico, promovendo uma melhoria contínua a diversos níveis organizacionais, respeitando as regras e normas nacionais e institucionais existentes, baseando-se em princípios aceitos de forma local e nacional e envolvendo a comunidade.

As etapas para a escolha do método de avaliação da qualidade dos processos patrimoniais desse modelo organizacional devem passar pela avaliação das necessidades de sistematização dos processos patrimoniais, análise da situação do momento e de futuro, análise das lacunas existentes, análise das decisões recomendadas e um teste piloto.

As fases de implantação de um sistema de avaliação para medir a qualidade dos processos patrimoniais devem passar pela definição de prioridades, com vistas ao desenvolvimento de um sistema de controle adequado às realidades nacionais e institucionais, criação, ou adaptação, de uma plataforma de acreditação institucional para o que deverá ser mudado ou inovado, desenvolvimento de um primeiro esboço de sistema e do seu teste na prática, revisão posterior, concepção de um esboço, período de capacitação dos colaboradores ou agentes patrimoniais, aplicação de testes piloto e inspeções consultivas com o objetivo de identificar áreas onde pode ser necessário proceder às melhorias.

Por esse processo as mudanças representam a melhoria da qualidade dos processos, estimula e melhora a integração e gestão dos serviços patrimoniais, reduz os custos, realçando a eficiência e eficácia dos serviços, fornece formação e informação às instituições públicas federais, aos seus administradores, aos profissionais da área patrimonial acerca de estratégias de aperfeiçoamento da qualidade e melhores práticas na administração patrimonial, reforçando a confiança da população e diminuindo os riscos associados à negatividade dos processos e das pessoas.

As empresas investem hoje na criação de um ambiente onde o empregado é tratado como cliente preferencial, de modo a estimular um sentimento de cumplicidade. Neste sentido algumas práticas foram identificadas e são relacionadas para mudar posturas gerenciais e

objetivos institucionais:

- a) alta direção voltada para trabalho orientado, ao cliente e valorização dos empregados;
- b) gerência comprometida com esta visão e com capacidade de liderança, transmitindo responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- c) conhecimento disseminado por todos os setores da empresa a fim de integrá-los e estimular o potencial do indivíduo;
- d) colaboradores conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa pessoal;
- e) treinamentos constantes, tanto em relação a aspectos teóricos quanto ao reforço dos valores e atitudes;
- f) servidores e agentes conhecem os objetivos da empresa e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação;
- g) processos de avaliação transparentemente;
- h) permanente processo de informação e comunicação;
- i) processo de comunicação no modelo mão dupla onde servidores e agentes passam a revelar necessidades e expectativas;
- j) atendimento à estas necessidades e expectativas dentro dos objetivos claros da instituição, gera confiança mútua e eficiência.

O modelo da organização deve contemplar continuidade, melhoria, inovação e permanente avaliação dos processos e a integração das rotinas e atividades patrimoniais. Os setores de patrimônio, tanto os pesquisados como os vivenciados por visitas realizadas por este pesquisador, encontram-se na condição de serviço meio. Entende-se que deveriam estar ou serem considerados atividades preponderantes principalmente pela economia que pode trazer para as instituições em termo de reaproveitamento ou compras eficientes e eficazes.

## **6.2 Modelo das tarefas**

A descrição detalhada das tarefas, sub-tarefas e métodos envolvidos no desenvolvimento da administração patrimonial, identificando os recursos necessários aos usuários e o sistema para sua realização. Tarefas representadas em uma estrutura hierárquica onde

cada uma representa uma tarefa, sub-tarefa ou ação nos processos.

Nas instituições pesquisadas é necessário fazer uma análise e modelagem das tarefas, buscando-se a compreensão e quais as tarefas a serem realizadas, com qual a sequência/ordem de execução destas tarefas e qual a necessidade de realizar cada tarefa (objetivos a serem alcançados). Precisa-se identificar quais os requisitos para realizar cada tarefa (pré-condições) e quais os resultados de realização de cada tarefa (pós-condições).

Uma análise e modelagem da tarefa que indique qual o papel do usuário e do cliente dos setores de patrimônio no processo como o seu grau de dificuldade para realizá-la (como é percebido pelo usuário) e as críticas na execução da tarefa (gravidade da consequência dos erros).

Nos setores de patrimônio pesquisados percebeu-se que as tarefas são desenvolvidas de forma ordenada e que uma tarefa depende da outra na composição maior de um processo.

Os elementos precisam ser considerados na execução das tarefas patrimoniais, o que não se viu nos setores pesquisados. Percebeu-se que existe um fluxo mínimo a ser respeitado e que cada servidor executa de forma profissional, pessoal ou política essas tarefas. Elementos como meta (o que o operador deve realizar); decomposição em sub-tarefas/sub-objetivos; relações entre as sub-tarefas; nomes, denominações e definições das sub-tarefas; objetivos a alcançar nas sub-tarefas; métodos ou a sequência de ações (ou operações); prioridades; al e final da sistemática para cada sub-tarefa e a pré e pós-condições das sub-tarefas, precisam ser alinhados com as estratégias desejadas pelo setor de patrimônio.

A administração patrimonial necessita que o encadeamento e o ciclo das tarefas que realiza sejam completos, pois, as ações dependem umas das outras e a assinatura final no documento é que fecha esse ciclo.

### **6.3 Modelo dos agentes**

Observa-se que não há uma definição unificada e universal a respeito do termo “agente”. Para que se tenha conhecimento das definições que cada autor apresenta, é preciso entender a sua abrangência no meio administrativo comentando que os agentes são programas, ferramentas ou pessoas que travam diálogos, negociam e coordenam transferência de informações. Os agentes apresentam conceitos de habilidade para execução autônoma e habilidade para

executar raciocínio orientado ao domínio de conhecimento que estão inseridos. Uma definição geral e ampla encontrada na literatura é a de que os agentes podem ser uma entidade real ou virtual, que emerge num ambiente onde pode tomar algumas ações, que é capaz de perceber e representar parcialmente esse ambiente, que é capaz de comunicar-se com outros agentes e que possui um comportamento autônomo que é uma consequência de sua observação, seu conhecimento e suas interações com outros agentes.

Nos setores de patrimônio esses agentes são responsáveis por todas as tarefas e atividades desenvolvidas dentro de cada processo e que em todas as instituições é necessária a contribuição de todos os agentes institucionais para que as rotinas aconteçam de forma satisfatória e sejam eficazes no todo dos processos.

#### **6.4 Modelo das comunicações**

O modelo de integração e de comunicação apresentado pelo governo federal brasileiro necessita de uma estrutura formal que viabilize os processos. Assim uma arquitetura organizacional de comunicação para a administração patrimonial deve apresentar as seguintes características:

- a) identificar e aglutinar as principais funções do setor de patrimônio, reduzindo ao máximo a verticalização da estrutura;
- b) utilizar uma modelagem institucional que favoreça a integração e flexibilidade das áreas, representada por programas e projetos multidisciplinares, abrindo a possibilidade da participação externa em seu desenvolvimento;
- c) instituir um nível administrativo, formado pela representatividade das áreas que integram a administração de patrimônio.

O modelo de comunicação de uma instituição deve contemplar todos os seus setores informando as práticas e procedimentos para operacionalização dos seus processos. Nos setores de patrimônio existe uma cadeia logística de recursos necessários que envolve todas as informações institucionais.

## 6.5 Modelo do conhecimento

Criar conhecimento em uma organização significa harmonizar o trabalho de criação com a disseminação e incorporar na forma de gestão, serviços e sistemas desta organização. No processo de criação, as formas tácitas e explícitas do conhecimento são tomadas como unidades estruturais básicas que se complementam.

A postura dos gerentes frente ao modelo de gestão do conhecimento os leva a atuar mais como um facilitador, disponibilizando recursos e resolvendo situações que extrapolarem a autoridade dos seus subordinados. Demanda-se do gestor uma postura “parentética”, na qual opiniões sejam suspensas para que seja possível ouvir e entender imparcialmente outras opiniões. O gestor deve considerar a organização como um todo, compartilhando recursos de todos os tipos e buscando o bem geral e não somente o do seu setor ou departamento. Portanto, se um recurso humano congrega os atributos necessários para um determinado projeto ou tarefa em outro setor, ele deve ser aproveitado, para o bem da organização.

Identificar competências essenciais da organização e quem são as pessoas-chave para este processo passam a ser atribuição do gestor. Conhecer seus recursos que são, além de geradores de produtos e serviços, os responsáveis pela agregação de valor é vital para a política de recursos humanos da empresa, através do gestor.

Mesmo com toda a ênfase que vem sendo dada ao conhecimento organizacional, o gestor não deve perder de vista que o objetivo principal da empresa é ser eficiente e eficaz, e que a gestão do conhecimento deve ser um meio para obter os objetivos estratégicos da organização e não um fim em si mesma.

A resistência ao processo de transferência de conhecimento pode acontecer, já que envolve perda de poder e mudança de paradigmas culturais e pessoais. O gestor deve levar isso em conta ao tentar aplicar um modelo ou políticas derivadas dela. Os fatores cultura, poder e identidade costumam interferir em qualquer processo de mudança. A estrutura organizacional pode ser aplicada como ferramenta de retenção e compartilhamento do conhecimento disponível explicitamente na empresa e tacitamente na mente dos seus colaboradores.

As vertentes podem ser conciliadas como disseminar o conhecimento do que constitui as melhores práticas na gestão do projeto organizacional; avaliar o nível da maturidade atual da gestão do projeto na organização e identificar um trajeto para a melhoria contínua, baseado no conhecimento das melhores práticas e no nível da

maturidade atual da gestão do projeto na organização.

## 6.6 Modelo do projeto

Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, aprender de forma continuada, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade, mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade, e focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas, são estratégias básicas nas organizações. Os setores de patrimônios devem ser pensados dessa forma, só que o governo federal brasileiro prioriza uns em detrimento de outros sistemas informatizados visando à transparência da sua gestão.

O modelo de projeto que se desenvolve em seguida foi adaptado da Empresa Softplan Poligraph, localizada na Rodovia SC 401 Km 01 n.º 10, ParqTec ALFA - Centro de Tecnologia IlhaSoft – CEP 88030-000 - Florianópolis SC Brasil.

Uma plataforma sistematizada para manter o controle referente aos bens patrimoniais das instituições públicas federais, desde:

- o processo de compras dos bens permanentes, onde o setor de patrimônio avaliaria as especificações pretendidas e digitadas no sistema;
- o recebimento dos bens comprados fazendo a conferência das informações constantes na nota fiscal;
- o armazenamento dos bens, pois existem bens que precisam ficar em depósitos por algum tempo;
- o tombamento dos bens, que unificaria todas as instituições a digitarem em uma só plataforma;
- a distribuição dos bens, onde cada instituição entregue seus bens novos e coloca-se à disposição de seus setores os bens para reutilizar;
- o recolhimento de bens para que sejam reutilizados ou descartados;
- a movimentação dos bens que acontece quando eles estão sendo utilizados por pessoas diferentes daquela carga patrimonial inicial ou constante no sistema;
- o desfazimento dos materiais permanentes, do cadastro e dos documentos necessários desde a sua proposta de aquisição, movimentação, até a baixa do material; e

- respectivos registros contábeis, que deveriam acontecer de forma *on line* direto entre sistemas.

O sistema deve contar com recursos de identificação dos bens por meio de código de barras, trabalhando com a coleta de dados para inventário por meio de PDAs (*Personal Digital Assistant*) com leitura ótica. Além disso, permite que os termos de responsabilidade (quando o bem chega na instituição) e os termos de transferências de responsabilidade (quando o bem se movimenta pela instituição) sejam emitidos em formato eletrônico e assinados digitalmente, facilitando sua guarda e arquivamento.

A plataforma do sistema sistematizado de administração patrimonial deve contemplar a entrada de dados e informações, como também saídas de relatório de tópicos como segue:

- registro de bens que possibilita o cadastro dos bens móveis no âmbito das instituições públicas federais brasileiras permitindo a identificação de dados de registro como tipo de material, data de aquisição, valor, especificação do bem, marca, modelo, setor, responsável, processo, taxa de depreciação, estado de conservação, vida útil, entre outros;
- registro de documentos e fotos que permite a inclusão de documentos em formato digital como termos de responsabilidades, termos de transferências de responsabilidades, ofícios, memorandos, escrituras de terrenos, notas fiscais, plantas, fotos, apólices, entre outros;
- memorial descritivo que possibilita o registro de informações da construção ou da infra-estrutura do imóvel, destacando o tipo de construção, seguro, área construída, tipo de acabamento, rede elétrica, hidráulica, ocupação e manutenção predial, e benfeitorias. Esse tópico, geralmente é gerenciado por um setor de engenharia civil da instituição, como o setor de patrimônio pode ter controle paralelo, o que não é recomendado;
- cadastro de material sem número de tombamento ou registro patrimonial que possibilita o cadastro dos dados referentes a materiais que não levam código de barras patrimonial, mas que são gerenciados com as mesmas regras aplicadas aos materiais permanentes;
- cadastro de material de terceiros que possibilita o cadastro dos dados referentes à incorporação de materiais permanentes

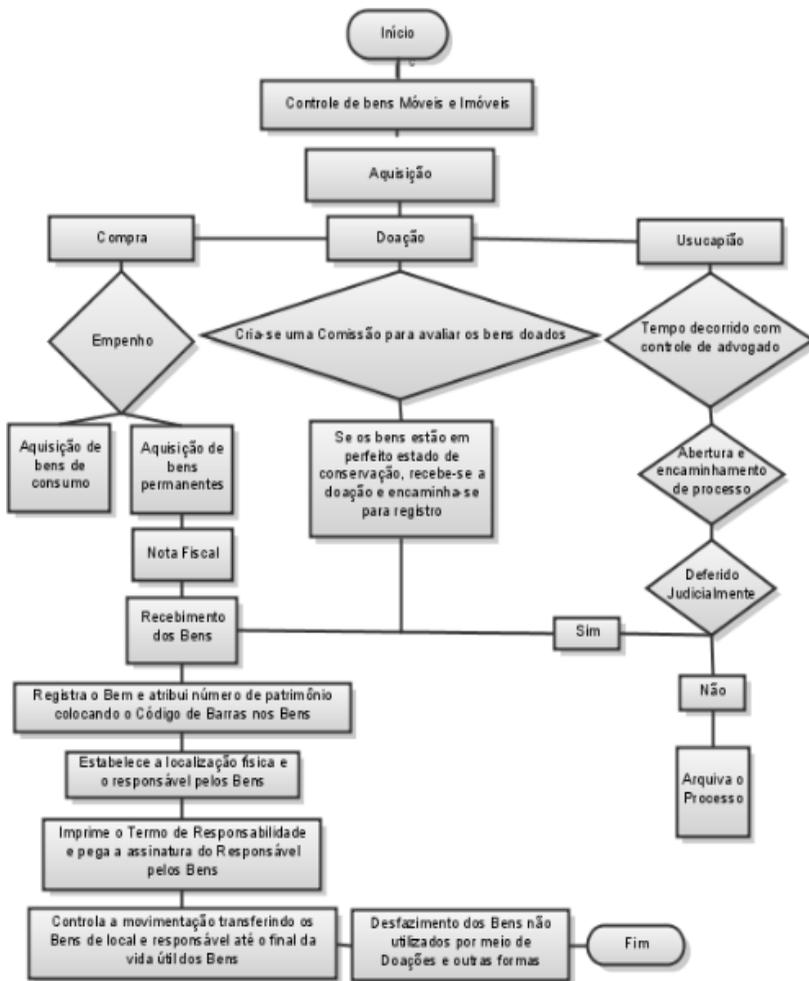
não pertencentes à instituição federal, porém em uso por parte desta, como por exemplo, materiais provenientes de comodatos, empréstimos ou aluguéis;

- cadastro da movimentação do material permanente que possibilita o cadastramento da movimentação (transferências, empréstimos, baixas, cessões de uso, permuta, reincorporações, entre outros) de material permanente;
- controle de manutenção de bens patrimoniais que permite o gerenciamento dos bens que estão em manutenção, bem como os contratos e prazos de garantia com o fornecedor. O histórico das manutenções deverá identificar os problemas ocorridos com os bens durante sua vida útil;
- saídas de relatórios diversos para inventário de material permanente por setor que possibilita a emissão de listagem dos bens que se encontram na ativa ou baixados com os respectivos setores e estado de conservação de cada bem; e
- relatórios de gestão onde apresente as ações ocorridas em determinado período, para cada uma das unidades, contendo as entradas, movimentações e saídas por baixas realizadas, relação por setor e responsável, contendo ainda o saldo atual por sub-elemento de despesa e saldo total da instituição.

Diante da sistematização e da informatização dos setores de patrimônio, precisa-se organizar as atividades inerentes a este tipo de administração. Para tanto, apresenta-se conforme a figura 83 um fluxograma com as atividades de controle de bens patrimoniais das instituições.

Assim como toda instituição possui seu sistema informatizado de administração patrimonial, apresenta-se um *template* de um sistema informatizado para servir de protótipo a outros setores de patrimônio ou para nortear melhorias e inovações, conforme a Figura 84.

Entre outras flexibilizações, uma plataforma de administração patrimonial deve contemplar alterações necessárias durante seu desenvolvimento, implantação e operacionalização.

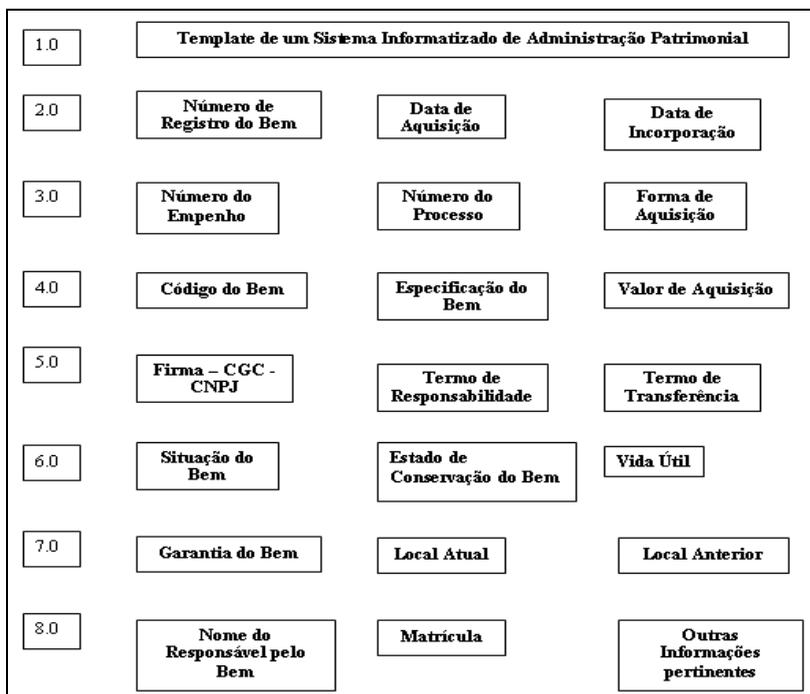


**Figura 83:** Fluxograma do controle de bens móveis em Instituições Públicas Federais brasileiras

Fonte: Elaborado pelo autor

O governo federal brasileiro possui as tecnologias, ferramentas e plataformas necessárias para a melhoria e inovação dos setores de patrimônios nas instituições públicas federais. Percebeu-se que falta uma vontade política, nas instituições e no governo, para gerenciar os processos que envolvem a administração patrimonial com visão de longo prazo e modernidade. Identificou-se, por exemplo, que o próprio

governo já possui um sistema informatizado, denominado SIADS, que gerencia a administração de seus serviços gerais, bastando uma formatação e operabilidade adequada ao sistema ComprasNet para que essa transparência entre os processos de compras de materiais permanentes e controle patrimonial siga de forma estratégica e econômica, possibilitando ao governo e aos órgãos de controle, como Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União e Advocacia Geral da União, um melhor planejamento e controle dos recursos públicos.



**Figura 84:** Template de um sistema informatizado de administração patrimonial

Fonte: Elaborado pelo autor

## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Nas conclusões desta pesquisa, destaca-se que os recursos literários são escassos, e que as informações identificadas, coletadas, vivenciadas, observadas e os depoimentos registrados contribuíram para aumentar esta literatura, pois o autor pretende desenvolvimento trabalhos para publicar na comunidade científica. E, sendo assim, existe a preocupação desse pesquisador em utilizar ao máximo estes dados nos setores de patrimônios, de forma a assegurar e a atender os objetivos traçados para essa pesquisa, como concluir de forma a contribuir para a melhoria dos setores do patrimônio das instituições públicas federais brasileiras.

### **7.1 Conclusões**

Com relação à apresentação da composição hierárquica do governo brasileiro e as condicionantes existentes na administração patrimonial nas Instituições Públicas Federais destaca-se que todas as instituições possuem uma organização, composição e hierarquia semelhantes, tendo em vista que pertencem ao mesmo governo e são regidas pelas mesmas normas e procedimentos. Trabalham com as mesmas condicionantes. As instituições pesquisadas trabalham e utilizam-se dos mesmos processos para desenvolver as atividades e tarefas da administração patrimonial.

Os setores de patrimônio pesquisados executam os recebimentos, registros, controles e desfazimentos de forma semelhante. Detalhes foram percebidos no sentido de formas diferentes de execução das tarefas ou atividades. Entre eles percebeu-se que tinha haver com o apoio da administração superior. As tarefas patrimoniais precisam desse apoio incontinente da administração central e devem estar estabelecidas no planejamento estratégico institucional. O respeito pela legislação e a responsabilidade pelas ações patrimoniais identificadas não são eficientes e eficazes. Os servidores que detêm as cargas patrimoniais ou até mesmo os órgãos institucionais responsáveis por aplicar essa ordem ou fazer cumprir as normas, não correspondem às expectativas instituídas e planejadas aos setores de patrimônio.

As leis, normas e regulamentações são elaboradas para nortear os procedimentos patrimoniais dessas instituições, só que na prática é

preciso flexibilização para atender ou fazer acontecer todas as etapas dos processos envolvidos na administração patrimonial.

Quanto a identificar as tarefas desenvolvidas na administração patrimonial nas instituições pesquisadas, conclui-se que um fluxo mínimo acontece e que está apresentado na forma da figura 83.

Esse fluxo pode ser alterado dependendo das especificidades institucionais e que as dificuldades de execução apresentam-se em todos os setores de patrimônio.

Sobre as questões de levantar as atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial nas instituições públicas federais, conclui-se que elas são importantes para o alcance dos objetivos propostos pelos setores de patrimônio e que cada agente tem um papel essencial na execução das tarefas relacionadas ao recebimento, registro, controle e desfazimento dos bens permanentes. Que as atribuições dos agentes vão desde a hora em que é iniciado o processo de compras até o desfazimento. Tudo contribui para o bom andamento dos processos institucionais e para a economia de tempo e custo envolvidos na execução.

A especificação de maneira clara do bem contribui na checagem da nota fiscal com o bem apresentado na entrega. O registro eficiente, com todos os dados de entrada necessários (número de registro do bem, data de aquisição, número do processo de compra ou empenho, data da compra, valor unitário, vida útil, setor que vai ser utilizado, responsável pelo bem entre outros dados) nos ajuda no controle e movimentação destes.

O controle e a movimentação correta fazem com que o bem seja identificado ou localizado de forma rápida. Assim, o desfazimento deve ser realizado de forma clara e transparente, nas modalidades diversas. Só que nas instituições pesquisadas percebeu-se que é utilizada a forma de doação direta para outras entidades filantrópicas para se desfazer dos bens inservíveis e que essas entidades precisam ter o reconhecimento de filantropia do governo federal, estadual e municipal para atuar.

Os atributos e envolvimento dos agentes estão diretamente relacionados com a cultura institucional e que a disseminação das ações patrimoniais ajuda a aumentar o entendimento dessas atribuições.

Conclui-se ainda sobre o domínio de conhecimento existente na área de administração patrimonial nas instituições pesquisadas. Os conhecimentos necessários são: o conhecimento básico de administração, legislação, internet e computação, direito e economia. Para realizar as tarefas e atividades apresentadas no fluxo pode-se possuir mestrado ou doutorado em áreas específicas, mas, os

conhecimentos em nível de graduação já ajudam no entendimento dos planejamentos, inovações e melhorias necessários. Percebeu-se que as experiências acumuladas são repetidas assim como os bancos de dados utilizados pelas instituições. Verificou-se ainda, que não existe um banco de retenção desse conhecimento nem de sua identificação, exploração, organização, modelagem e reutilização. Os servidores aposentam-se ou morrem e tudo desaparece.

Já, pelo modelo de comunicações identificado em toda a instituição conclui-se que a área de administração patrimonial carece de dados e informações institucionais atualizados, que a divulgação das leis, normas e regulamentos não acontece por toda a instituição e que na hora da execução das tarefas e rotinas patrimoniais não existe um entendimento claro de como as coisas deveriam acontecer.

