

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LORENA CARVALHO PEREIRA

O IMPACTO DO SISTEMA DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS -
SIPAC NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

TERESINA – PIAUÍ

2018

LORENA CARVALHO PEREIRA

O IMPACTO DO SISTEMA DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS -
SIPAC NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP da Universidade Federal do Piauí - UFPI, na área de concentração Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional e linha de pesquisa Organizações e Desenvolvimento Regional, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Juliano Cardoso Matos

TERESINA – PIAUÍ

2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Serviço de Processamento Técnico

P436i Pereira, Lorena Carvalho.

O impacto do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC na eficiência da gestão do patrimônio da Universidade Federal do Piauí - UFPI/Lorena Carvalho Pereira. – 2018.

120 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Piauí, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Nelson Juliano Cardoso Matos.

1. Eficiência. 2. Gestão Patrimonial. 3. Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). 4. UFPI. I. Título.

CDD 351

LORENA CARVALHO PEREIRA

**O IMPACTO DO SISTEMA DE PATRIMÔNIO,
ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS - SIPAC NA EFICIÊNCIA
DA GESTÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

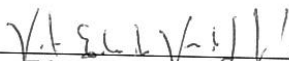
Orientador: Prof. Dr. Nelson Juliano Cardoso Matos.

Aprovado em 28 de junho de 2018.

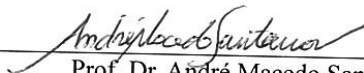
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Nelson Juliano Cardoso Matos (UFPI)
Orientador



Prof. Dr. Vítor Eduardo Veras de Sandes Freitas (UFPI)
Examinador Interno



Prof. Dr. André Macedo Santana (UFPI)
Examinador Externo ao Programa

“Sim, sou um sonhador. Sonhador é quem consegue encontrar o próprio caminho ao luar e, como punição, vê o alvorecer antes do resto do mundo.”

Oscar Wilde

AGRADECIMENTO

A Deus, e sempre a Ele, por toda a honra e toda a glória. Pelo dom da vida e por fortalecer-me todas as vezes que pensei em desistir. Por reafirmar a minha fé e me amparar me dando todos os dias uma nova chance e com ela forças para tornar-me uma pessoa melhor.

PEREIRA, L. C. **O impacto do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos-SIPAC na eficiência da gestão do patrimônio da Universidade Federal do Piauí - UFPI.** 2018. 120f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Teresina, 2018.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar as ferramentas do módulo de patrimônio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC da Universidade Federal do Piauí - UFPI, verificando se os instrumentos propostos pelo sistema são eficientes para a gestão do patrimônio da UFPI. Apresentam-se as características do gerencialismo, com práticas de gestão repensadas inicialmente para a iniciativa privada, aplicadas no setor público com a finalidade de maior controle, qualidade e eficiência nos serviços ofertados e a difusão do planejamento burocrático, representado por rotinas e procedimentos administrativos. O impacto da globalização vem refletindo-se na mutabilidade da gestão do setor público desde a década de 1970, junto à implementação de ferramentas informacionais nas intervenções administrativas das universidades federais, devido à necessidade de padronizarem-se as ações administrativas para atendimento dos princípios de eficiência, transparência e adaptabilidade no serviço público. Considerando-se as práticas de gestão adotadas pela UFPI, foi realizado um estudo de caso sendo a coleta de dados feita através da aplicação de questionário aos usuários do módulo de patrimônio do SIPAC, na busca da relação interveniente entre as propostas do sistema e os benefícios das ferramentas utilizadas na eficiência da gestão. Os instrumentos do SIPAC, especialmente o módulo de patrimônio, estão sendo morosamente readequados para atendimento das necessidades, sobretudo informacionais da administração patrimonial, mesmo que cumprindo, desde a fase de recebimento dos bens até o desfazimento, as suas propostas. Diante da análise dos resultados obtidos, apresentaram-se sugestões para melhoria dos procedimentos administrativos relacionados à utilização efetiva das funcionalidades do módulo de patrimônio. Conclui-se que a gestão da UFPI se tornou mais eficiente com o uso do SIPAC, através de informações mais transparentes e consoantes à mutabilidade existente, e como correção para as margens de erro sugere-se a padronização dos procedimentos não apenas para atendimento dos dispositivos legais, mas para maior capacitação dos agentes patrimoniais, de forma a desempenharem as atividades de gestão patrimonial com menor custo, maior controle e eficiência.