Os próprios documentos oficiais não são divulgados para todos os setores envolvidos no que trata os assuntos ou processos. Os setores de patrimônio lutam e precisam achar flexibilidade para executar suas ações rotineiras do seu dia-a-dia. Que a falta de apoio administrativo faz com que os servidores não respeitem os trabalhos e nem as normas estabelecidas pelo setor e pelo governo federal brasileiro.

## **7.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Como recomendação para trabalhos futuros, deve ser ampliado do leque de investigação por meio de outros tipos de análises. Dentre essas:

- fazer uma pesquisa nacional com todos os setores de patrimônio das instituições públicas federais para conhecer a realidade de cada setor;
- desenvolver pesquisa na direção de fomentar política e estratégias para as ações patrimoniais nas instituições públicas federais brasileiras;
- desenvolver sistemas informatizados de controle patrimonial para interagir no contexto computacional nacional;
- pesquisar para melhorar o processo de comunicação entre os setores de patrimônio das instituições públicas federais brasileiras;
- propor pesquisa que colabore na complementação para as leis, normas e regulamentos institucionais norteados as diretrizes da administração patrimonial;

- pesquisas que apontem o apoio necessário da administração central para os setores de patrimônio; e
- desenvolver ações na direção de melhorar os recursos utilizados pelos setores de patrimônio dessas instituições.

Outras pesquisas devem ser desenvolvidas buscando a inovação dos setores de patrimônios das organizações públicas e privadas, dependendo das suas necessidades.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison\_Wesley. 1996. 305 p.

BERNARDES, José Francisco. **Gestão patrimonial: materiais permanentes e bens móveis**. Florianópolis: IU/UFSC, 2008.

BRASIL. ESTADO DE SANTA CATARINA. Instrução Normativa nº 001 de 18 de novembro de 1992. Orienta quanto aos procedimentos relativos ao levantamento e baixa dos bens móveis de caráter permanente e bens imóveis das Secretarias de Estado, Autarquias e Fundações. **Diário Oficial de Santa Catarina**. Florianópolis, n. 14.575, p. 9, 26 nov. 1992.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2ª. Ed. Oxford: Oxford University Press. 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRESWELL, J. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. **Normas padronizadas de procedimentos administrativos**. Projeto CR-13 PE-6, [s.l.]: [s.n.], 1969.

DENZIN, N. K. **The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. United States of America: McGraw-Hill Book Company, 1978.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L. A.. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

DREHER, M. T. **Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem em empreendimentos turísticos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DRUCKER, P. The New Workforce. **Economist.com Library Surveys, from The Economist print edition**, Nov. 2001 (p. 13-19).

Disponível em:

<[http://homepage.mac.com/bobembry/studio/biz/conceptual\\_resources/authors/peter\\_drucker/next\\_society.pdf](http://homepage.mac.com/bobembry/studio/biz/conceptual_resources/authors/peter_drucker/next_society.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2005.

eGov – Governo Eletrônico do Brasil. Ações e atividades. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/>>.

Acesso em 05/05/2006.

ESAD, Escola de administração e negócios. **Apostila**: curso de organização e gestão de patrimônio. Brasília: ESAD, 2000.

FERRER, F.; SANTOS, P. (Org.). **e-government**: o governo eletrônico no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004.

FIALHO, F. A. P.; et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006a.

\_\_\_\_\_; et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006b.

FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHMINAYO, IKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.

GeCIC. Textos Seleccionados. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. **Anais**. Curitiba: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. p. 1 - 175

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

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

- GOLDEMBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 4ª.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- GREENE, J., BENJAMIN, L. and GOODYEAR, L. The Merits of Mixing Methods in Evaluation. **Evaluation.** v. 7, n. 1, p. 25–44, 2001.
- IBAP, Educação Empresarial - Administração Pública Gerencial. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL, 6., 2002, Brasília. **Contexto Contemporâneo da Gestão Pública.** Brasília: Ibpap, 2002.
- JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. **Administrative Science Quarterly.** n. 24, p. 602-611, 1979.
- KANT, I. **Crítica da razão pura.** Rio de Janeiro: Abril - Coleção os pensadores, 1980.
- KELLE, U. **Sociological Explanations Between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods.** FQS (Forum: Qualitative Social Research) v. n. 1, URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>. 2001.
- KELLE, U. and ERZBERGER, C. **Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition,** In U. Flick, E. Von Kardoff and I. Steinke (eds) *A Companion to Qualitative Research.* London: Sage. 2004.
- KRONBERG, H. **Gestão de patrimônio pessoal: à luz do ordenamento jurídico.** Curitiba: Hemus, 2002.
- LANER, A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. **Repensando as organizações: da formação à participação.** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- LIMA, E. J. L. **Os três pilares da gestão do conhecimento.** São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.informal.com.br/artigos/a13122002\\_001.htm](http://www.informal.com.br/artigos/a13122002_001.htm). Acesso em: 15 ago. 2008.
- MAGNUSSON, C. **Methodological triangulation in midwifery education research.** *Nursing Research*, UK, v. 12, n. 4, p. 30-39, 2005. Disponível em <http://www.nursing-standard.co.uk/nurseresearcher/>

ou -

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=103&sid=7dfc99b2-d2d6-4ac5-a3b6-89f836a8f98b%40sessionmgr103>>. Acessado em 26/03/2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARITOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEC, Ministério da Educação - **Sistema de administração de patrimônio das IFES**. Brasília: Sesu, 1994.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MERRIAN, S. Qualitative research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. de S. **Desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2004.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa avaliativa por triangulação de métodos**.

Disponível em

<[http://www.nesp.unb.br/utics/texto2\\_minayo\\_triangulacao.pdf](http://www.nesp.unb.br/utics/texto2_minayo_triangulacao.pdf)>.

Acessado em: 26/03/2008a.

MINAYO, M. C. de S.; SOUZA, E. R. de. SANTOS, N. J. dos. **Métodos, técnicas e relações em triangulação**. Disponível em: <<http://www.nesp.unb.br/utics/metodostecnicas.pdf>>. Acessado em: 08/01/2008b.

MINAYO, M. C. de S.; ASSIS, S. G. de; SOUZA, E. R. de. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas,

1995.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTA, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: ATLAS, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as grandes empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. p. 257-276.

ROSA, R. C.. **Apostila: curso básico de código de barras**. Brasília: CNTR – Centro de Nacional de Capacitação – TELEBRÁS, 1996.

SALVADOR, A. D.. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica: elaboração de trabalhos científicos**. 10ª. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sulina, 1982.

SANTOS, G. dos. **Administração patrimonial**. Florianópolis: Papa-Livro, 1997.

\_\_\_\_\_, **Manual de administração patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002.

\_\_\_\_\_, Néri dos. Sociedade do conhecimento. **Apostila**. Florianópolis: PPGEPS, 2006.

SANTOS FILHO, L. Q. dos. **Administração de material: introdução, classificação, codificação, catalogação**. São Luís: SIOGE, 1982.

SAMAJA, J. La combinación de métodos: pasos para una comprensión

dialética del trabajo interdisciplinario. **Educación Médico-Social**, v. 26, n. 1: p. 4-34, 1992.

SAMPAIO, J. dos R. **Voluntários: um estudo de caso sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**. 2004. Tese (Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).

SARMENTO, A.; CORREIA, A. M. **Como vai a investigação em gestão do conhecimento em Portugal?** Coimbra: Universidade de Coimbra, 2002.

SCHREIBER, G.; Akkermans, H.; Anjewierden, A.; Hoog, R.; Shadbolt, N.; de Velde, W. V.; and Wielinga, B.. **Knowledge Engineering and Management: the Commonkads Methodology**. MIT Press. Cambridge. Massachussets. 2002.

SCHUTZ, A. A. Common sense and scientific interpretations of human actions. Haia: **Martiness Niphoff**. Collected Papers, V 1. 1982.

SILVA, R. B. da. **Administração de material: teoria e prática**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Administração de Material, 1981.

SILVA, R. V.; NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora, 2004.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNDOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Revista Inf. & Soc.** V. 16. n.1. p. 119-131, 2006.

SILVEIRA, A.. **Roteiro para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2ª. edição. Blumenau: EDIFURB, 2004.

SILVEIRA, L. A. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Gráfica Digital – In Press, 2006.

SOUZA, D. V. de; ZIONI, F. Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade**. v.12, n.2, p.76-85, jul./dez. 2003.

STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional:** como planejar programas de capacitação para que a competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A.. Organizações Virtuais. **Fgv - Ebape**, São Paulo, v. , n. 2, p.01-17, 2006. Semestral. Disponível em: <[http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/Organizacoes\\_virtuais\\_cadernos\\_ebape.pdf](http://www.tre-se.gov.br/servicos/biblioteca/BibliotecaVirtual/Livros/Organizacoes_virtuais_cadernos_ebape.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, J. J. **Administração de materiais:** da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2002.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R.K. Case to study research: design and method. California:Newbury Park, 1989.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **Apêndice 1 – instrumento para coleta de dados da pesquisa**

### **Entrevista semi-estruturada**

- 1) Quais os processos desenvolvidos na administração patrimonial da sua instituição?
- 2) Na sua percepção quais as condicionantes desses processos?
- 3) Quais as tarefas desenvolvidas na administração patrimonial nas IPF, para cada processo?
- 4) Quais as atribuições dos agentes responsáveis pela administração patrimonial nas IPF?
- 5) Quais as áreas de conhecimentos necessárias para o desenvolvimento da administração patrimonial nas IPF?
- 6) Quais sistemas de comunicação são utilizados pela administração patrimonial nas IPF?
- 7) Na sua concepção quais os problemas da administração patrimonial nas IPF?
- 8) Para cada problema relacionado você poderia indicar uma ou mais soluções?
- 9) Quais são os recursos utilizados pela administração patrimonial nas IPF?
- 10) Quais são as regras que regulamentam a administração patrimonial nas IPF?
- 11) Quais as restrições ao desenvolvimento da administração patrimonial nas IPF?
- 12) Quantas pessoas trabalham no setor de patrimônio e quantos bens ou siglas gerenciam?
- 13) Quais são os conhecimentos necessários para se trabalhar no setor de patrimônio?
- 14) Quais os impactos na instituição com as mudanças e soluções recomendadas?

## Apêndice 2 – Glossário de Termos

Relacionam-se nesse tópico as definições constitutivas dos termos e das variáveis e seus conceitos necessários para o entendimento da contextualização da problemática sobre gestão patrimonial.

- Acordos entre terceiros - Consiste em parâmetros legais entre as organizações para a utilização daquele referido bem móvel por determinado período de tempo.
- Administração patrimonial - É compreender uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da empresa. Ao longo dessa trajetória são adotados inúmeros procedimentos, físicos e contábeis, objetivando atender uma exigência legal ao manter registros que permitam identificar os bens do imobilizado e o ano de sua aquisição, o valor original e os posteriores acréscimos ao custo, reavaliação e baixas parciais a eles referentes. Ao controle patrimonial deverão ser anexadas outras funções como identificação, aquisição e baixa, preservação e gestão, de forma a adquirir uma conotação mais ampla que possa ser caracterizada como administração patrimonial.
- Bens imóveis - É todo e qualquer terreno ou casa/prédio adquiridos pela organização e utilizados na prestação de serviços com valor econômico.
- Bens móveis – É, todo e qualquer mobiliário ou equipamento adquirido com características permanente. Segundo Martins e Alt (2006) por transmitirem a ideia de que são capazes de gerar produtos e serviços e, portanto, produzir riqueza, os bens são muitas vezes considerados como sinônimo de recursos. Assim, um automóvel, considerado como um bem móvel, pode ser utilizado na prestação de um serviço com valor econômico, e como tal é um recurso durável e permanente.
- Bens de terceiros ou Comodato - É a incorporação temporária, para fins de inclusão no cadastro geral do setor de patrimônio da organização, dos bens pertencentes a terceiros, emprestados para a organização a título gratuito por tempo determinado ou indeterminado.
- Bens permanentes – Para efeito de classificação da despesa,

considera-se material permanente o de duração superior a dois anos.

- Cessão - A 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.
- Comissões de Inventários - Pode haver comissões para inventário anual constituídas por membros da gestão patrimonial e outros membros do setor. Dentre os membros, um servidor será designado Presidente da Comissão, preferencialmente com experiência na área de Patrimônio. Para auxiliar a Comissão podem ser convocados estagiários e funcionários de organizações prestadoras de serviços, para desenvolver tarefas administrativas sob supervisão do Presidente da Comissão. A Comissão de Inventário é designada pela administração superior, antes do final de cada exercício e em tempo hábil para a execução dos levantamentos em todos os setores ou de forma individual.
- Compra ou Aquisição – É o ingresso pelo qual um bem móvel ou imóvel chega à organização independente da forma ou processo de como foi feita esta nova aquisição.
- Controle - É o processo pelo qual se faz necessário para verificar se um bem móvel ou imóvel está sendo cuidado ou não; se este bem está dentro da empresa ou não ou se não foi desviado do seu propósito.
- Descarte/Baixa - É o processo pelo qual o bem móvel ou imóvel é eliminado dos controles da empresa.
- Distribuição - É o ato pelo qual a administração patrimonial procede à entrega dos bens recém-incorporados aos responsáveis pela carga. No ato da distribuição o responsável pelo destino dos bens, assinará no campo próprio do Termo de Responsabilidade e devolverá a 2ª via ao patrimônio que o arquivará. Os bens que tiverem sido adquiridos sem destinatários, previamente estabelecidos, deveriam ficar inicialmente, sob a guarda da gestão patrimonial da organização, que posteriormente, mediante solicitação específica de qualquer setor interessado procederá a distribuição.
- Divisão de Patrimônio ou Setor de Patrimônio – É o órgão responsável para registrar, controlar, movimentar e dar baixa

ou descartar os bens permanentes, móveis e imóveis, de uma organização.

- Doação - É a incorporação de um bem cedido por terceiros ao patrimônio da organização. Como também pode ser a organização doando a terceiros. O recebimento ou a concessão das doações será autorizado pelo gestor patrimonial da cada organização segundo suas normatizações internas ou gerais. Depois de autorizada em caso de organização pública, uma comissão deverá ser constituída por três pessoas – sendo uma delas do setor de patrimônio - para avaliação e devidos registros ou procedimentos de entrega no caso de concessão de doação para fora da organização.
- Empréstimo - Operação de remanejamento de bens entre setores ou entre estes e terceiros, por um período determinado de tempo, sem envolvimento de transação financeira. Também com devida autorização para seu empréstimo.
- Empréstimo entre setores organizacionais - Este tipo de movimentação deve ser evitado, porém, se não houver alternativa, os setores envolvidos, devem se cercar de um rigoroso controle, de modo a assegurar a devolução do bem na mesma condição em que estava na ocasião do empréstimo.
- Execução de auditoria ou consultoria patrimonial - A execução de auditoria ou consultoria patrimonial consistirá da realização de levantamento de todos os bens móveis e imóveis adquiridos pela empresa e de seu respectivo registro, controle e descarte. Durante a execução serão fornecidos relatórios indicando a quantidade e situação dos bens.
- Estrutura de uma Auditoria e Consultoria Patrimonial:
  - a) Treinamento de pessoas ou agentes para controles patrimoniais;
  - b) Orientação para Aquisição/Compra do bem;
  - c) Procedimentos de Recebimento do bem;
  - d) Orientação de Registro ou tombamento do bem;
  - e) Informações de Controle e Movimentação do bem;
  - f) Instruções sobre o processo de Descarte/Baixa do bem; e
  - g) Fornecimento de dossiê ou relatórios finais sobre o registro e a situação dos bens.
- Exemplo de um Catálogo/Dossiê/Relatório de Bens, veja

quadro 6.

Este tipo de documento pode ser elaborado em ordem de nota fiscal, ordem alfabética pela descrição do bem, ordem cronológica pela data de aquisição entre outras formas.

- Fabricação própria - Consiste em fabricar um móvel qualquer com serviços próprios de carpintaria e posteriormente dar-lhe preço total para efeito de registro patrimonial.

Nota Fiscal	Data	Local do bem	Descrição do bem	Qtd.	Valor em R\$	Fornecedor	Número do Patrimônio
3501	20/01/2001	Setor financeiro	Mesa c/3 gavetas na lateral esquerda, c/pés de ferro, medindo 120x60x60cm.	01	120,00	Desterro	0000001

**Quadro 6:** catálogo/dossiê/relatório de bens

**Fonte:** elaborado pelo Autor

- Falta de Bens – Consiste na não localização do bem móvel no setor ou local em que ele foi registrado.  
Indenização - No caso de desaparecimento, falta do bem, desfalque ou desvio de bens da organização, a tomada de contas deverá ser iniciada imediatamente, a fim de se apurar a situação do responsável e ou a sua reposição ou indenização.
- Inventário físico e financeiro de bens patrimoniais - Inventário é o procedimento que se constitui no levantamento físico e financeiro de todos os bens móveis, nos locais determinados, tendo como finalidade a perfeita compatibilização entre o registrado e o saldo existente das compras efetuadas pela contabilidade em bens permanentes, bem como sua utilização e o seu estado de conservação. Verifica-se nesse evento a integridade, a correta afixação da plaqueta de identificação e se o bem está ocioso ou se apresenta qualquer avaria que o inutilize, o que enseja seu recolhimento ao depósito do patrimônio. Os diversos tipos de inventários são realizados pela administração patrimonial, por iniciativa própria ou a pedido da administração superior,

do Tribunal de Contas da União – TCU, Controladoria Geral da União - CGU ou de qualquer detentor de carga patrimonial, responsável ou autoridade, periodicamente ou a qualquer tempo e em qualquer necessidade requerer.

- Material - É uma 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, independente de qualquer fator, bem como aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis.
- Materiais para Baixa – São os bens móveis que se deteriorarem ou se tornarem imprestáveis e que serão alienados, onde o valor recolhido fica no cofre da organização, como receita, salvo caso de haver sido em preceito de lei, autorizada ou decretada outra aplicação ao bem móvel ou ao produto da venda.
- Movimentação - É a transferência física do bem móvel dentro de um setor ou organização. Caracteriza-se como movimentação de bens patrimoniais o conjunto de procedimentos relativos à distribuição, remanejamento, saída provisória, empréstimo e arrendamento a que os mesmos estão sujeitos, no período decorrido entre sua incorporação e desincorporação. Compete à administração patrimonial, a primeira distribuição de material permanente recém adquirido, de acordo com a destinação dada no processo administrativo de aquisição correspondente: a movimentação de qualquer bem móvel, tem como pré-requisito o preenchimento de um documento comunicando a transferência para outra pessoa ou setor.
- Nascimento - Consiste no nascimento de animal, ou como é denominado no patrimônio “semovente”, nas dependências da própria organização.
- Patrimônio – É o conjunto de bens de toda natureza e espécies, direitos e obrigações que tenham interesse para a administração e para a comunidade administrativa. Administrar o patrimônio significa gerir os controles sobre estes bens preservando a sua usabilidade.
- Permuta - Processo de troca de bens móveis entre organizações ou direto com fornecedores desde que

respeitadas as características dos bens e as normas organizacionais.

- Processo de descarte/Baixa - É a maneira de como se desfazer dos bens móveis ou imóveis que a organização não utilizará mais e que pode ser por meio de leilão, doação, permuta, cessão e de venda de sucata.
- Recebimento de bens móveis novos – Quando da compra ou aquisição dos bens móveis, o setor de patrimônio, almoxarifado ou outro setor, recebe estes bens, conferindo suas características, especificadas em documento oficial para compra naquela organização.
- Recolhimento dos bens móveis usados – Recolher um bem móvel significa que o mesmo não está mais sendo utilizado naquele setor e que pode ser redistribuído para outros interessados ou ser baixado se apresentar defeitos ou avarias.
- Registro ou Tombamento de bens móveis – É o processo de arrolar os bens adquiridos ou fazer uma descrição detalhada (número de tombamento, marca, modelo, tipo, valor unitário, forma de ingresso, localização, e outros detalhes) do bem móvel e imóvel e colocá-lo em um cadastro individual ou geral.
- Essa etapa consiste na formalização da inclusão física de um bem patrimonial no acervo da organização realizado através da atribuição de um número de tombamento, da marcação física, e do cadastramento de dados. O tombamento atribui uma conta patrimonial do Plano de Contas da Administração Pública ou Privada a cada material de acordo com a finalidade para a qual foi adquirido. O valor do bem a ser registrado é o valor constante do respectivo documento de incorporação. O tombamento identifica cada material permanente com um número único de registro patrimonial, denominado número de tombamento. O material permanente cuja identificação seja impossível ou inconveniente em face às suas características físicas será tombado sem a fixação da plaqueta, devendo essa ser afixada em controle à parte. Como por exemplo, celulares, algemas, armas, dentre outros.
- Responsabilidade e Indenização - Toda e qualquer pessoa poderá ser chamada à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a

qualquer material, esteja ou não sob sua guarda.

- É dever da pessoa comunicar imediatamente, a quem de direito, qualquer irregularidade ocorrida com o material entregue aos seus cuidados.
- Responsabilidade de bens - Todos os responsáveis, de direito ou de fato, por dinheiro, valores e outros bens da União, ou pelos quais deva a esta responder, ainda mesmo que residam fora do país, ficam sujeitos à jurisdição do Tribunal de Contas, que, de acordo com a lei, fixará a situação desses responsáveis para com a fazenda Nacional, excetuados os Ministérios de Estado.
- Responsável patrimonial – É toda e qualquer pessoa investida de função de Dirigente/Chefia cuja atribuição peculiar será a responsabilidade pela gestão patrimonial dos bens móveis e imóveis colocados à disposição de sua Unidade ou empresa.
- Saída provisória - Caracteriza-se pela movimentação de bens patrimoniais para fora da instalação ou dependência onde estão localizados, em decorrência da necessidade de conserto, manutenção ou da sua utilização temporária por outro setor, quando devidamente autorizado. Qualquer que seja o motivo da saída provisória, deverá ser autorizada pela gestão patrimonial ou chefia do setor em questão onde o bem está alocado. A saída de veículo, quando de interesse do serviço, não é caracterizada como saída provisória, devendo ser efetuada de acordo com procedimento adotado por cada setor de controle de veículo.
- Setor, Local responsável, Agentes responsáveis ou Agente patrimonial – Todos os objetos móveis, qualquer que seja a categoria a que pertençam, devem ser confiados a agentes. A entrega se efetua por meio de inventário, conferido e reconhecido exato pelo responsável por sua guarda e conservação, o qual assinará também o termo de responsabilidade.
- Transferência - Além do inventário a que se deve proceder, sempre que houver mudança ou substituição de responsáveis pela guarda de bens ou valores pertencentes à União, será lavrado um termo de responsabilidade, que será assinado pelo que termina e pelo que começa a gestão.
- Transferência de Responsabilidade - É a mudança do responsável patrimonial com ou sem movimentação do bem.

- Transferência dos bens no Fim de Gestão - Além da prestação ou tomada de conta anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.
- Unidade - É o local ou organização em que os bens móveis ficarão registrados/cadastrados.
- Venda de Sucata - Os bens mobiliados da organização, que se deteriorarem e se tornarem imprestáveis, serão alienados e o valor recolhido aos cofres públicos, como receita, salvo caso de haver sido em preceito de lei, autorizada ou decretada outra aplicação ao valor da venda.
- Tipos de inventários físicos - 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;  
Inicial - realizado quando da criação de uma unidade gestora, para identificação e registro dos bens sob sua responsabilidade;  
Transferência de responsabilidade - realizado quando da mudança do dirigente de uma unidade gestora;  
Eventual - realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou por iniciativa do órgão fiscalizador.

## **Anexo A – Sistema Informatizado do Patrimônio da UFSC**

Este anexo apresenta um fluxo dos procedimentos para operacionalizar o sistema informatizado, denominado de ADPT do patrimônio da UFSC.

### **Como Acessar o Sistema.**

O acesso ao Sistema ADPT é feito de maneira sistemática. Cada passo é auto-explicativo e ao usuário basta navegar pelo Sistema, abrindo as telas de interesse e fornecer as informações solicitadas. O usuário pode abrir várias vezes o Sistema com o mesmo usuário, no mesmo computador.

### **Solicitando a instalação do Sistema ADPT.**

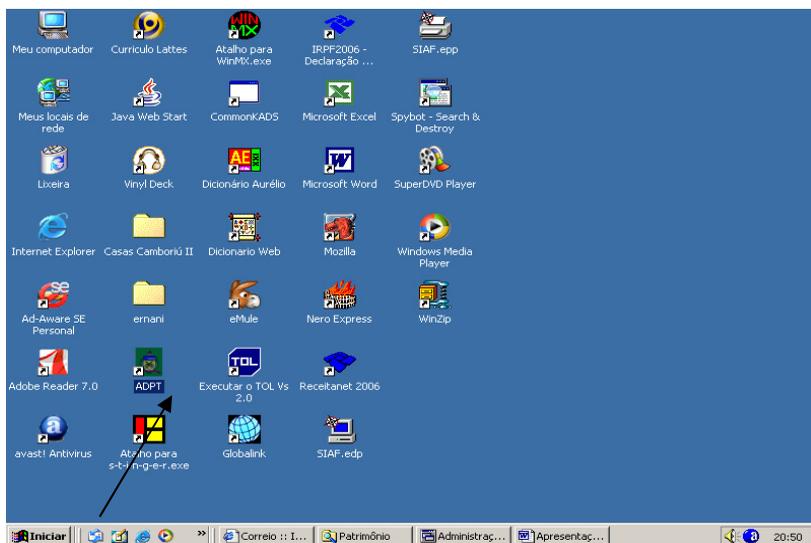
Para solicitar a instalação do Sistema ADPT, basta o usuário entrar em contato com a Divisão de Patrimônio da UFSC, por meio de documento escrito e oficial de uma Unidade ou Setor da Instituição. Nesse documento deve constar nome e matrícula do Servidor Técnico-Administrativo ou Docente para o qual será criado o usuário para uso do Sistema. Cada usuário terá níveis de acesso ou limitação de uso diferente, conforme sua necessidade. O Sistema ADPT será instalado pelo administrador do Sistema ou pessoa habilitada da Divisão de Patrimônio da UFSC, em um microcomputador central ou individual para facilitar as pesquisas e impressão. Esse usuário poderá acessar o Sistema ADPT em qualquer parte da instituição desde que o Sistema ADPT esteja instalado naquele computador.

### **Sistema ADPT na área de trabalho do seu microcomputador.**

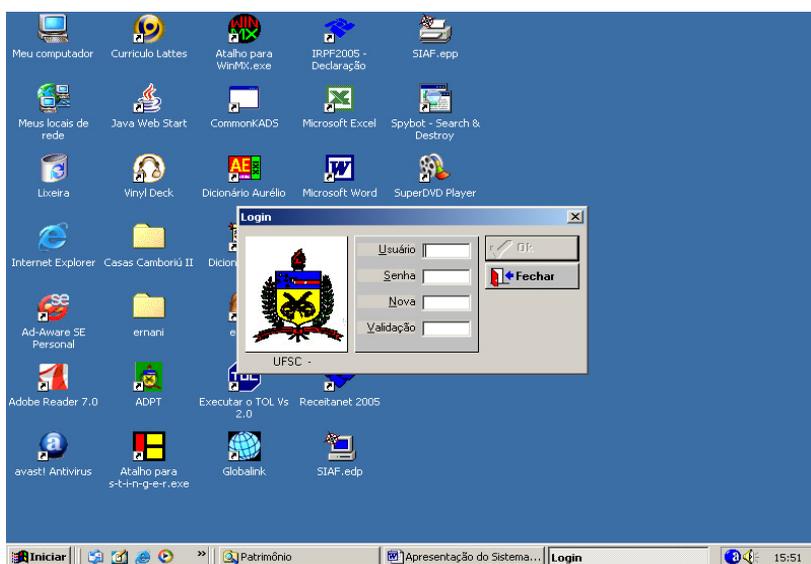
Após solicitação da criação do usuário, se autorizado é feita a instalação do Sistema ADPT pela Divisão de Patrimônio, ficando registrada na área de trabalho ou na tela de seu monitor um ícone de acesso ao Sistema ADPT, denominado ADPT. Conforme figura 9.

### **Abrindo o ícone ADPT.**

Feito isto, o usuário clicando duas (02) vezes no ícone do Sistema ADPT, ele abrirá uma tela de entrada solicitando que seja digitado o nome do usuário e a senha secreta (figura 10).



**Figura 9:** Ícone que fica na área de trabalho do computador ou tela do monitor.  
**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual/](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual/)



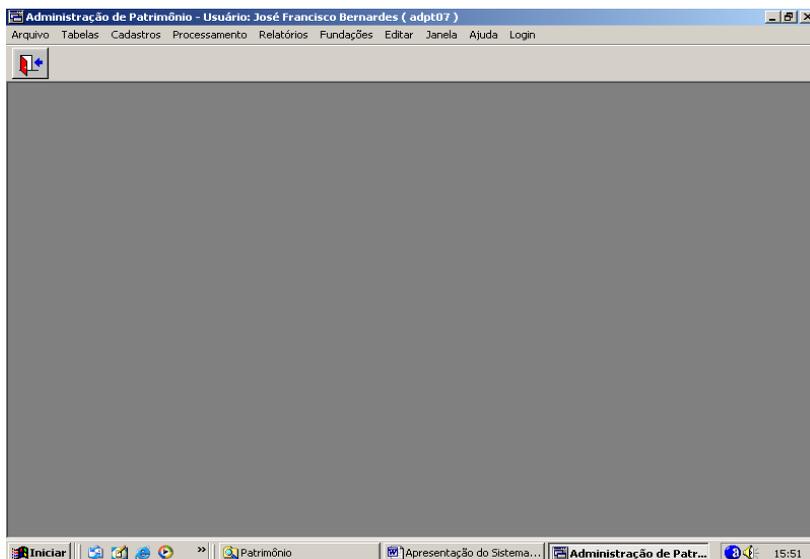
**Figura 10:** Usuário e Senha  
**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Uma nova senha poderá ser criada se assim o usuário achar melhor.

Informado o usuário e a senha, clica-se em OK e o sistema abre uma tela configurada com uma barra de menu.

### **Sistema ADPT aberto.**

O Sistema abrirá a tela configurada com uma barra de menu. Nela aparecerá acessível as tarefas para as quais o usuário está habilitado de acordo com a figura 11.



**Figura 11:** Tela do menu geral do sistema ADPT

**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Clicando na janela de opção da barra de menu que está disponível, o usuário escolhe a opção de entrada que precisa fazer: inclusão, alteração ou consulta.

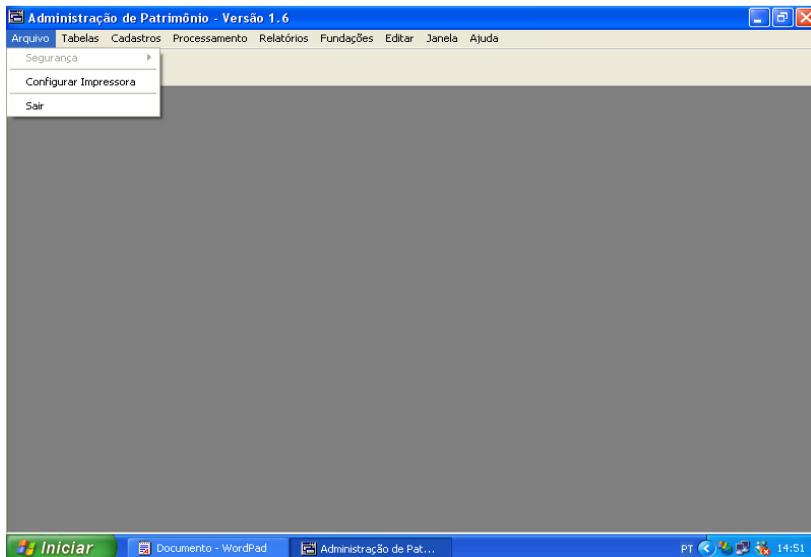
A seguir é mostrado tela por tela e como o usuário pode navegar pelo Sistema ADPT, sendo que as consultas devem ser feitas usando o ícone de porcentagem (%) no início e final do solicitado.

Exemplo: Preciso saber se um servidor tem carga patrimonial: %fulano de tal% ou só parte inicial ou final do nome %da Silveira%. Logo após a digitação o usuário deve apertar o ícone consultar no lado direito da tela aberta.

E assim em todas as telas de consulta.

### **Abrindo a opção Arquivo na barra de menu.**

Abrindo a opção Arquivo, o usuário encontrará configurar impressora e sair. Basta clicar em uma delas e informar o que pede, conforme a figura 12.



**Figura 12:** Tela e forma para configurar impressora

**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Essa tela não servirá para configurar a impressora, pois ela já está configurada ao computador.

Na opção sair, fecha-se o Sistema ADPT ou usando o X na parte superior direita que serve para fechar o Sistema ADPT.

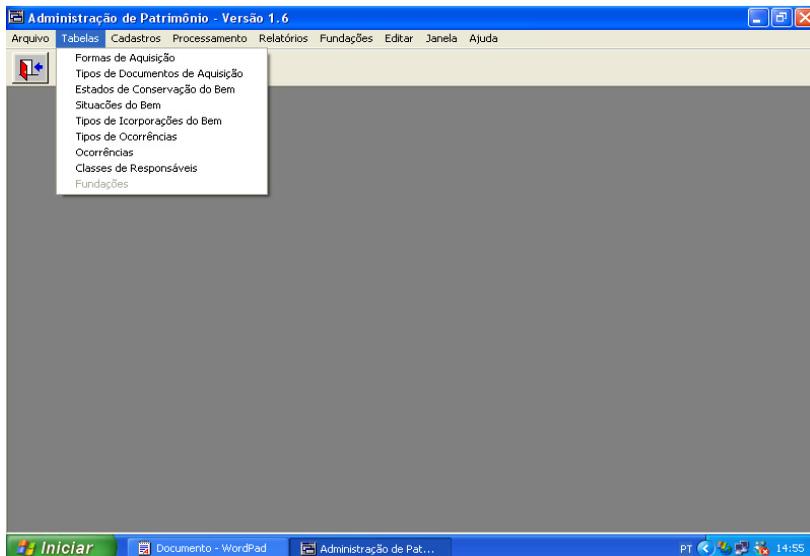
### **Abrindo a opção Tabelas na barra de menu.**

Abrindo a opção Tabelas, o usuário encontrará as opções abaixo abertas se estiver habilitado para acessar. Basta clicar em uma delas e quando abrir, informe o que pede de acordo com a figura 13.

São várias as opções que o usuário tem para acesso se estiver habilitado.

Cada tela tem sua função dentro do Sistema ADPT.

Abra e navegue conforme suas necessidades.



**Figura 13:** Opções de Tabelas  
**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Forma de Aquisição.**

Na opção Forma de Aquisição, o usuário consulta os tipos de aquisição de materiais permanentes que a UFSC usa para proceder a entrada de seus bens móveis. Digite o código para o bem que você está registrando observando a figura 14.

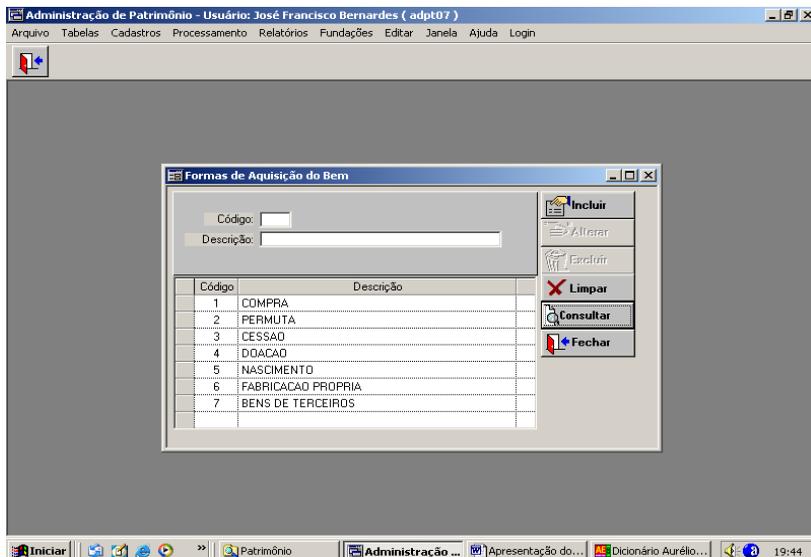
As formas de aquisição são em número de sete onde cada uma delas tem processos específicos que exigirá do usuário escolhas pela forma de aquisição correta.

Nessas telas aparecerão todas as formas de aquisições. Caso não apareça, digite a forma de aquisição com o ícone de porcentagem.

Exemplo: Digite no espaço da descrição `%doação%` e aperte o ícone consultar à direita da tela.

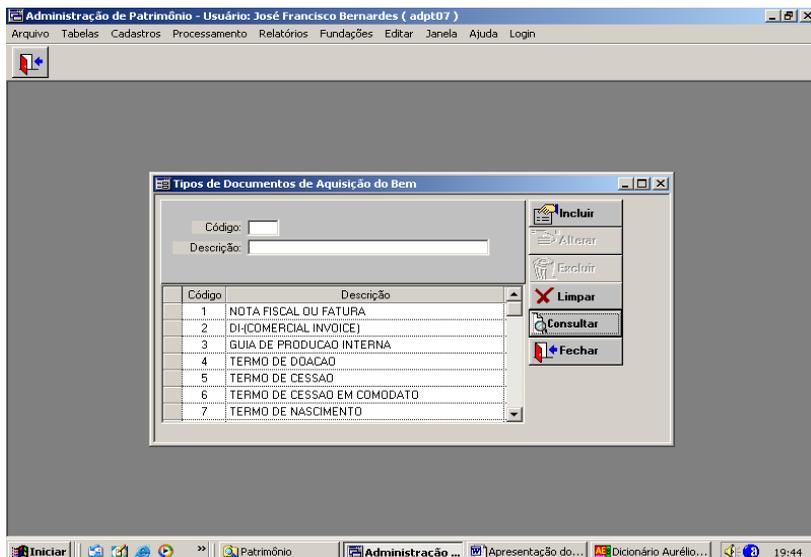
### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Tipos de Documentos de Aquisição.**

Nos tipos de documentos de aquisição o usuário encontrará as várias formas de adquirir de um bem móvel. Digite o código que for o caso na hora do registro. Nota fiscal para compra, por exemplo, conforme a figura 15.



**Figura 14:** Formas de Aquisição do Bem

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 15:** Tipos de Documentos de Aquisição do Bem

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Assim como a forma de aquisição os tipos de documentos têm

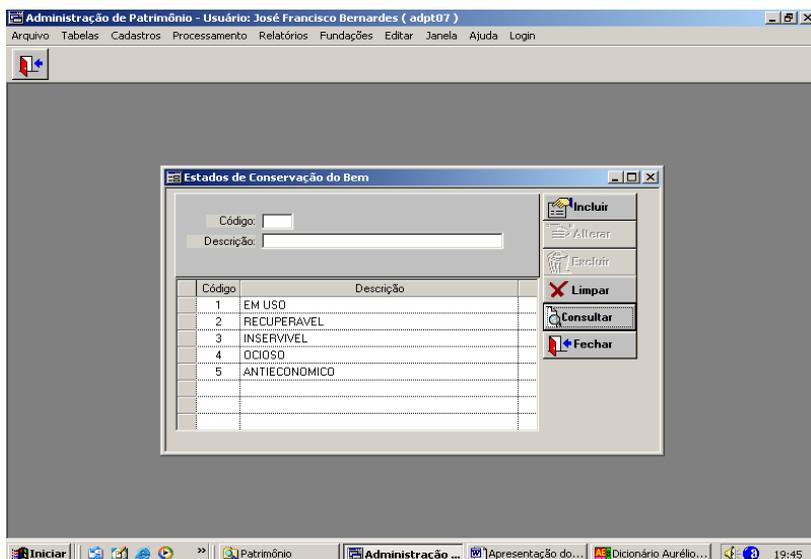
processos independentes, onde cada um tem sua função dentro do Sistema ADPT.

Nessas telas aparecerão todas as formas de aquisições. Caso não apareça, digite a forma de aquisição com o ícone de porcentagem.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Estados de Conservação do Bem.**

Em Estados de conservação do Bem, o usuário encontra se o bem está em uso, baixado entre outras opções. Digite o código que for o caso de acordo com a figura 16.



**Figura 16:** Estados de Conservação do Bem

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

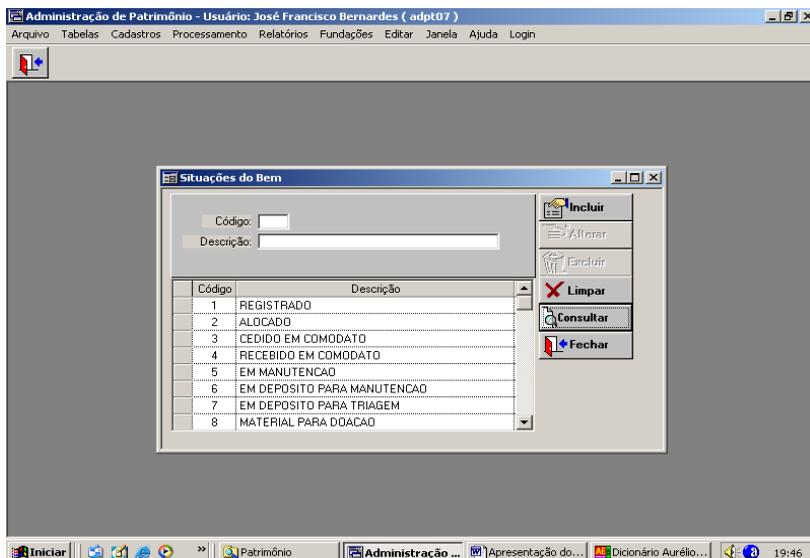
O estado de conservação do bem é importante para a inclusão ou consulta. Ele ajuda a filtrar as informações, evitando grandes quantidades de bens, ou relatório com muitas páginas, em consultas básicas.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita

da tela.

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Situação do Bem.**

Em Situação do Bem o usuário vai encontrar a forma em que o bem está sendo registrado no Sistema ADPT. Digite o código que for o caso na hora do registro do bem seguindo o que pede na figura 17.



**Figura 17: Situação do Bem**  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

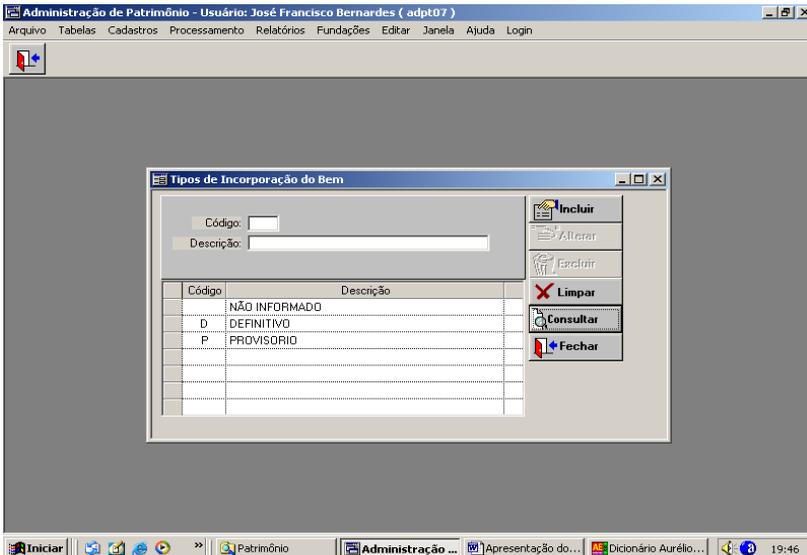
### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Tipos de Incorporações.**

Nos Tipos de incorporações do bem o usuário encontrará três opções. Escolha aquele código que for o caso para o bem que está registrando, conforme a figura 18.

O tipo de incorporação do bem é necessário tanto para consulta como para inclusão.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita

da tela.



**Figura 18:** Tipos de Incorporação do Bem

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Tipos de Ocorrências.**

Em Tipos de ocorrências o usuário escolhe o código da ocorrência que está tratando como está ilustrado na figura 19.

Os tipos de ocorrências servem para você incluir os bens móveis como para dar baixa no Sistema ADPT, na hora do descarte ou transferir de instituição.

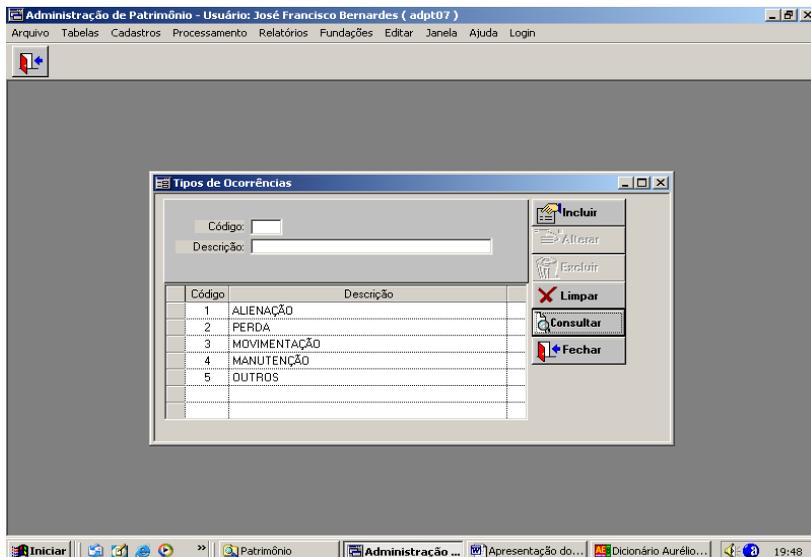
Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Ocorrência.**

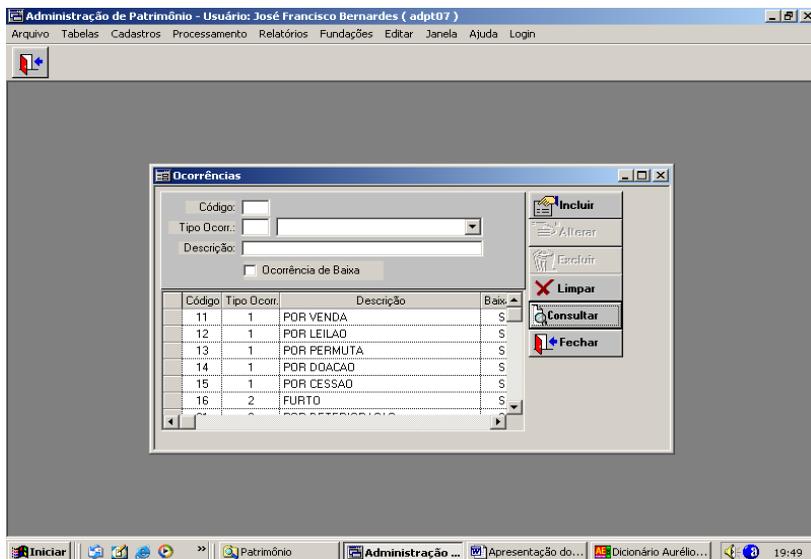
Na opção Ocorrência escolha o código da ocorrência que está tratando como apresentado na figura 20.

Da mesma forma as ocorrências servem para o usuário proceder a baixa no Sistema ADPT, na hora do descarte ou transferência de instituição.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.



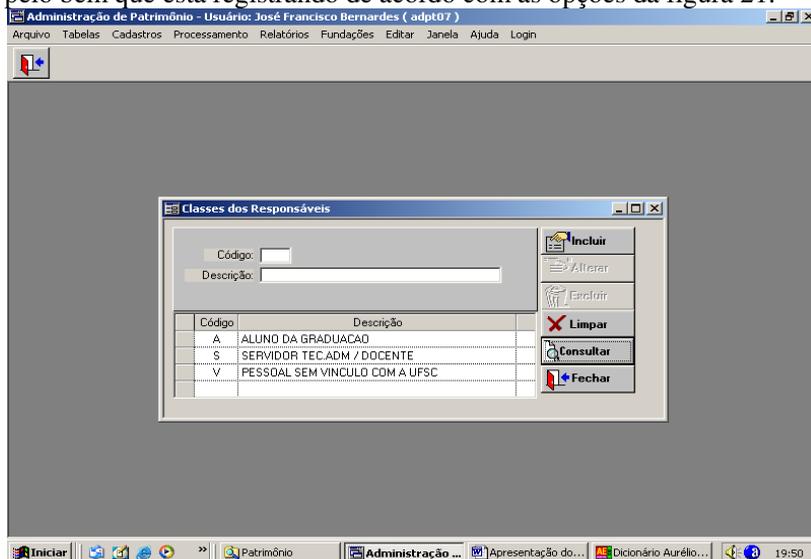
**Figura 19:** Tipos de Ocorrências  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 20:** Ocorrências  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### **Abrindo a opção Tabelas acesse a tela Responsáveis.**

Nas Classes de Responsáveis escolha o código do responsável pelo bem que está registrando de acordo com as opções da figura 21.



**Figura 21:** Classes dos responsáveis

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

As classes de responsáveis servem para você categorizar os tipos de servidores que ficam responsáveis pela carga patrimonial dentro e fora da UFSC.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

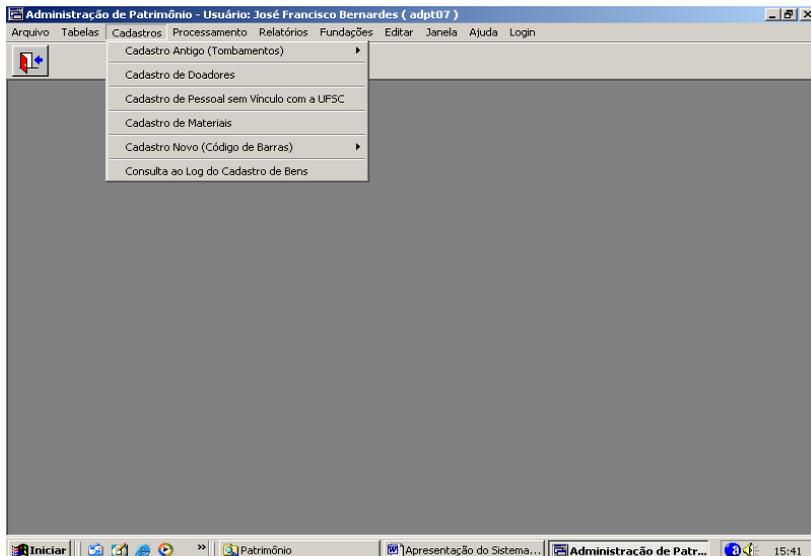
### **Abrindo a opção Cadastro na barra de menu.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontrará as opções conforme a figura 22 abertas se estiver habilitado para acessar. Basta clicar em uma delas e informe o que pede.

### **Abrindo a opção Cadastro, acesse Cadastro Antigo e abra a tela Localizações/Responsáveis (Antigas).**

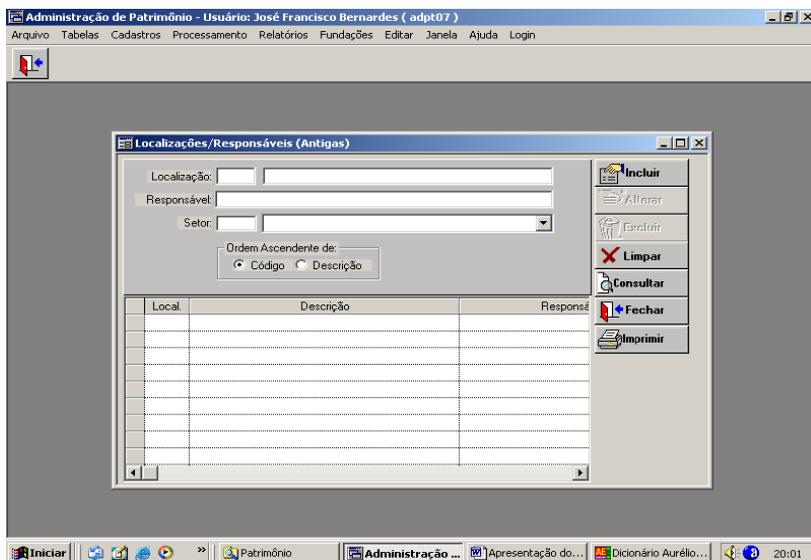
Abrindo a opção Cadastros, o usuário encontrará a opção Cadastro Antigo (tombamento) se estiver habilitado para acessar. Devido uma seta no lado direito do botão do mouse, essa tela abrirá outras duas opções. A primeira é Localizações/responsáveis (Antigas).

Basta clicar em uma delas e informe o que pede observando a figura 23.



**Figura 22:** Opção Cadastro na Barra de Menu

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 23:** Localizações e Responsáveis (Antigo)

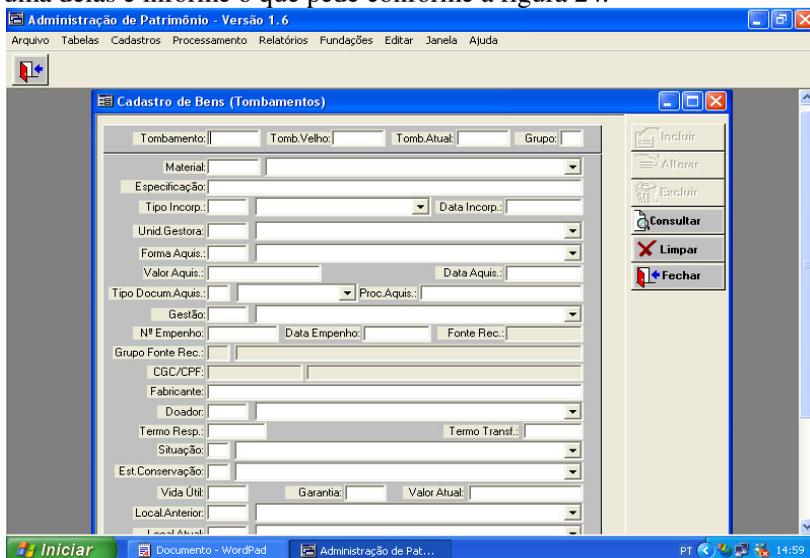
Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Aqui nessa tela digitando a localização, responsável ou setor e abrindo essa seta da direita do ícone, observará que várias informações podem ser recuperadas. Ainda podem ser ordenadas por ordem de código (número de tombamento) ou descrição (ordem alfabética).

Exemplo: Digite no espaço do responsável %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

### **Abrindo a opção Cadastro, acesse Cadastro Antigo e abra a tela Cadastro de Bens (Tombamentos).**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontrará a opção Cadastro Antigo (tombamento) se estiver habilitado para acessá-la. Existe uma seta no lado direito do botão do mouse, essa tela abrirá outras duas opções. A segunda é Cadastro de Bens (Tombamento). Basta clicar em uma delas e informe o que pede conforme a figura 24.



**Figura 24:** Cadastro de Bens (Tombamentos)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Esta tela é toda alto-explicativa. Basta digitar o que pede ou digitar ali dentro entre símbolo de porcentagens (%) a informação que você precisa saber. Ao digitar aperte a seta situada à direita do campo que as informações estão ali para somente serem selecionadas. Observe e use o procedimento de consulta abaixo.

Exemplo: Digite no espaço desejado %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

Esse é a parte inferior da tela anterior (Cadastro de Bens (Tombamentos)) representada pela figura 25.

Figura 25: Cadastro de Bens (Tombamentos) (Continuação da figura 24)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### **Abrindo a opção Cadastro acesse a tela Cadastro de Doadores.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontrará Cadastro de Doadores. Basta clicar na opção e abrirá essa figura 26 e informe o que pede.

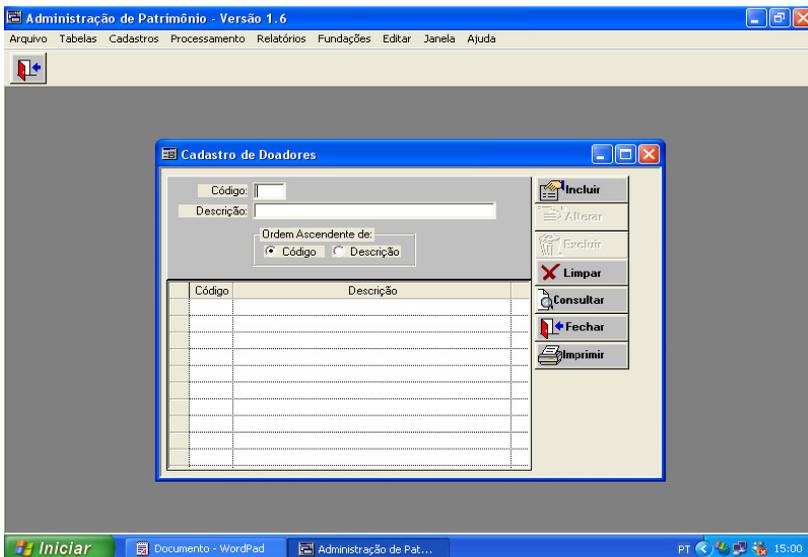
Nessa tela é registrado o cadastro dos doadores que não estejam cadastrados. Caso não esteja cadastrado, veja qual o código (número) do último doador cadastrado e cadastre-o no próximo.

Exemplo: Digite no espaço da descrição %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

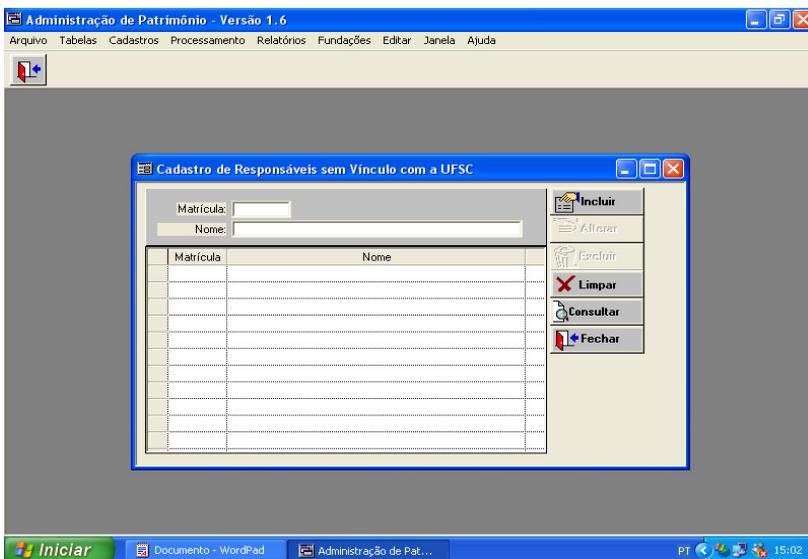
### **Abrindo a opção Cadastro acesse a tela Cadastro de Responsáveis sem Vínculo com a UFSC.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontrará Cadastro de Responsáveis sem Vínculo com a UFSC. Basta clicar na opção e abrirá

essa janela conforme a figura 27 e informe o que pede.



**Figura 26:** Cadastro de Doadores  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



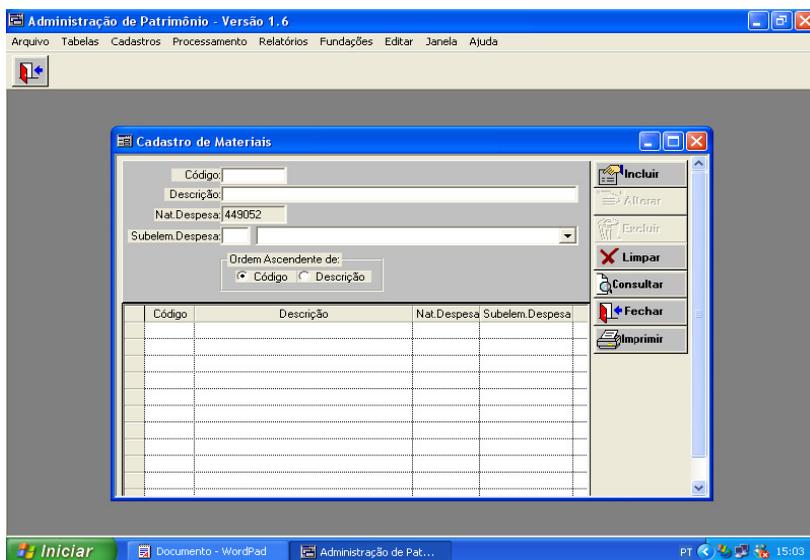
**Figura 27:** Cadastro de Responsáveis sem Vínculo com a UFSC  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Nessa tela faz-se consulta ou inclui um responsável sem vínculo com a UFSC. A sua matrícula é em ordem numérica infinita.

Exemplo: Digite no espaço do nome %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

### **Abrindo a opção Cadastro acesse a tela Cadastro de Materiais.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontra Cadastro de Materiais. Basta clicar na opção e abrirá essa janela de acordo com a figura 28 e informe o que pede.



**Figura 28:** Cadastro de Materiais

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Todos os materiais estão cadastrados nessa tela. Caso não encontre o material na consulta, inclua em ordem de código numérico de material o próximo bem.

Exemplo: Digite no espaço da descrição ou subitem de despesas %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer%, escolha a ordem de saída do relatório (por código ou descrição) e aperte o ícone consultar à direita da tela.

**Abrindo a opção Cadastro acesse Cadastro Novo (Código de Barras) e acesse a tela Setores.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontra Cadastro Novo (Código de Barras). Nessa tela existe uma seta no lado direito da tela que abrirá outras duas opções. Primeiro uma tela de Setores. Basta clicar na opção e abrirá a figura 29 e informe o que pede.

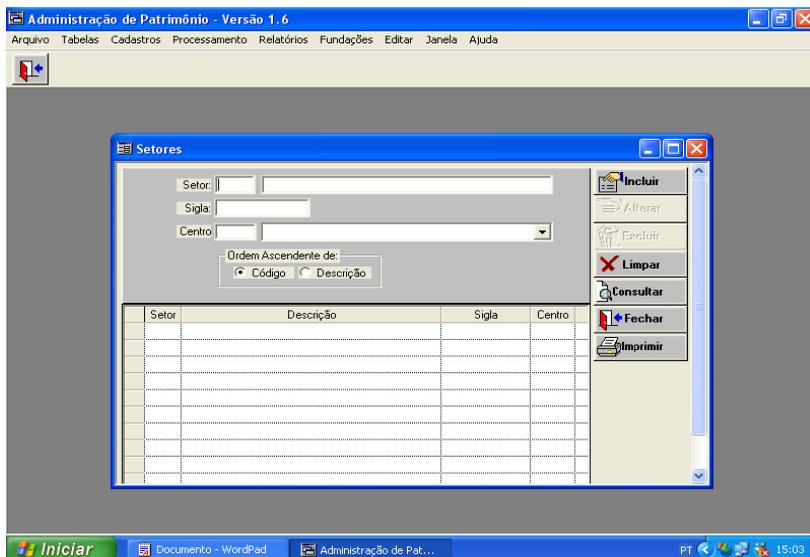


Figura 29: Setores

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Da mesma forma os setores são consultados digitando parte do nome ou todo.

Exemplo: Digite no espaço do setor, sigla ou centro %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

**Abrindo a opção Cadastros acesse Cadastro Novo (Código de Barras) e acesse a tela Cadastro de Bens (Cód. de Barras).**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontra Cadastro Novo (Código de Barras). Nessa tela existe uma seta no lado direito da tela que abrirá outras duas opções. Segundo uma tela de Cadastro de Bens (Cód. Barras). Basta clicar na opção e abrirá a figura 30 e informe o que pede.

**Figura 30:** Cadastro de Bens (Código de Barras)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Uma tela toda alto-explicativa. Basta você digitar o que pede ou digitar ali dentro entre símbolo de porcentagens (%) a informação que você precisa saber. Ao digitar aperte a seta situada à direita do campo que as informações estão ali para somente serem selecionadas. Observe e use o procedimento de consulta abaixo.

Exemplo: Digite no espaço desejado %digite aqui uma palavra ou nome que você precisa conhecer% e aperte o ícone consultar à direita da tela.

A figura 31 apresenta a parte inferior da opção Cadastros, que o usuário abriu Cadastro de Bens (Código de Barras).

### **Abrindo a opção Cadastro acesse Consulta Log do Cadastro de Bens.**

Abrindo a opção Cadastros o usuário encontra Consulta ao Log do Cadastro de Bens. Basta clicar na opção e abrirá a figura 32. Basta informar o que pede.

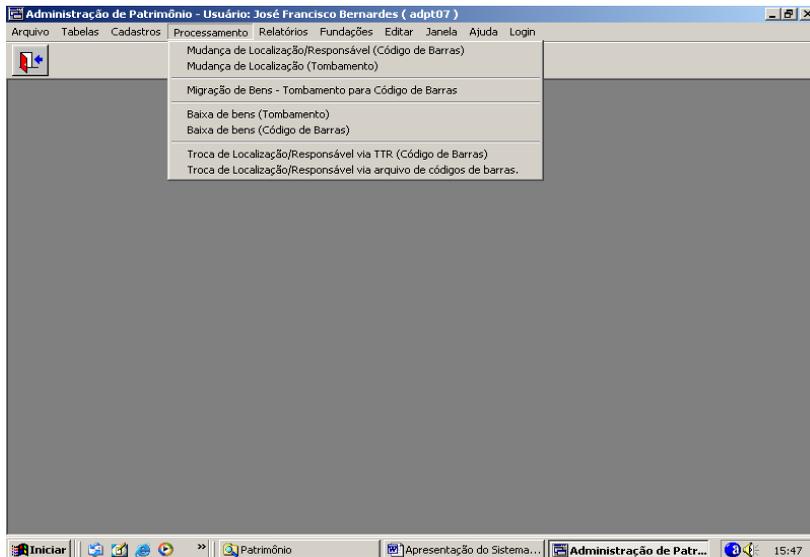
Nessa tela o administrador do sistema identifica quem digitou e qual as alterações realizadas para determinado Código de barras. Consulte por código de barras, por usuário ou por tipo de operação.

Exemplo: Digite no espaço desejado %digite aqui uma palavra ou



### **Abrindo a opção Processamento na barra de menu.**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra as opções conforme a figura 33 abertas se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar em uma delas e informe o que pede.



**Figura 33:** Processamento

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

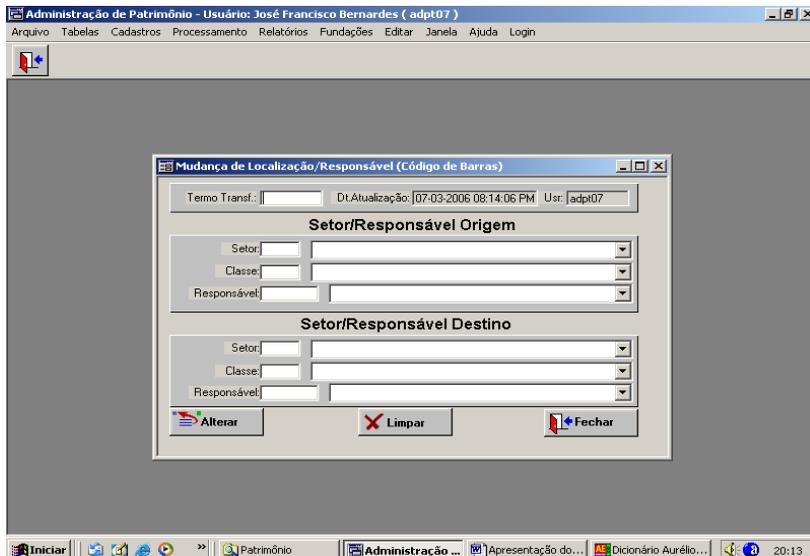
### **Abrindo a opção Processamento acesse Mudança de Localização/Responsável (Código de Barras).**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Mudança de Localização/Responsável (Código de Barras), se estiver habilitado para acessar. Basta clicar nela e informar o que pede.

Com essa tela você muda todos os bens móveis de um determinado responsável para outro. Somente dentro do código de barras.

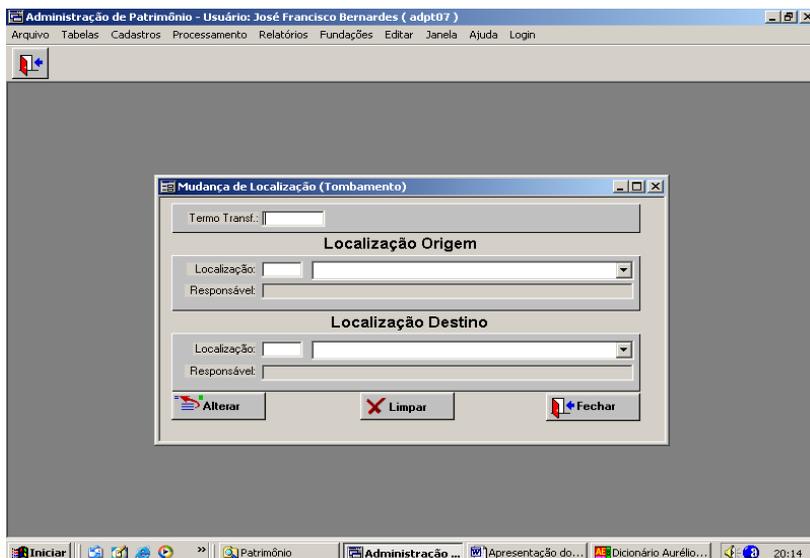
### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Mudança de Localização (Tombamento).**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Mudança de Localização (Tombamento), se estiver habilitado para acessá-la, conforme a figura 35. Basta clicar nela e informe o que pede.



**Figura 34:** Mudança de Localização/Responsável (Código de Barras)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



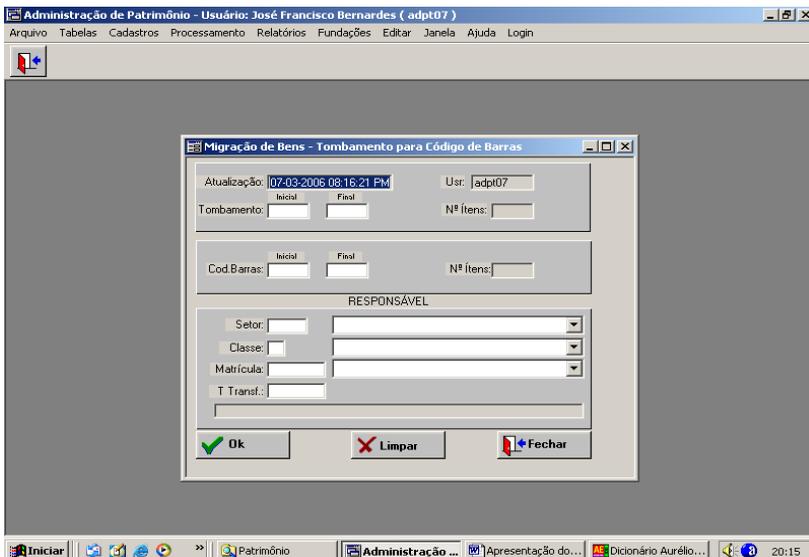
**Figura 35:** Mudança de Localização (Tombamento)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Com essa tela o usuário muda todos os bens móveis de um determinado responsável para outro. Somente dentro do Tombamento.

### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Migração de Bens – Tombamento para Código de Barras.**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Migração de Bens – Tombamento para o Código de Barras, se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar na opção, de acordo com a figura 36 e informar o que pede.



**Figura 36:** Migração de Bens – Tombamento para Código de barras

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Com essa tela o usuário migra bens móveis do tombamento para o código de barras. Somente de um ambiente para outro.

Informe os tombamentos iniciais e finais e assim os códigos de barras, como as demais informações.

### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Baixa de Bens (Tombamento).**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Baixa de Bens (Tombamento), se estiver habilitado para acessar. Basta clicar e informar o que pede seguindo o modelo da figura 37.

The screenshot shows a web application window titled 'Administração de Patrimônio - Usuário: José Francisco Bernardes ( adpt07 )'. The menu bar includes 'Arquivo', 'Tabelas', 'Cadastros', 'Processamento', 'Relatórios', 'Fundações', 'Editar', 'Janela', 'Ajuda', and 'Login'. The main content area displays a form titled 'Baixa de bens (Tombamento)'. The form contains the following fields and sections:

- Form fields: 'Cod. Baixa:', 'Processo Baixa:', 'Data:', and 'Data Baixa' (with the value '07-03-2006').
- Section 'Localização Origem': 'Localização:' and 'Responsável:'.
- Section 'Localização Destino': 'Localização:', 'Responsável:', 'Situação:', and 'Est. Conserv.'.
- Buttons: 'Alterar', 'Limpar', and 'Fechar'.

The Windows taskbar at the bottom shows the 'Iniciar' button and several open applications: 'Patrimônio', 'Administração ...', 'Apresentação do...', 'Dicionário Aurélio...', and the system clock showing '20:16'.

**Figura 37: Baixa de Bens (Tombamento)**

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Com essa tela o usuário baixa os bens móveis do tombamento.

Informe o código da baixa, o número do processo, data do processo, localização de origem, a localização de destino, responsável, situação do bem e estado de conservação.

### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Baixa de Bens (Código de Barras).**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Baixa de Bens (Código de Barras), se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar e informar o que pede seguindo o que apresenta a figura 38.

Com essa tela o usuário baixa os bens móveis do Código de Barras.

Informe o código da baixa, o número do processo, data do processo, setor de origem, classe do responsável, responsável, setor de destino, classe do responsável, o responsável, situação do bem e estado de conservação.

### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Troca de Localização/Responsável via TTR ou TR (Código de Barras).**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Troca de Localização/Responsável via TTR (Termo de Transferência de Responsabilidade ou TR (Termo de Responsabilidade) (Código de

Barras), se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar e informe o que pede, conforme a figura 39.

Administração de Patrimônio - Usuário: José Francisco Bernardes (adpt07)

Arquivo Tabelas Cadastros Processamento Relatórios Fundações Editar Janela Ajuda Login

**Baixa de bens (Código de Barras)**

Cod Baixa:

Processo Baixa:  Data:  Data Baixa: 07-03-2006

**Setor/Responsável Origem**

Setor:

Classe:

Responsável:

**Setor/Responsável Destino**

Setor:

Classe:

Responsável:

Situação:

Est. Conserv.:

Dt. Atualização: 07-03-2006 08:17:58 PM Usuário: adpt07

Windows taskbar: Iniciar, Patrimônio, Administração..., Apresentação do..., Dicionário Aurélio..., 20:16

**Figura 38:** Baixa de Bens (Código de Barras)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Administração de Patrimônio - Usuário: José Francisco Bernardes (adpt07)

Arquivo Tabelas Cadastros Processamento Relatórios Fundações Editar Janela Ajuda Login

**Troca de Localização/Responsavel via TT ou TR (Código de Barras)**

Termo Transf.:  ou Dt. Atualização: 07-03-2006 08:18:35 PM Usr: adpt07

Termo Respons.:

**Setor/Responsável Origem**

Setor:

Classe:

Responsável:

**Setor/Responsável Destino**

Setor:

Classe:

Responsável:

Novo TT:

Windows taskbar: Iniciar, Patrimônio, Administração..., Apresentação do..., Dicionário Aurélio..., 20:17

**Figura 39:** Troca de Localização/Responsável via TT ou TR (Código de Barras)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

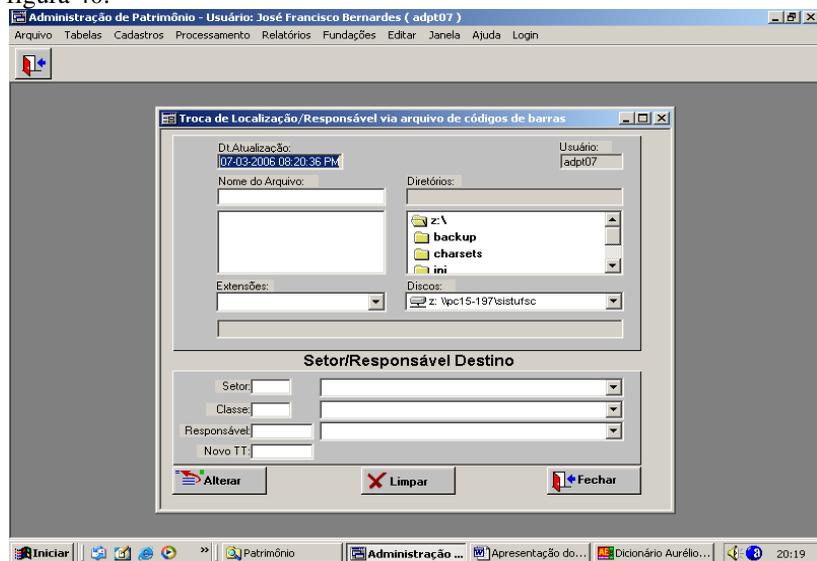
Com essa tela o usuário troca o responsável via TR ou TTR.

O setor/responsável origem carrega automaticamente quando você preenche o TR ou TTR.

Informe o setor de destino, classe do responsável, o responsável e o número do próximo TTR que está transferindo esses bens.

### **Abrindo a opção Processamento acesse a tela Troca de Localização/Responsável via arquivo de Código de Barras.**

Abrindo a opção Processamento o usuário encontra a opção Troca de Localização/Responsável via arquivo de Código de Barras, se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar e informe o que pede constante na figura 40.



**Figura 40:** Troca de Localização/responsável via arquivo de Código de Barras

**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Com essa tela o usuário troca o responsável via número de código de barra.

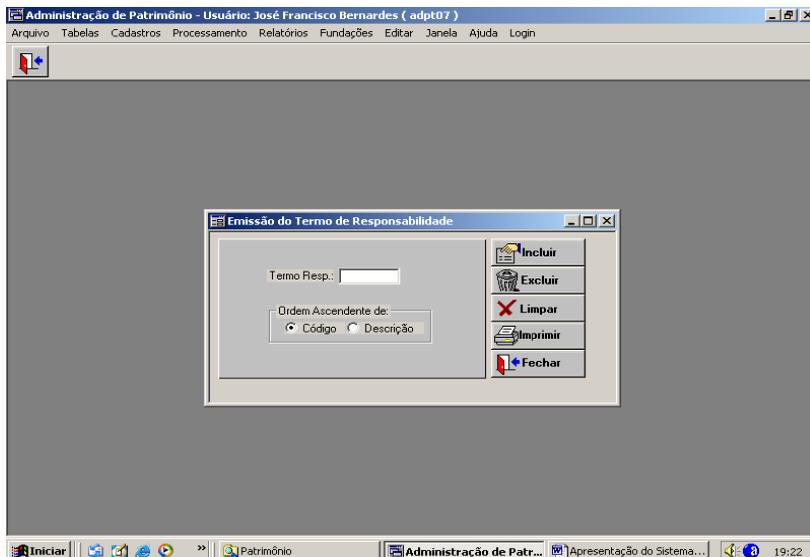
Basta que você digite no WORD os números de códigos de barras que lhe interessa transferir.

Criado o arquivo você no disco “c” de sua máquina, você no sistema ADPT e busca este arquivo na parte diretório. Uma vez ali, clique duas vezes que ele irá para a área de nome do arquivo.

Informe o setor de destino, classe do responsável, o responsável e o número do próximo TTR que está transferindo esses bens.

**Abrindo a opção Relatórios acesse Emissão de Termo de Responsabilidade.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Termo de Responsabilidade. Basta clicar na opção e abrirá essa janela da figura 41. Informe o que pede.



**Figura 41:** Emissão do Termo de Responsabilidade

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Digite o número do Termo de Responsabilidade (TR) que usou para registrar o bem.

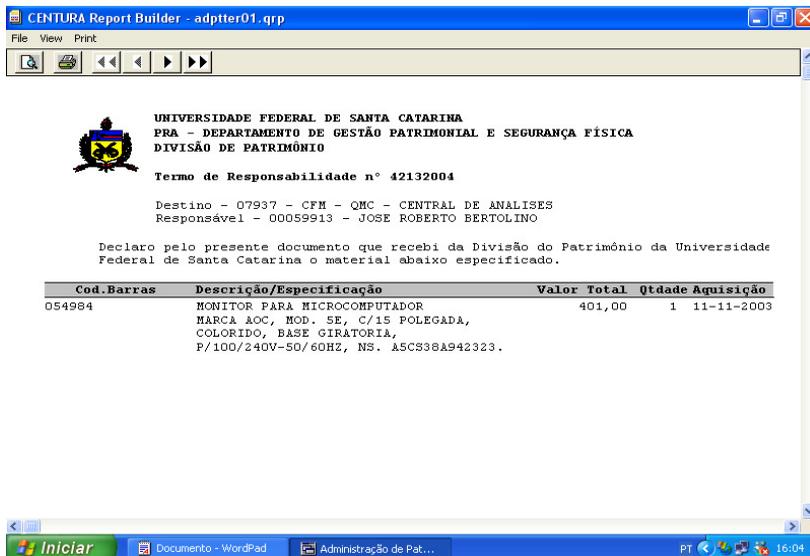
Clique em incluir e o sistema gera o TR.

### **Modelo do Termo de Responsabilidade.**

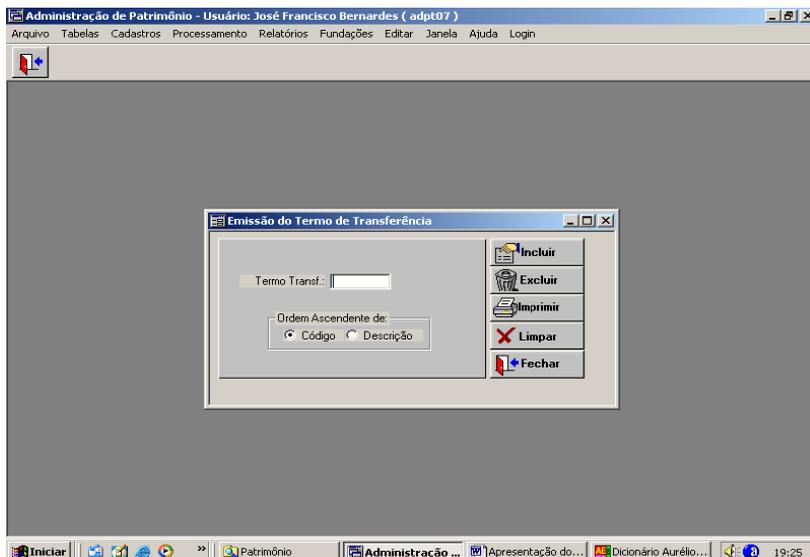
Digitando o número do Termo de Responsabilidade e o Sistema ADPT gera um documento semelhante à figura 42.

**Abrindo a opção Relatórios acesse Emissão do Termo de Transferência de Responsabilidade.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Termo de Transferência de Responsabilidade. Basta clicar na opção e abrirá a figura 43. Informe o que pede.



**Figura 42:** Termo de Responsabilidade para Impressão  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 43:** Emissão do Termo de Transferência  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Digite o número do Termo de Transferência de Responsabilidade (TTR) que você usou para registrar o bem.

Clique em incluir e o sistema gera o TTR.

### Modelo do Termo de Transferência de Responsabilidade.

Digitando o número do Termo de Transferência de Responsabilidade e o Sistema ADPT gera um documento semelhante à figura 44.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PRA - DEPARTAMENTO DE GESTÃO PATRIMONIAL E SEGURANÇA FÍSICA  
DIVISÃO DE PATRIMÔNIO

**Termo de Transferência n° 02002004**

Origem: Loc - 08303 CTC - FUNDAÇÃO DE ENSINO DA ENG. EN SC  
Destino: Loc - 08640 CTC - DEPTO DE ENGENHARIA CIVIL  
Resp - 00121449 CLAUDIO CESAR ZIMMERMANN

Declaro pelo presente documento que recebi da Divisão do Patrimônio da Universidade Federal de Santa Catarina o material abaixo especificado.

Tombamento	Descrição/Especificação	Valor	Total	Qtde	Aquisição
023164	CADEIRA ESTOFADA GIRATORIA C/ENCOSTO E ASSENTO ANATOMICO C/5 RODIZIOS EM ESTRUTURA DE FERRO NIQUELADO C/ALTURA REGULAVEL	0,01		1	07-08-1989

**Figura 44:** Termo de Transferência para Impressão

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### Abrindo a opção Relatórios acesse Emissão do Termo de Doação.

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Emissão de Termo de Doação. Basta clicar na opção e abrirá a figura 45. Informe o que pede.

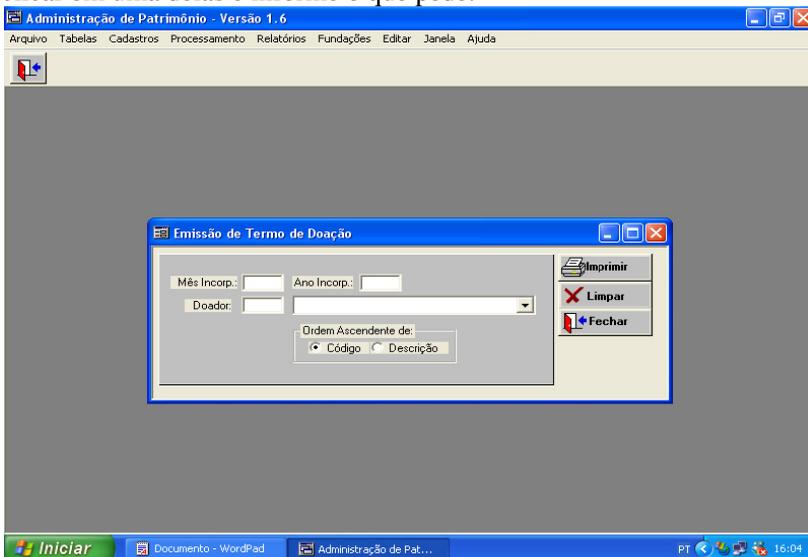
Digite o mês de incorporação, ano e o código do doador.

Clique em imprimir e o sistema gera uma relação de tudo que esse doador nesse mês e ano doou. Caso deixe em branco o doador, o sistema trará tudo que existe. O mês e o ano são obrigatórios digitar.

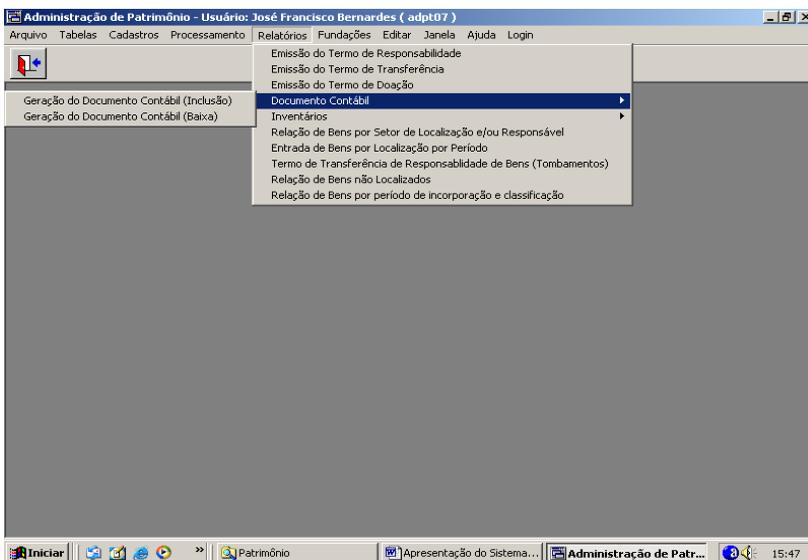
### Abrindo a opção Relatórios na barra de menu.

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra as opções abertas na figura 46 se estiver habilitado para acessá-la. Caso pare com o cursor

na opção Documento Contábil, veja as novas opções que se abre. Basta clicar em uma delas e informe o que pede.



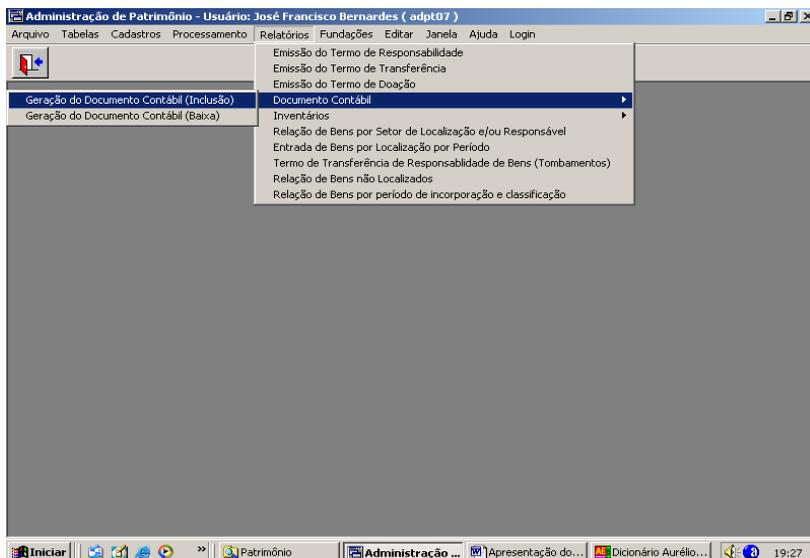
**Figura 45: Emissão do Termo de Doação**  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 46: Documento Contábil**  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse Documento Contábil e clique na tela Geração do Documento Contábil (Inclusão).**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Documento Contábil. Basta que pare o botão do mouse nele e aparecerão outras duas opções. Abra Geração do Documento Contábil (Inclusão), conforme exemplo na figura 47 e informe o que pede.



**Figura 47:** Geração do Documento Contábil (Inclusão)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse Documento Contábil e clique na tela Geração do Documento Contábil (Inclusão).**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Documento Contábil. Basta que pare o botão do mouse nele e aparecerão outras duas opções. Abra Geração do Documento Contábil (Inclusão) e informe o que pede na figura 48.

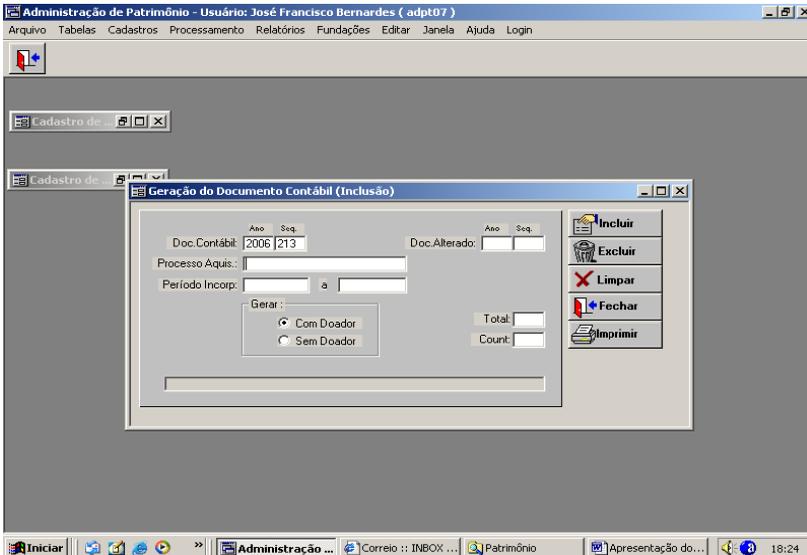
O número do documento contábil aparece automaticamente.

Digite o número do processo de aquisição e o dia da incorporação duas vezes igual. Ou se esquecer, digite um intervalo de tempo que digitou nesse meio tempo.

Escolha:

Com doador, aparece o doador se tiver.

Sem doador, caso tenha não aparecerá.



**Figura 48:** Geração do Documento Contábil (Inclusão)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

### **Modelo de Documento Contábil (Inclusão).**

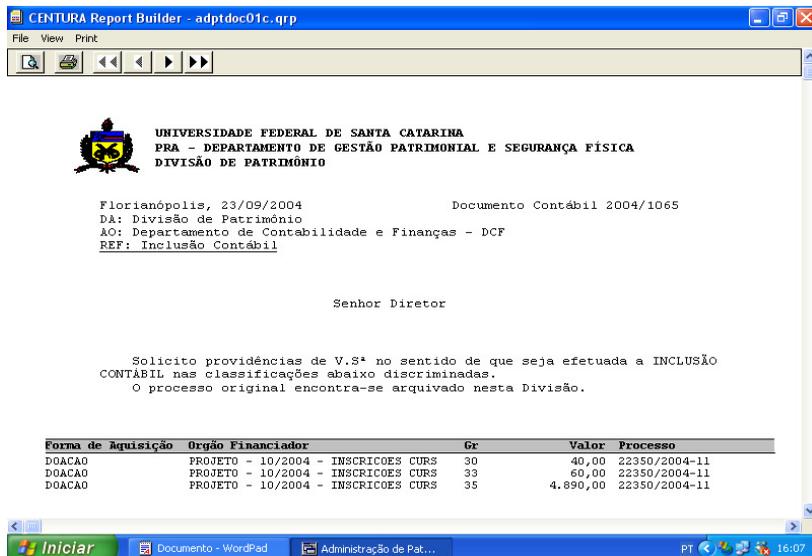
Digitando o número do Termo de Responsabilidade do material que acabou de entrar no Sistema ADPT, ele gera um documento semelhante à figura 49. O número do Documento Contábil é gerado automaticamente pelo Sistema ADPT.

### **Abrindo a opção Relatórios acesse Documento Contábil e clique na tela Geração do Documento Contábil (Baixa).**

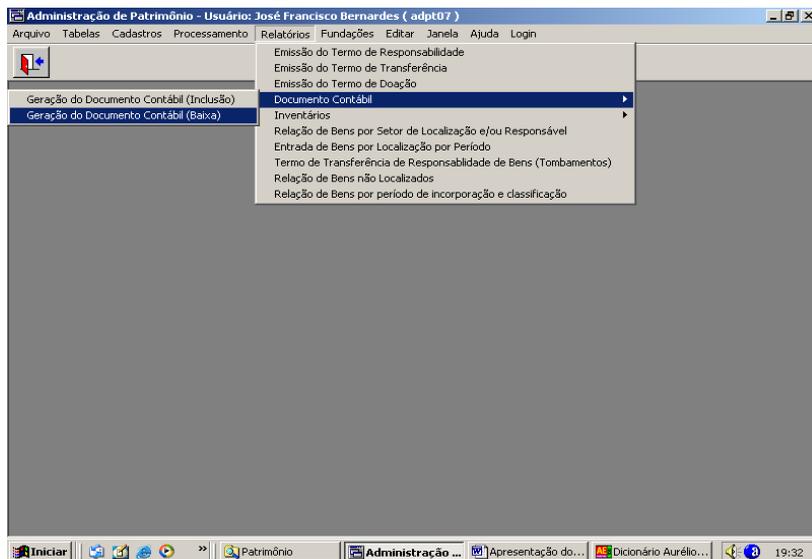
Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Documento Contábil. Basta que pare o botão do mouse nele e aparecerão outras duas opções. Abra Geração do Documento Contábil (Baixa) e informe o que pede na figura 50.

### **Abrindo a opção Relatórios acesse Documento Contábil e clique na tela Geração do Documento Contábil (Baixa).**

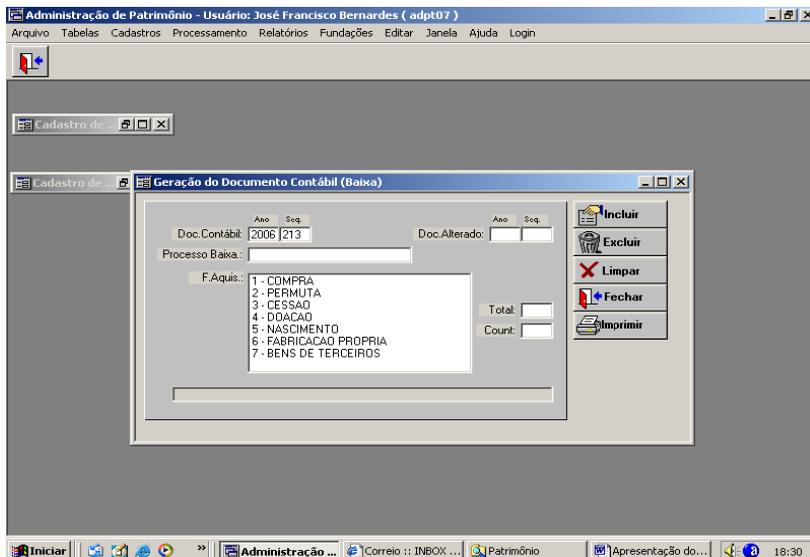
Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra Documento Contábil. Basta que pare o botão do mouse nele e aparecerão outras duas opções. Abra Geração do Documento Contábil (Baixa) e informe o que pede na figura 51.



**Figura 49:** Geração do Documento Contábil (Inclusão) para Impressão  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 50:** Geração do Documento Contábil (Baixa)  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 51:** Geração do Documento Contábil (Baixa)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

O número do documento contábil aparece automaticamente.

Digite o número do processo de baixa.

Escolha se o sistema deve relacionar pelas sete formas de aquisição ou informe apenas aquela que você precisa que ele relacione.

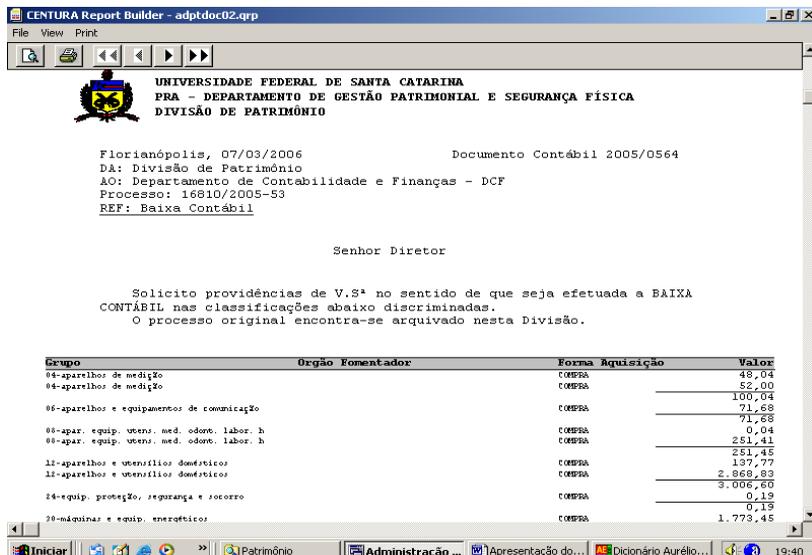
Ex: Geralmente é melhor selecionar todas as opções para evitar erros.

### **Modelo de Documento Contábil (Baixa).**

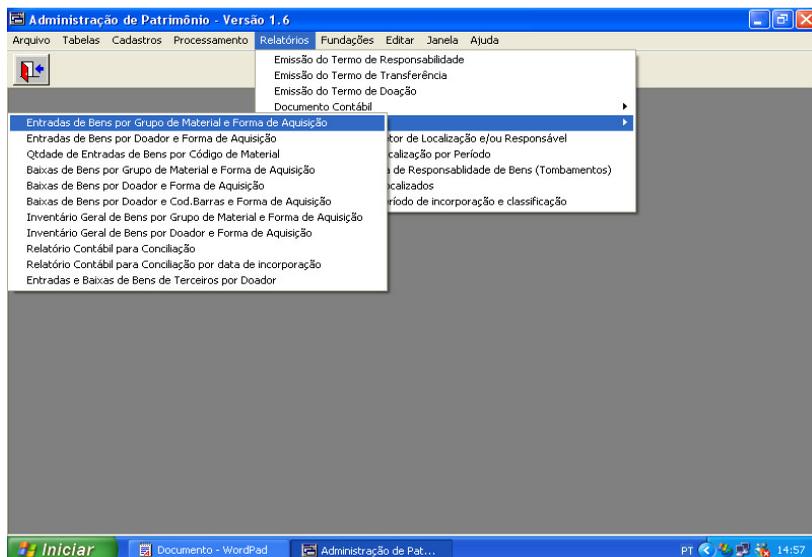
Digitando o número do Processo de Baixa do material que acabou de ser baixado no Sistema ADPT, ele gera um documento semelhante à figura 52. O número do Documento Contábil é gerado automaticamente pelo Sistema ADPT.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários. Abram-se várias telas de acesso.**

Abrindo a opção Relatórios o Usuário encontra as opções conforme a figura 53 abertas se estiver habilitado para acessá-la. Caso pare com o cursor na opção Inventários, veja as novas opções que se abrem. Basta clicar em uma delas e informe o que pede.



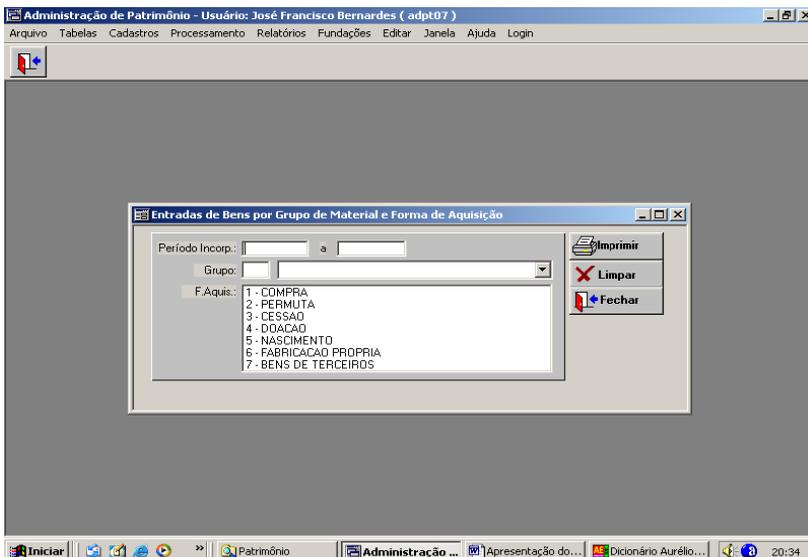
**Figura 52:** Geração do Documento Contábil (Baixa) para Impressão  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 53:** Opções de Inventários  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Entradas de Bens por Grupo de Materiais e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário, você encontra a tela de Entrada de Bens por Grupo de Materiais e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 54. Informe o que pede.



**Figura 54:** Entrada de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

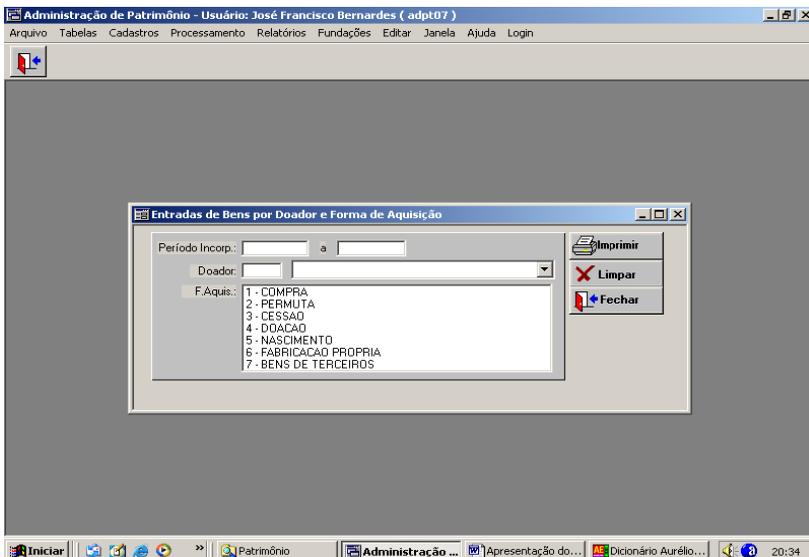
O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por grupo de material e forma de aquisição. Caso não digite o período, o grupo e a forma de aquisição, o Sistema executa considerando tudo.

O Usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Entradas de Bens por Doador e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Entrada de Bens por Doadores e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 55. Informe o que pede.



**Figura 55:** Entrada de Bens por Doador e Forma de Aquisição

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por doador e forma de Aquisição. Caso não digite o doador ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um doador e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

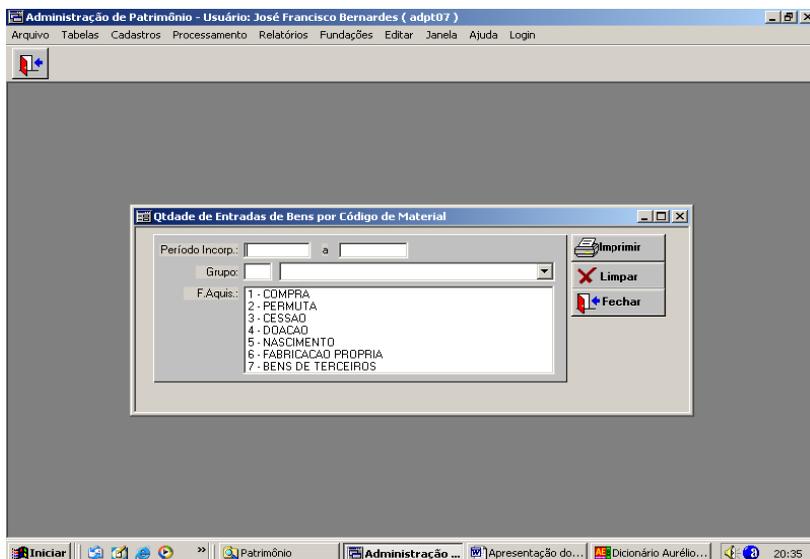
**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Quantidade de Entradas de Bens por Código de Material.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Quantidade de Entrada de Bens por Código de Material. Basta clicar na opção e abrirá essa figura 56. Informe o que pede.

O relatório constará da quantidade de bens que entraram no período solicitado e por grupo de material. Caso não digite o Grupo ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 56:** Quantidade de Entradas de Bens por Código de Material

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Baixa de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Baixa de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 57. Informe o que pede.

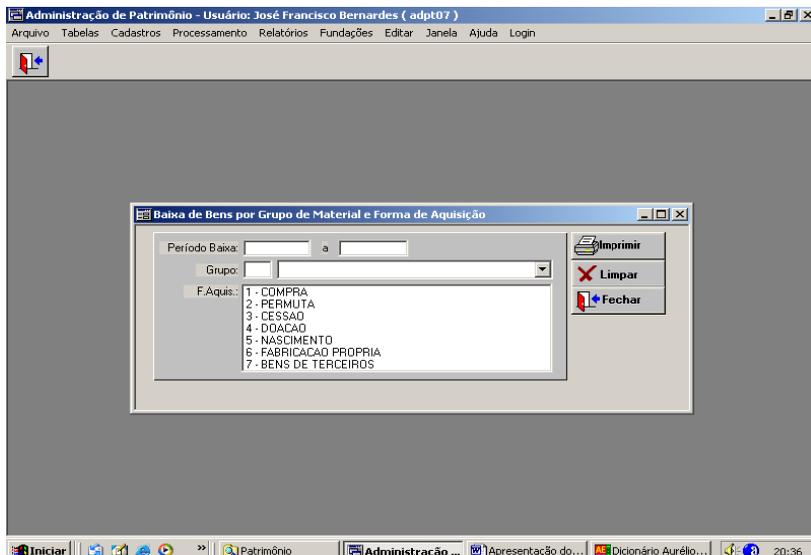
O relatório constará de todas as baixas registradas no período solicitado, por grupo de material e forma de Aquisição. Caso não digite o grupo de material ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição.

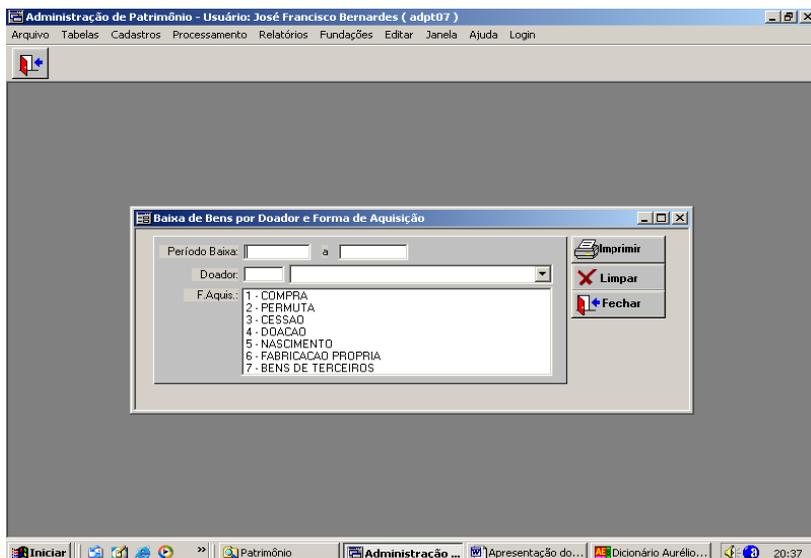
Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Baixa de Bens por Doador e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Baixa de Bens por Doador e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 58. Informe o que pede.



**Figura 57:** Baixa de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 58:** Baixa de Bens por Doador e Forma de Aquisição  
 Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

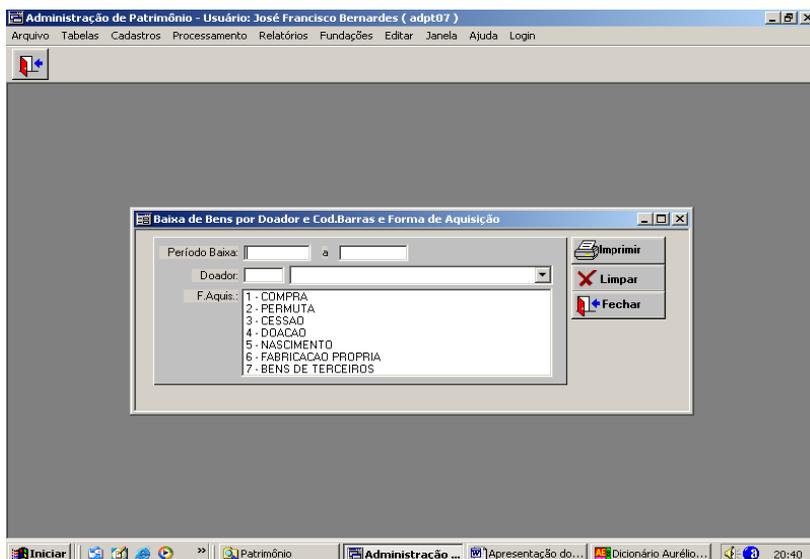
O relatório constará de todas as baixas registradas no período solicitado, por doador e forma de Aquisição. Caso não digite o doador ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um doador e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Baixa de Bens por Doador e Código de Barras e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Baixa de Bens por Doador e Código de Barras e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 59. Informe o que pede.



**Figura 59:** Baixa de Bens por Doador e Código de Barras e Forma de Aquisição

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

O relatório constará de todas as baixas registradas no período solicitado, por doador, código de barras e forma de Aquisição. Caso não digite o doador ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

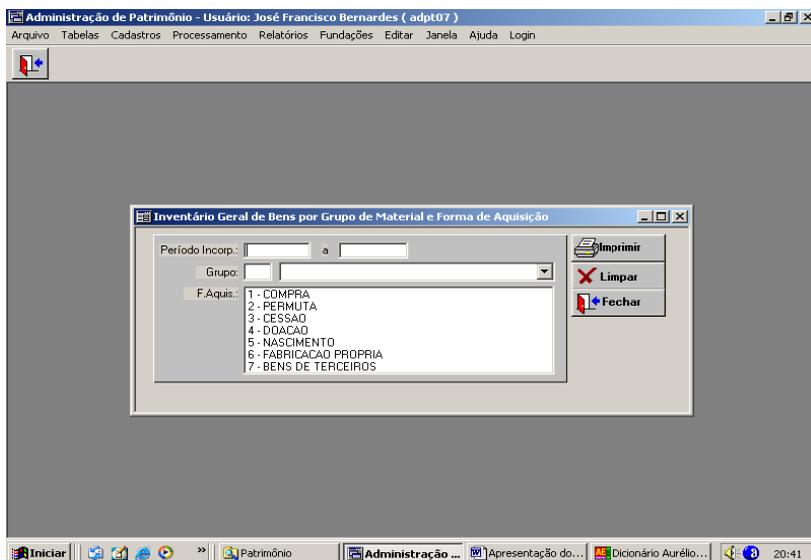
O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma

semana, um mês, um ano, e assim por diante e um doador e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Inventário Geral de Bens por Grupo de material e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Inventário Geral de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 60. Informe o que pede.



**Figura 60:** Inventário Geral de Bens por Grupo de Material e Forma de Aquisição

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

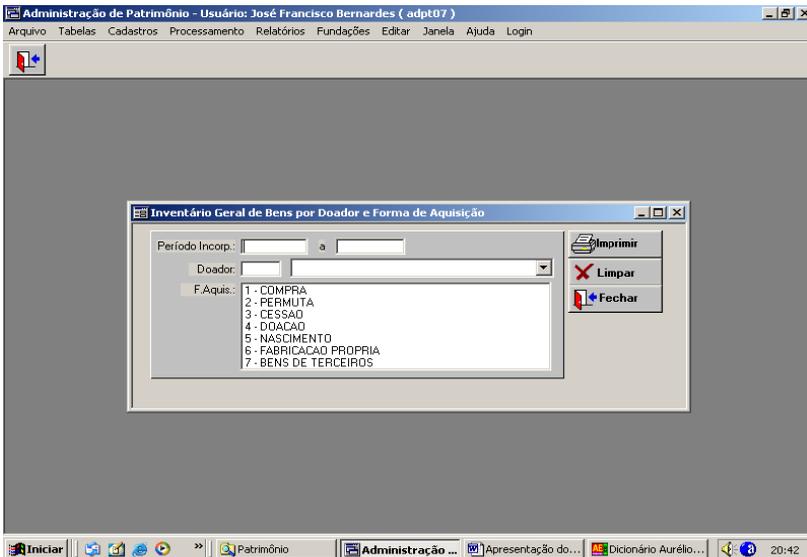
O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por grupo de material e forma de Aquisição. Caso não digite o grupo de material ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Inventário Geral de Bens por Doador e Forma de Aquisição.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Inventário Geral de Bens por Doador e Forma de Aquisição. Basta clicar na opção e abrirá a figura 61. Informe o que pede.



**Figura 61:** Inventário Geral de Bens por Doador e Forma de Aquisição

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por doador e forma de Aquisição. Caso não digite o doador ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um doador e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Relatório Contábil para Conciliação.**

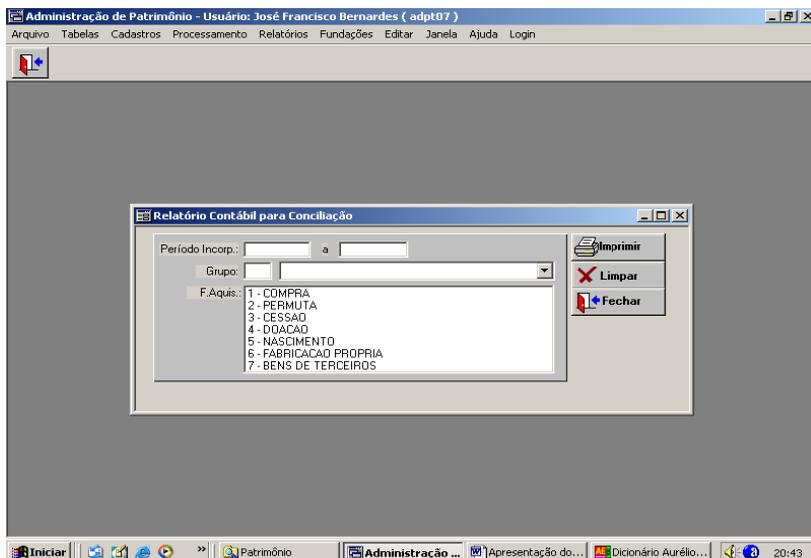
Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Relatório Contábil para Conciliação. Basta clicar na opção e abrirá a figura 62. Informe o que pede.

O relatório constará de todos os bens registrados no período

solicitado, por grupo e forma de Aquisição. Caso não digite o grupo ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

É muito parecido com o inventário geral.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição. Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 62:** Relatório Contábil para a Conciliação

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Relatório Contábil para Conciliação por data de incorporação.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Relatório Contábil para Conciliação por data de incorporação. Basta clicar na opção e abrirá a figura 63. Informe o que pede.

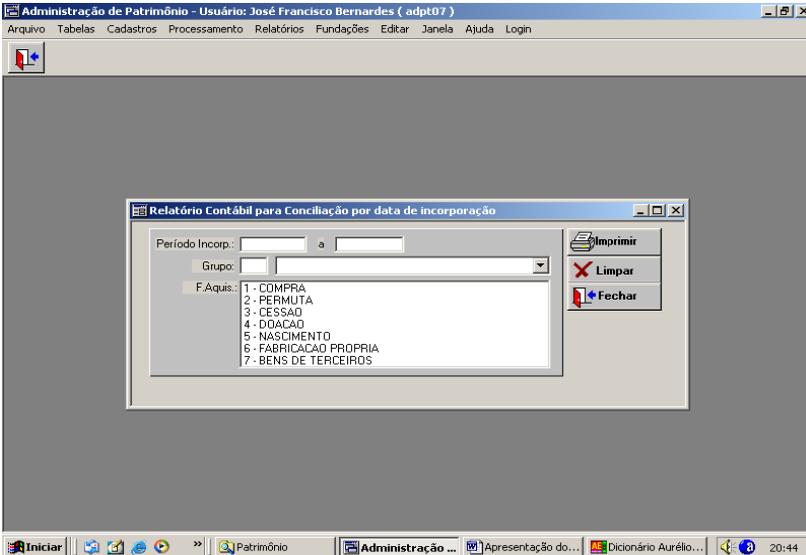
O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por data de incorporação e forma de Aquisição. Caso não digite o grupo ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um grupo e uma ou várias formas de aquisição.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Entradas e Baixas de Bens de Terceiros por Doador.**

Abrindo a opção Relatórios, Inventário o usuário encontra a tela de Entradas e Baixas de Bens de Terceiros por Doador. Basta clicar na opção e abrirá a figura 64. Informe o que pede.



**Figura 63:** Relatório Contábil para a Conciliação por data de incorporação

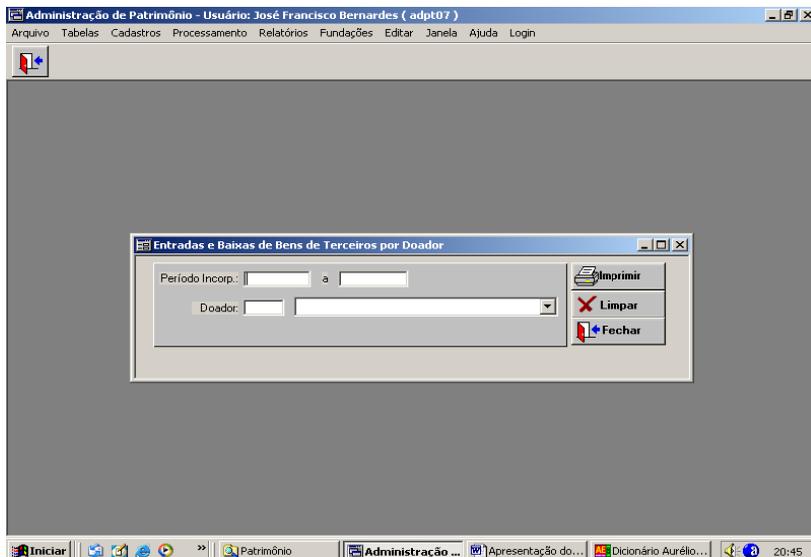
Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

O relatório constará de todas as entradas e baixas dos bens de terceiros registrados no período solicitado, por código de doador. Caso não digite o período e o código do doador o Sistema executa considerando tudo.

O usuário pode escolher apenas o período de um dia, uma semana, um mês, um ano, e assim por diante e um doador.

Ex: no doador: digite assim: %CNPq%. Clique na seta à direita e aparecerão todos os doadores que tenham CNPq no nome.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 64:** Entradas e Baixas de Bens de terceiros por Doador

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Relação de Bens por Setor de Localização e/ou Responsável.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra a tela de Relatório de Bens por Setor de Localização e/ou Responsável. Basta clicar na opção e abrirá a figura 65. Informe o que pede.

Digite no espaço maior em branco as informações que você precisa buscar.

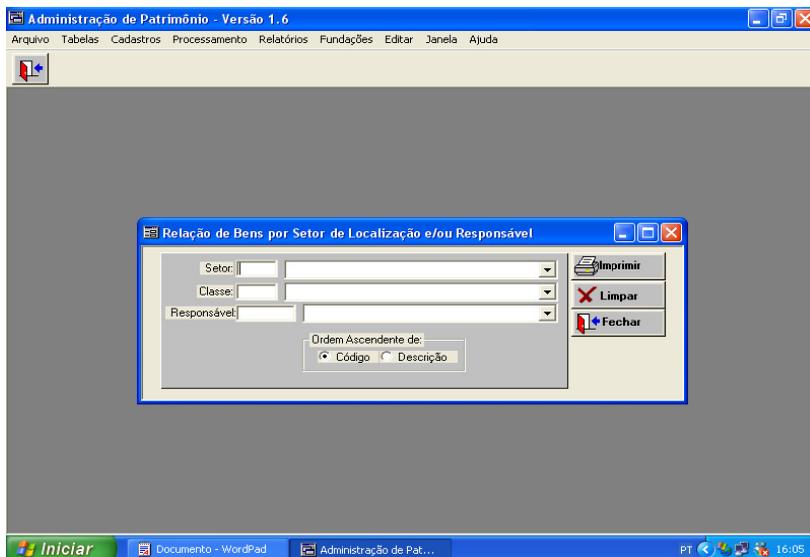
Ex: no setor: digite assim: %patrimônio%. Clique na seta à direita e aparecerão todos os setores que tenham patrimônio no nome.

Ex: na classe: essa abre direto na seta à direita e escolha a classe.

Ex: no responsável: digite assim: %uma parte do nome do responsável que o usuário precisa pesquisar%. Clique na seta à direita e aparecerão todos os nomes das pessoas com esse nome ou parte dele.

O relatório constará de todos os bens registrados no setor, classe e responsável solicitado. Caso não digite a ordem Ascendente de código (em ordem de número de código de barras) ou descrição (em ordem alfabética), o Sistema executa considerando o código.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 65:** Relação de Bens por Setor de Localização e/ou Responsável

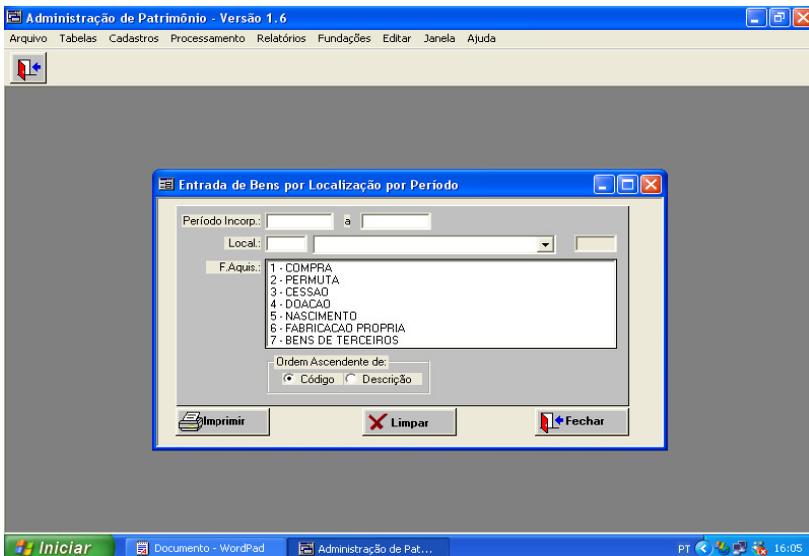
Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Entrada de Bens por Localização por Período.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra a tela de Entrada de Bens por Localização por Período. Basta clicar na opção e abrirá a figura 66. Informe o que pede.

O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por localização e forma de aquisição. Caso não digite o período, a localização e a forma de aquisição, o Sistema executa considerando todas.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 66:** Entrada de Bens por Localização e Período

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Termo de Transferência de Responsabilidade de Bens (Tombamentos).**

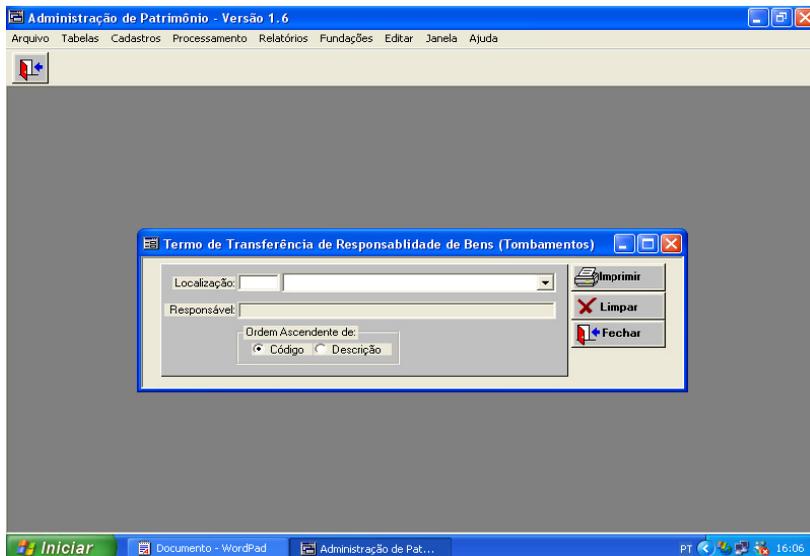
Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra a tela de Termo de Transferência de Responsabilidade de Bens (Tombamento). Basta clicar na opção e abrirá a figura 67. Informe o que pede.

Ex: na localização: digite assim: %patrimônio%. Clique na seta à direita e aparecerão todos os setores que tenha patrimônio no nome.

Escolha aquele que precisa e clique em imprimir.

O relatório constará de todos os bens registrados na localização digitada e por ordem ascendente de código ou descrição. Caso não digite a localização e a ordem o Sistema executa considerando tudo.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 67:** Termo de Transferência de Responsabilidade de Bens (Tombamento)

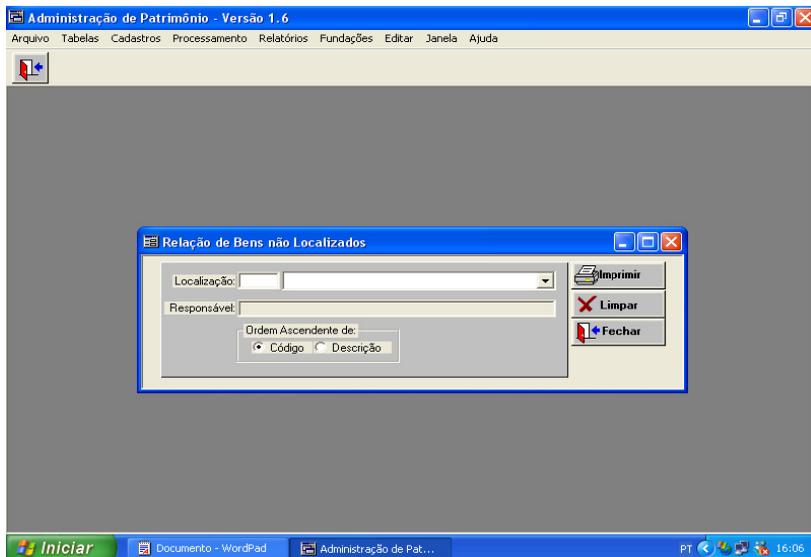
**Fonte:** [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Relação de Bens não Localizados.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra a tela de Relação de Bens não Localizados. Basta clicar na opção e abrirá a figura 68. Informe o que pede.

O relatório constará de todos os bens não localizados registrados, por localização. Caso não digite a localização e a ordem ascendente de código ou descrição o Sistema executa considerando tudo.

Clique em imprimir para gerar o relatório.



**Figura 68:** Relação de Bens não Localizados

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Abrindo a opção Relatórios acesse a opção Inventários e clique na tela Relação de Bens por período de incorporação e classificação.**

Abrindo a opção Relatórios o usuário encontra a tela de Relação de Bens por período de incorporação e classificação. Basta clicar na opção e abrirá a figura 69. Informe o que pede.

O relatório constará de todos os bens registrados no período solicitado, por grupo e forma de aquisição. Caso não digite o grupo ou a forma de aquisição o Sistema executa considerando tudo.

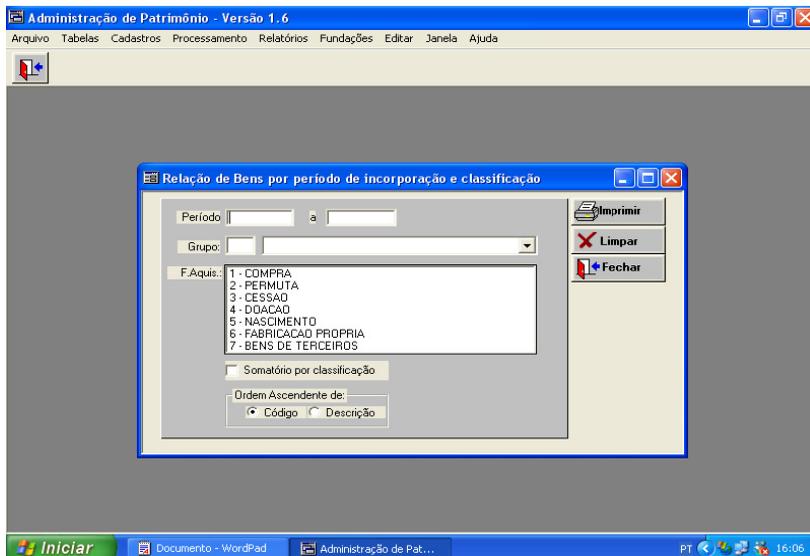
Caso o usuário escolha a opção, somatório por classificação, o sistema relaciona o somatório de todas as classificações no período escolhido.

Caso digite o grupo ele trará apenas o somatório daquele grupo digitado, no período solicitado.

Clique em imprimir para gerar o relatório.

**Abrindo a opção Fundações.**

Abrindo a opção Fundações o usuário encontra as opções conforme a figura 70 abertas se estiver habilitado para acessá-las. Basta clicar em uma delas e informe o que pede.



**Figura 69:** Relação de Bens por período de incorporação e classificação

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

Nessa tela das fundações o usuário pesquisa os bens digitados pelas fundações para que a divisão de patrimônio migre para o sistema central e dê um registro definitivo para esse bem.

### **Abrindo a opção Fundações acesse a opção Cadastro de Bens (Fundações).**

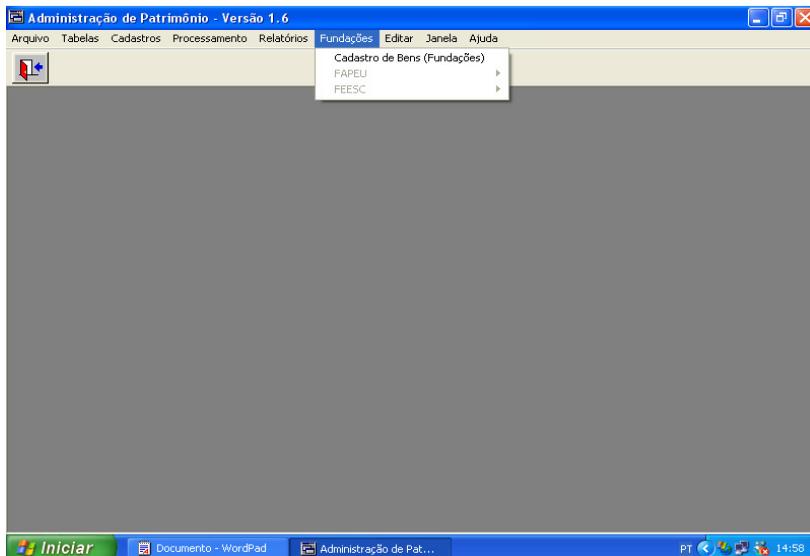
Abrindo a opção Fundações o usuário encontra a tela sobre Cadastro de Bens (Fundações), se estiver habilitado para acessá-la. Basta clicar em uma delas e informe o que pede, conforme figura 71.

Nesta tela pesquisa-se os bens móveis enviados por meio de ofícios, arrolados em processo, para registro em definitivo no patrimônio da UFSC.

Digite o número do Ofício para pesquisar quantos bens estão relacionados nele. Clique em consultar e uma relação aparecerá.

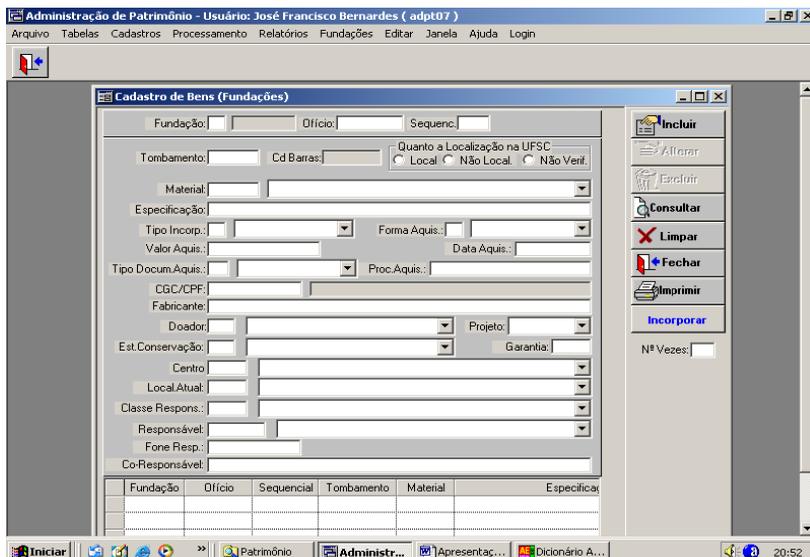
Clique no lado esquerdo do bem que você precisa registrar/migrar e a tela será preenchida com os dados como aparece na tela.

Basta clicar em incorporar e o sistema assume essas informações, bastando o usuário corrigir aquelas informações que podem estar erradas com relação ao processo que está na sua mão.



**Figura 70:** Fundações

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)



**Figura 71:** Cadastro de bens (Fundações)

Fonte: [www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual](http://www.proinfra.ufsc.br/dgp/manual)

**Outras opções do Sistema ADPT.**

As opções Editar, Janela, Ajuda e Login não servem ou não devem ser consideradas para efeito de operacionalização do Sistema ADPT.

As alterações são feitas constantemente na forma de operacionalizar e de apresentação de tela.



## Tela de movimentação:

**Transferência Material Permanente**

Arquivo Editar Registro Ajuda

Principal Anterior Próximo Opções Inserir Excluir Editar Salvar Cancelar Anular Imprimir Localizar

Transferência:  Usuário:  Situação:

Centro de Custo Origem:

Centro de Custo Destino:

Data Transferência:

Obs:

Tombamento	Descrição	Nro Série	Valor Unitário

Windows Taskbar: Iniciar, 15:09

## Tela de consulta:

**Controlar Materiais Permanentes**

Arquivo Editar Ajuda

Procura e Seleciona Por

Tombamento:  Lotação:

Descrição:  Num. Série:

Margem:  Modelo:

Cód Estrutural:  Período Aquisição:

Class. SIAFI:  Observação:

Seleção Ativos  
 Não Ativos  
 Todos

Lot Subordinadas  
 Gravar Arquivo  
 Dados Aquisição

Classificação Numérica  
 Alfabética  
 Carga

Tombamento	Num. Série	Carga	Descrição	Fornecedor	Término Garantia	Cód. Mat.	Ult. Oper.	Sit. aut.

Windows Taskbar: Iniciar, 15:09

Clicando na página da DMP em Divisão de Patrimônio:

Bens pelo número da plaqueta – possibilita o acesso ao histórico patrimonial do bem. Não há necessidade de senha.

Relação de bens móveis – possibilita a listagem completa de bens de uma determinada unidade lotacional – acesso mediante senha.

Relação de bens móveis a etiquetar (em teste) – disponibiliza a relação de bens a serem etiquetados na unidade lotacional – acesso mediante senha.

Grupo (classe por lotação) – disponibiliza a relação de um determinado bem da unidade lotacional. Ex.: Caso queira saber-se quantas cadeiras giratórias constam do acervo patrimonial de uma lotação – acesso mediante senha.

Subgrupo classe por lotação – disponibiliza a relação mais detalhada de um determinado bem da unidade lotacional. Ex.: Caso queira saber-se quantas cadeiras giratórias de madeira constam do acervo patrimonial de uma lotação – acesso mediante senha.

Aquisições no período por lotação – disponibiliza a relação dos bens adquiridos para a unidade lotacional em um determinado período – acesso mediante senha.

Aquisições no período por agrupamento – disponibiliza a relação dos bens adquiridos para a unidade lotacional em um determinado período por tipo de bem. Ex.: cadeiras, impressoras etc. – acesso mediante senha.

Garantia – a vencer no mês – disponibiliza a data de vencimento da garantia do bem – acesso mediante senha.

Módulo de controle patrimonial – rotina para controle patrimonial nas unidades lotacionais de 1º Grau, exceto o Fórum da Capital – acesso mediante senha.

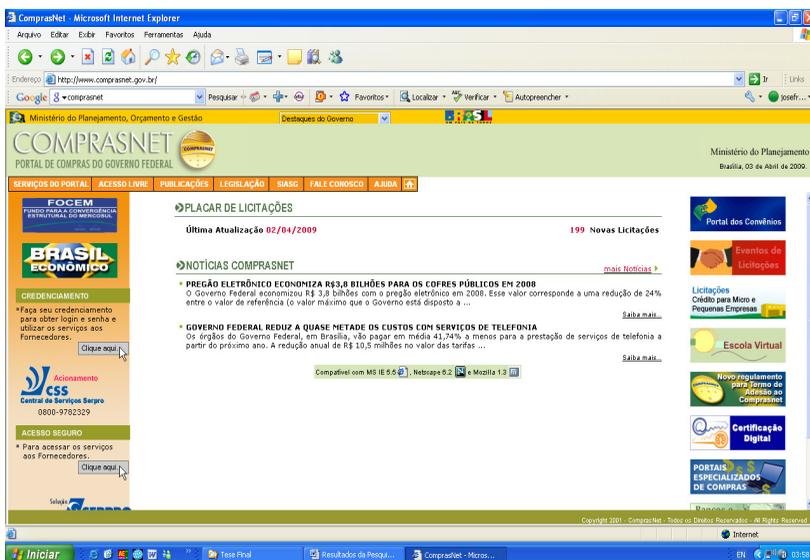
Consultas – caso não seja possível consultar o bem pelo número da plaqueta, poderá ser digitado o número de fabricação, número de empenho, complemento do bem ou pelo modelo.

Destaca-se que estas telas podem ser alteradas a qualquer momento por necessidade administrativa.

## Anexo C – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - ComprasNet

Este anexo apresenta um fluxo dos procedimentos para operacionalizar o sistema informatizado, denominado de ComprasNet, utilizado pelo governo federal brasileiro para operacionalizar e formalizar as compras realizadas pelas instituições públicas federais.

Apresenta-se algumas telas de acesso ao sistema ComprasNet:



ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <https://www.comprasnet.gov.br/>

Google  Pesquisar

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Destaque do Governo**

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIGS | FALE CONOSCO | AJUDA

Serviços do Governo  
Serviços aos Fornecedores  
Serviços à Sociedade

**BRASIL ECONÔMICO**

**CREDECIMENTAMENTO**  
\* Faça seu credenciamento para obter login e senha e utilizar os serviços aos Fornecedores.

**Acionamento**  
Central de Serviços Seguro  
0800-9782329

**ACESSO SEGURO**  
\* Para acessar os serviços aos Fornecedores...

Selo.gov

**PLACAR DE LICITAÇÕES**  
Última Atualização 02/04/2009 199 Novas Licitações

**NOTÍCIAS COMPRASNET** [mais Notícias >](#)

- PREGÃO ELETRÔNICO ECONOMIZA R\$3,8 BILHÕES PARA OS CFPES PÚBLICOS EM 2008**  
O Governo Federal economizou R\$ 3,8 bilhões com o pregão eletrônico em 2008. Esse valor corresponde a uma redução de 24% entre o valor de referência (o valor máximo que o Governo está disposto a ...  
[Saiba mais...](#)
- GOVERNO FEDERAL REDUZ A QUASE METADE OS CUSTOS COM SERVIÇOS DE TELEFONIA**  
Os órgãos do Governo Federal, em Brasília, vão pagar em média 41,74% a menos para a prestação de serviços de telefonia a partir de próximo ano. A redução anual de R\$ 10,5 milhões no valor das tarifas ...  
[Saiba mais...](#)

Compatível com MS IE 6.0 | Netscape 6.2 | Mozilla 1.9

Portal dos Convênios  
Todo SEU  
Novo regulamento para Fornecedores e Fornecedores do Comprasnet  
Certificação Digital  
OUTROS PORTAIS DE COMPRAS Estaduais e Municipais

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados. All Rights Reserved.

Internet

Iniciar   ComprasNet - Micro...

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.comprasnet.gov.br/>

Google  Pesquisar

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Destaque do Governo**

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIGS | FALE CONOSCO | AJUDA

SICRAWeb  
Programa  
Convênios  
Coleção Eletrônica  
Catálogo de Material

**BRAS ECONÔMICO**

**CREDECIMENTAMENTO**  
\* Faça seu credenciamento para obter login e senha e utilizar os serviços aos Fornecedores.

**Acionamento**  
Central de Serviços Seguro  
0800-9782329

**ACESSO SEGURO**  
\* Para acessar os serviços aos Fornecedores...

Selo.gov

**PLACAR DE LICITAÇÕES**  
Última Atualização 02/04/2009 199 Novas Licitações

**NOTÍCIAS COMPRASNET** [mais Notícias >](#)

- PREGÃO ELETRÔNICO ECONOMIZA R\$3,8 BILHÕES PARA OS CFPES PÚBLICOS EM 2008**  
O Governo Federal economizou R\$ 3,8 bilhões com o pregão eletrônico em 2008. Esse valor corresponde a uma redução de 24% entre o valor de referência (o valor máximo que o Governo está disposto a ...  
[Saiba mais...](#)
- GOVERNO FEDERAL REDUZ A QUASE METADE OS CUSTOS COM SERVIÇOS DE TELEFONIA**  
Os órgãos do Governo Federal, em Brasília, vão pagar em média 41,74% a menos para a prestação de serviços de telefonia a partir de próximo ano. A redução anual de R\$ 10,5 milhões no valor das tarifas ...  
[Saiba mais...](#)

Compatível com MS IE 6.0 | Netscape 6.2 | Mozilla 1.9

Portal dos Convênios  
Eventos de Licitações  
Todo SEU  
Escola Virtual  
Vai a Portaria nº 4 de 07/03/2009 do Ministério do Planejamento  
Certificação Digital  
OUTROS PORTAIS DE COMPRAS Estaduais e Municipais

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados. All Rights Reserved.

Internet

Iniciar   ComprasNet - Micro...

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: http://www.comprasnet.gov.br/

Google - comprasnet

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destacadas do Governo

# COMPRASNET

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009.

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALE CONOSCO | AJUDA

**FOCEM**  
FÓRUM FISCAL DE CREDENCIAMENTO FUNDACIONAL DO MERCADO

**BRASIL ECONÔMICO**

**CREDECENCIAMENTO**  
\* Faça seu credenciamento para obter login e senha e utilizar os serviços aos Fornecedores.  
[Clique aqui](#)

**Acionamento**  
**CSS**  
Central de Serviços Seguros  
0800-9783329

**ACESSO SEGURO**  
\* Para acessar os serviços aos Fornecedores.  
[Clique aqui](#)

Televisão

**NOTÍCIAS**  
Anteprojeto de Lei  
Termo de Adesão  
Informativo ComprasNet  
Rol de Responsáveis - Contratação  
Manuais

**199 Novas Licitações**

**PRASNET** [mais Notícias](#)

**\* PREGÃO ELETRÔNICO ECONOMIZA R\$3,8 BILHÕES PARA OS COPRES PÚBLICOS EM 2008**  
O Governo Federal economizou R\$ 3,8 bilhões com o pregão eletrônico em 2008. Esse valor corresponde a uma redução de 24% entre o valor de referência (o valor máximo que o governo está disposto a ... [Saiba mais...](#)

**\* GOVERNO FEDERAL REDUZ A QUASE METADE OS CUSTOS COM SERVIÇOS DE TELEFONIA**  
Os órgãos do Governo Federal, em Brasília, vão pagar em média 41,24% a menos para a prestação de serviços de telefonia a partir do próximo ano. A redução anual de R\$ 10,5 milhões no valor das tarifas. ... [Saiba mais...](#)

Compatível com MS IE 5.5, Netscape 6.2 e Mozilla 1.9

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Iniciar

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: http://www.comprasnet.gov.br/

Google - comprasnet

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destacadas do Governo

# COMPRASNET

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009.

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALE CONOSCO | AJUDA

**FOCEM**  
FÓRUM FISCAL DE CREDENCIAMENTO FUNDACIONAL DO MERCADO

**BRASIL ECONÔMICO**

**CREDECENCIAMENTO**  
\* Faça seu credenciamento para obter login e senha e utilizar os serviços aos Fornecedores.  
[Clique aqui](#)

**Acionamento**  
**CSS**  
Central de Serviços Seguros  
0800-9783329

**ACESSO SEGURO**  
\* Para acessar os serviços aos Fornecedores.  
[Clique aqui](#)

Televisão

**PLACA**  
Leis  
Medidas Provisórias

**Última**  
Decreto  
Instruções Normativas  
Portarias  
Resoluções

**2009**

**199 Novas Licitações**

**NOTÍCIAS** [mais Notícias](#)

**\* PREGÃO ELETRÔNICO ECONOMIZA R\$3,8 BILHÕES PARA OS COPRES PÚBLICOS EM 2008**  
O Governo Federal economizou R\$ 3,8 bilhões com o pregão eletrônico em 2008. Esse valor corresponde a uma redução de 24% entre o valor de referência (o valor máximo que o governo está disposto a ... [Saiba mais...](#)

**\* GOVERNO FEDERAL REDUZ A QUASE METADE OS CUSTOS COM SERVIÇOS DE TELEFONIA**  
Os órgãos do Governo Federal, em Brasília, vão pagar em média 41,24% a menos para a prestação de serviços de telefonia a partir do próximo ano. A redução anual de R\$ 10,5 milhões no valor das tarifas. ... [Saiba mais...](#)

Compatível com MS IE 5.5, Netscape 6.2 e Mozilla 1.9

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Iniciar

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <https://www.comprasnet.gov.br/>

Google [www.comprasnet](#) Pesquisar Localizar Verificar Autopreencher

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destaque do Governo

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALE CONOSCO | AJUDA

Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG

O que é o SIASG  
 Números do SIASG  
 Atendimento aos usuários do SIASG  
 Como obter senha  
 Informações Gerais sobre Compras Governamentais (CG)  
 Escola Virtual SIASG  
 Manuais SIASG

Acesso ao SIASG

TREINAMENTO

Atendimento  
**CSS**  
 Central de Serviços Sempres  
 0800-9792329

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0  
 ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?

PRODUÇÃO

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Iniciar Tópicos da Pesquisa ComprasNet - Micro...

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.comprasnet.gov.br/>

Google [www.comprasnet](#) Pesquisar Localizar Verificar Autopreencher

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destaque do Governo

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALE CONOSCO | AJUDA

NÚMEROS DO SIASG

- 📄 Fornecedores Cadastrados no SIASG por UF
- 📄 Fornecedores Cadastrados no SIASG por Tipo de Empresa
- 📄 Evolução do Cadastro de Fornecedores em 1997 - 2009
- 📄 Quantidade Total de Fornecedores
- 📄 Licitações Divulgadas pelo SISEL
- 📄 Quantidade Máxima de Transações por Dia

Menu ready for use

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Iniciar Tópicos da Pesquisa ComprasNet - Micro...

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.comprasnet.gov.br/>

Google +comprasnet

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destaque do Governo

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2002.

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALTE CONOSCO | AJUDA

ATENDIMENTO AO USUÁRIO SIASG

São várias as formas de atendimento ao usuário e dependem basicamente do tipo de demanda.

**Comunidade de Atendimento SIASG**  
Serviço disponível diariamente aos usuários de 08:00h às 20:30h

Deve ser acionada a Comunidade de Atendimento através da Central de Atendimento SERPRO (CAS) em caso de demandas relativas a:

- Orientações na utilização do sistema SIASG e site Comprasnet;
- Sistema indisponível;
- Transações em manutenção;
- Linhas de comunicação (ativação, reativação, monitoramento);
- Defeitos em equipamentos de SERPRO.

**como contactar**

**Departamento de Logística e Serviços Gerais**

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação  
Departamento de Logística e Serviços Gerais  
Espanada dos Ministérios - Bloco "C" - 3º Andar - Sala 353  
FAX - (0xx61) 3322-5705, 3223-5661 e 3226-4114  
Brasília - DF - CEP 70.046-900

Atividades desenvolvidas pelo Departamento de Logística e Serviços Gerais/Secretaria de Logística e Tecnologia da

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Menu ready for use

Iniciar

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.comprasnet.gov.br/>

Google +comprasnet

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Destaque do Governo

**COMPRASNET**  
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2002.

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALTE CONOSCO | AJUDA

COMO OBTER SENHA

A obtenção de senhas dar-se-á em conformidade com o estabelecido na Portaria nº 2, de 27 de outubro de 2000

O órgão deve indicar formalmente o(s) usuário(s) que atender(m) as condições estabelecidas na portaria acima e encaminhar o formulário disponível no site Comprasnet para:

Carlos Henrique de Azevedo Moreira

Diretor do Departamento de Logística e Tecnologia da Informação

**no endereço:**

Espanada dos Ministérios  
Bloco C - 3º andar - sala 353  
CEP 70.046-900  
Brasília - DF

O órgão deve enviar o formulário existente no site [www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br) > **SIASG > Manuais SIASG > Manual de Senhas > Arquivo para Download em ZIP > Formulário para Cadastro no SIASG (página 22)**. Encaminhar o formulário devidamente preenchido e assinado pelo usuário e a Chefia imediata.

Nos casos de solicitação de perfil para PREGÃO e HOMOLOGAÇÃO, anexar cópia da portaria de nomeação do Pregoeiro ou Ordenador de Despesa. No caso do órgão não publicar portaria, enviar documento que comprove a nomeação.

Para o preenchimento correto do formulário, ler primeiramente o Manual de Senhas disponível em PUBLICAÇÕES - MANUAIS SIASG - MANUAL DE SENHAS.

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

Iniciar

Estação CAD - Microsoft Internet Explorer

Endereço: <https://lead.serpro.gov.br/index.asp>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

# Escola virtual SIASG

Sexta, 3 de Abril de 2009

Usuário: 37649787915 Entrar

Senha: \*\*\*\*\* Limpar

Esqueceu sua Senha?

Difficuldade de Acesso?

Cursos Oferecidos

### Cursos Oferecidos

SIASG - Cursos A Distância

- Área - Responsabilidade de Todos Nós - SERPRO
- BertOffice.oms - Calc 2.1 - Livre
- BertOffice.oms - Impress 2.1 - Livre
- BertOffice.oms - Writer 2.1 - Livre
- Desenvolvendo a Informática - SERPRO - Livre
- Digitação
- Educação Alimentar
- Fome Zero
- Formação de Preços
- Português no Dia a Dia
- Sensibilização para Uso de Software Livre
- Tutorial Linux

ComprasNet - Microsoft Internet Explorer

Endereço: <http://www.comprasnet.gov.br/>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

## COMPRASNET

PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento  
Brasília, 03 de Abril de 2009

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | FALE CONOSCO | AJUDA

### MANUAL

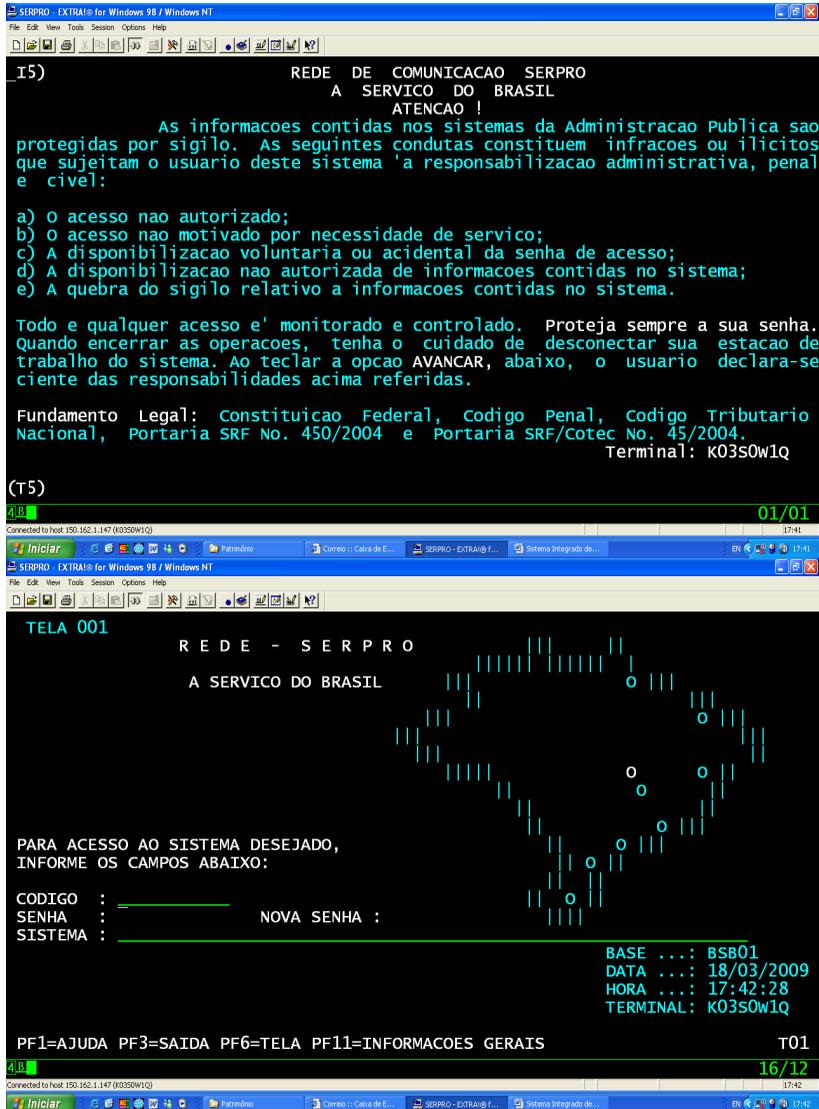
- Manual de Integração com o SIASG - XML - SICDNV - Convênio de Entidade Não S1SG
  - Arquivos para Download
  - em PDF:
  - em ZIP:
- Manual de Integração com o SIASG - XML - SICDNV - Convênio de Entidade S1SG
  - Arquivos para Download
  - em PDF:
  - em ZIP:
- Manual S1CAF
  - Arquivos para Download
  - em PDF:
  - em ZIP:
- Manual SICDN

Copyright 2001 - ComprasNet. Todos os Direitos Reservados. All Rights Reserved.

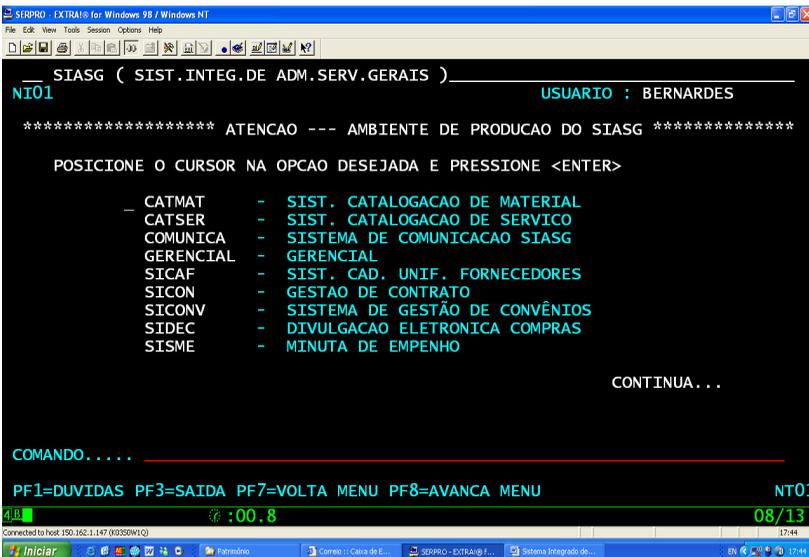
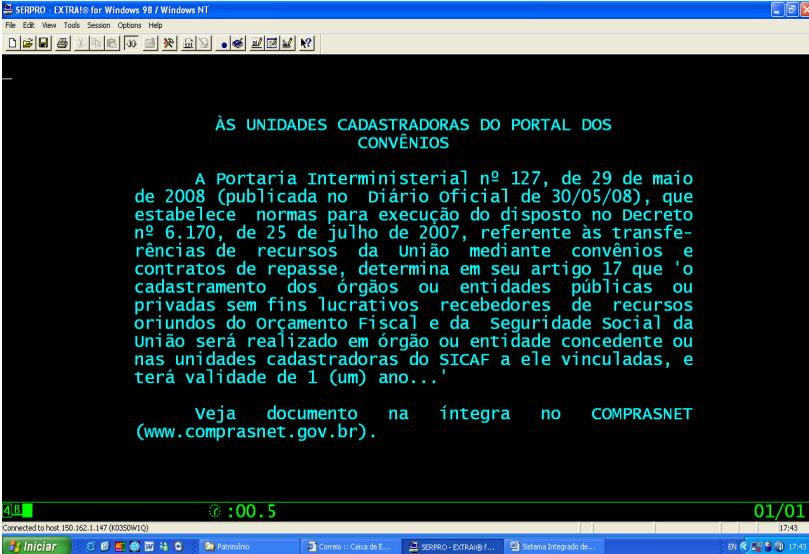
Estas telas podem sofrer alterações conforme planejamento institucional.

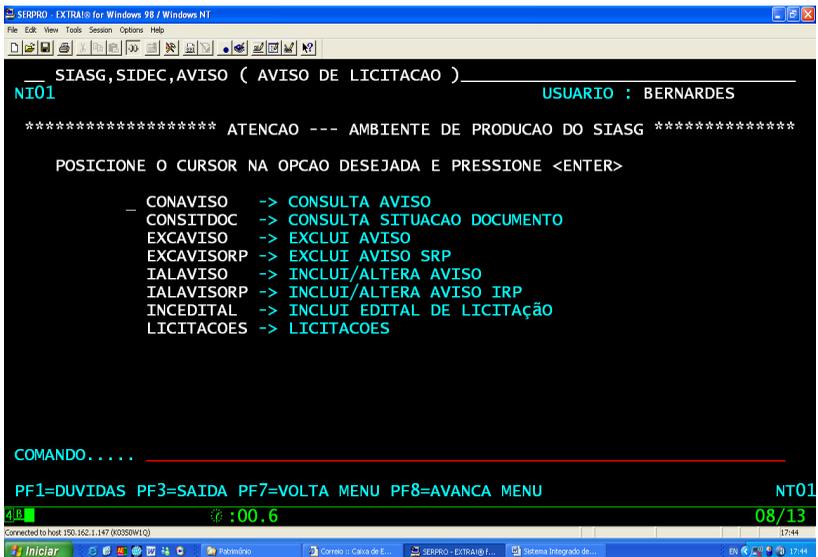
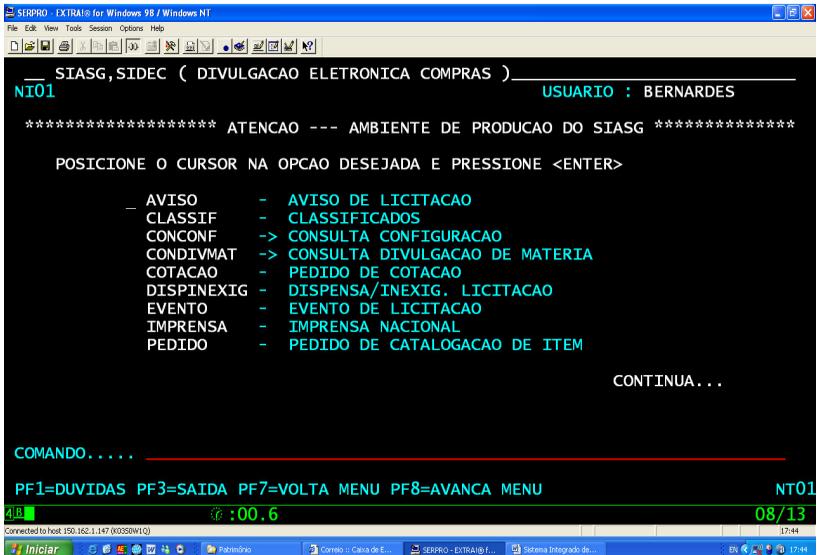
## Anexo D – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIAFI

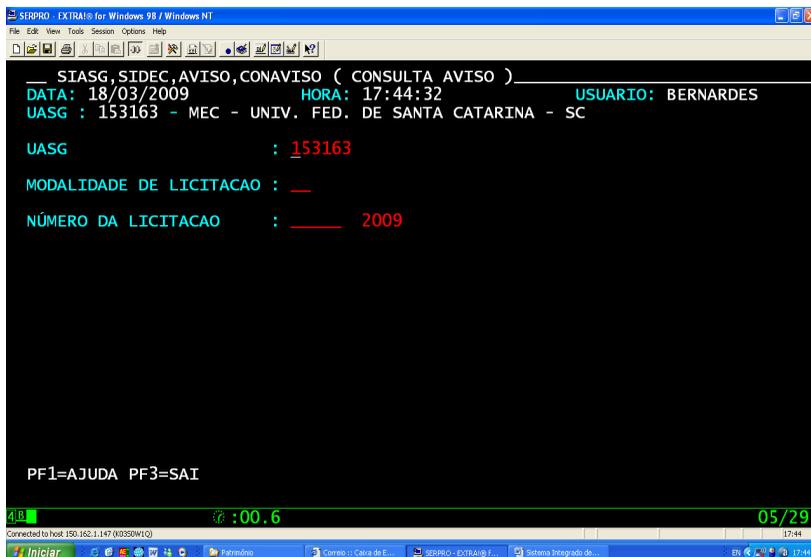
Este anexo apresenta algumas telas de acesso ao Sistema Integrado de Administração Financeira do governo federal brasileiro, denominado SIAFI.







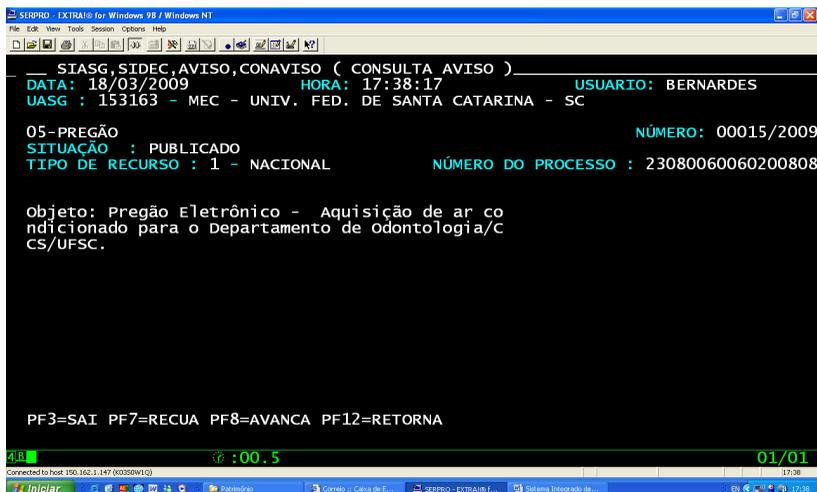




Estas telas podem sofrer alterações conforme planejamento institucional.

## Anexo E – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIASG

Este anexo apresenta algumas telas de acesso ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais do governo federal brasileiro, denominado SIASG.



SERPRO - EXTRA! for Windows 98 / Windows NT  
 File Edit View Tools Session Options Help

SIASG, SIDEC, AVISO, CONAVISO ( CONSULTA AVISO )  
 DATA: 18/03/2009 HORA: 17:38:30 USUARIO: BERNARDES  
 UASG : 153163 - MEC - UNIV. FED. DE SANTA CATARINA - SC

MODALIDADE: 05-PREGÃO NUMERO: 00015/2009

ENTREGA DO EDITAL:  
 a partir de: 16032009 das 08 : 00 as 12 : 00 e das 14 : 00 as 17 : 59 h  
 Endereço: ENDEREÇO: Comissão Permanente de Licitação  
 bairro: Trindade  
 cidade: FLORIANOPOLIS - SC  
 ddd: 0048 telefone: 37219979 ramal: fax: 37219794

ENTREGA DA PROPOSTA :  
 a partir de 16032009 as 08 : 00 h, no endereço: www.comprasnet.gov.br

ABERTURA DA PROPOSTA  
 em 26032009 as 08 : 15 h, no endereço: www.comprasnet.gov.br

PF3=SAI PF12=RETORNA

4.0.0.0 :00.7 01/01  
 Connected to host: 150.162.1.147 (03550W1Q) 17:38

Iniciar Painel de Controle Correio : Caixa de E... SERPRO - EXTRA!@ F... Sistema Integrado de...

SERPRO - EXTRA! for Windows 98 / Windows NT  
 File Edit View Tools Session Options Help

SIASG, SIDEC, AVISO, CONAVISO ( CONSULTA AVISO )  
 DATA: 18/03/2009 HORA: 17:38:40 USUARIO: BERNARDES  
 UASG : 153163 - MEC - UNIV. FED. DE SANTA CATARINA - SC

05-PREGÃO NÚMERO : 00015/2009

TOTAL DE ITENS DESTE AVISO: 00003

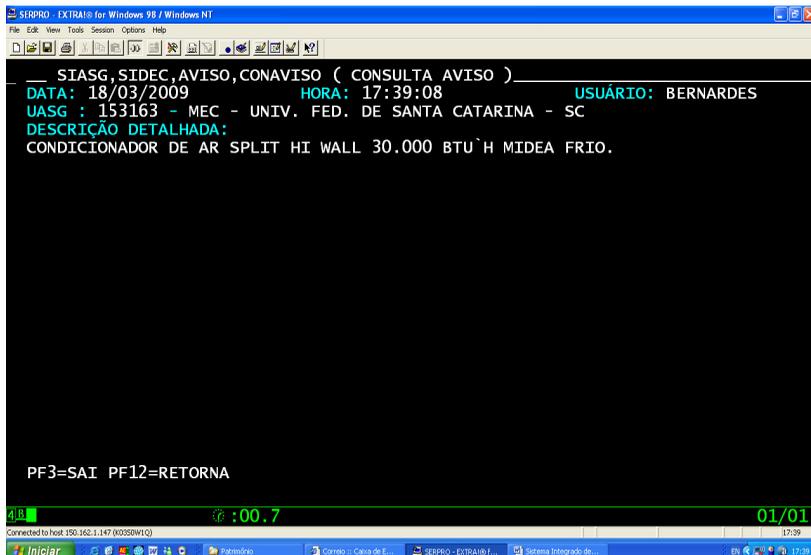
INFORME O NÚMERO DO ITEM A PARTIR DO QUAL DESEJA CONSULTAR

ITEM: 1

PF1=AJUDA PF3=SAI PF12=RETORNA

4.0.0.0 :00.5 13/26  
 Connected to host: 150.162.1.147 (03550W1Q) 17:38

Iniciar Painel de Controle Correio : Caixa de E... SERPRO - EXTRA!@ F... Sistema Integrado de...







Estas telas podem sofrer alterações conforme planejamento institucional.

## Anexo F – Sistema Informatizado do Governo Brasileiro - SIADS

Este anexo apresenta algumas telas de acesso ao Sistema Integrado de Administração e Serviços do governo federal brasileiro, denominado SIADS.

```

__ SIADS,PATRIM,ENTRADA,INCENTRADA ( INCLUI ENTRADA DE BENS ) _____
DATA: 14/08/2009          HORA: 16:19:51          USUARIO:
UASG          : 170169 - DELEGACIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL FLORIANOPOLIS

( x ) CADASTRA BEM
( _ ) IMPLANTA BEM UORG
( _ ) IMPLANTA BEM UG
( _ ) IMPLANTA BEM DE TERCEIRO

PF1=AJUDA PF3=SAI PF12=RETORNA
MA + b                                          09/013

```

```

__ SIADS,PATRIM,ENTRADA ( ENTRADA ) _____
NI01                                          USUARIO : CATIA

POSICIONE O CURSOR NA OPCAO DESEJADA E PRESSIONE <ENTER>

_ ALTENTRADA -> ALTERA ENTRADA DE BENS
  CONENTRADA -> CONSULTA ENTRADA DE BENS
  EXCENTRADA -> EXCLUI ENTRADA DE BENS
  INCENTRADA -> INCLUI ENTRADA DE BENS
  RELENTRADA -> RELATORIO DE ENTRADA DE BENS

COMANDO.....

```

SIADS, PATRIM, ENTRADA, INCENTRADA ( CADASTRA BEM )

DATA: 14/08/2009

HORA: 16:20:11

USUARIO:

UASG : 170169 - DELEGACIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL FLOR

TIPO PLAQUETA : \_ (1 - METAL, 2 - PLASTICO, 3 - PAPEL)

QUANTIDADE DE BENS : \_ (A CADASTRAR)

PF1=AJUDA PF3=SAI PF12=RETORNA

MA+ b

06/024

SIADS, PATRIM, ENTRADA, CONCENTRADA ( DADOS DO BEM )

DATA: 14/08/2009

HORA: 15:53:39

USUARIO: CATIA

UASG : 170169 - DELEGACIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL FLORIANOPOLIS

PATRIMONIO : 0002512558

CONTRATO GARANTIA DE COMPRA

CONTRATO : 072007

INICIO : 05/12/2007

FIM : 31/12/2010

GARANTIDOR : MICROSENS LTDA

CONTRATO MANUTENCAO

CONTRATO :

INICIO :

FIM :

GARANTIA DE MANUTENCAO

AUTORIZACAO:

PREVISAO :

RETORNO :

FIM GARANTIA :

VALOR :

LOCALIZACAO ATUAL

UG : 170169 - DELEGACIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL FLORIANOPOLIS

UORG : 006698 - SECAO DE FISCALIZACAO DA DELEGACIA DA RECEITA FEDE

TERCEIRO :

AVALIACAO

ENVIO :

REALIZACAO :

VALOR :

BOLSA

DOCUMENTO :

DISPONIBIL.:

VENCIMENTO :

CONTINUA...

PF3=SAI PF2=AGREGADOS PF12=RETORNA

MA+ b

01/001



```
SIADS,PATRIM,SAIDA,INCSAIDA ( INCLUSAO DE SAIDA DE BENS )
DATA: 14/08/2009          HORA: 15:56:26          USUARIO: CATIA

UASG          : 170169 - DELEGACIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL FLORIANOPOLIS

      ( _ ) BAIXA ADMINISTRATIVA
      ( _ ) DOACAO/VENDA
      ( _ ) INUTILIZACAO/ABANDONO
      ( _ ) PEDIDO VENDA

PF1=AJUDA  PF3=SAI  PF12=RETORNA
MA+ b                                           07/013
```

É oportuno lembrar que melhorias e modificações são pertinentes e podem aparecer com as permanentes atualizações feitas nos sistemas pelos órgãos públicos federais.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)