Palavras-chave: Eficiência. Gestão Patrimonial. SIPAC. UFPI.

PEREIRA, L. C. **The impact of the Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC on the efficiency of Universidade Federal do Piauí's patrimony's management.** 2018. 120f. MA Thesis (Master Degree in Public Management) – Universidade Federal do Piauí, Public Management Master's Program. Teresina, 2018.

ABSTRACT

This dissertation's purpose is to analyze the property's module tools of the Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC (in English: Integrated System of Patrimony, Administration and Contracts) of the Universidade Federal do Piauí - UFPI (in English: Federal University of Piauí), examining if the tools provided by the system are efficient to administrate UFPI's assets. The characteristics of managerialism are presented, having the management practices initially rethought for the private initiative, being applied in the public sector aiming a greater control, quality and efficiency in the services offered and the diffusion of bureaucratic outlining, represented by routines and administrative procedures. The impact of globalization is reflected in the public sector management's mutability since the 1970s, along with the application of informational tools in the administrative interventions in federal universities, due to the ongoing need to stablish a pattern in administrative actions to comply with the constitutional principles of efficiency, transparency and adaptability in the public service. Considering the management practices adopted by UFPI, a case study will be carried out. Data collection will be done through a questionnaire applied to users of SIPAC module, investigating the relationship between the system proposals and the benefits of the tools used in management efficiency. SIPAC tools, especially the property's module, are being slowly adjusted to meet the needs, especially informational aspects of the assets' management, even if they fulfill their proposals from the moment they receive the assets until they are dismantled. By the analysis of the obtained results, suggestions were presented to improve the administrative procedures related to the effective use of the functionalities of the property's module. It is concluded that UFPI's management has become more efficient with the use of SIPAC, through more transparent information and correspondent with the prevailing mutability, and as correction of the error rates it is suggested to standardize the procedures not only to attend the legal texts, but for a greater qualification of the patrimonial agents, to perform the patrimonial management activities with lower cost, greater control and efficiency.

Keywords: Efficiency. Patrimonial management. SIPAC. UFPI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Recebimento dos bens patrimoniais à luz da lei das licitações	45
Figura 2 - Módulos do SIPAC x Sistemas Estruturantes do Governo Federal	59
Figura 3 - Instituições Cooperadas através das redes IFES e Ciclo no Brasil.....	60
Figura 4 - Funcionalidades dos sistemas SIG.....	61
Figura 5 - Tela de acesso ao SIPAC	63
Figura 6 - Tela SIPAC Módulos do SIPAC	64
Figura 7 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel	65
Figura 8 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Bens	67
Figura 9 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Cadastrar Nota Fiscal.....	67
Figura 10 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Acautelamento.....	68
Figura 11 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Tombamento de Bem por Empenho	69
Figura 12 - Etiqueta Patrimonial	69
Figura 13 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Gerência.....	70
Figura 14 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Responsabilidade.....	71
Figura 15 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Movimentação de Bens	72
Figura 16 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Levantamento Patrimonial.....	73
Figura 17 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Consultas	74
Figura 18 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Histórico do Bem.....	75
Figura 19 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatórios.....	76
Figura 20 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatórios (continuação).....	76
Figura 21 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatório de Bens.....	77
Figura 22 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Cadastros	77
Figura 23 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Alienação/Baixa	78
Figura 24 - Tela SIPAC do Portal Público - Módulo de Licitação	79
Figura 25 - Dependência entre os Módulos do SIPAC	80
Figura 26 - Contratos de manutenção dos Sistemas SIG	82
Figura 27- Módulos previstos x Módulos implantados na UFPI	83
Figura 28 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características históricas do Estado brasileiro nas décadas de 1820 a 1930	22
Quadro 2 - Estruturação da máquina administrativa no Brasil entre as décadas de 1930 e 1961: dimensões estruturais e culturais	25
Quadro 3 - Características e relações entre as bases de construção do modelo gerencial de gestão	30
Quadro 4 - Gerspública x Administração Pública Societal	32
Quadro 5 - Evolução dos Sistemas de Informação nas décadas de 1950 a 1990.	55
Quadro 6- Quadro atual de pessoal da Divisão de Patrimônio da UFPI	87
Quadro 7 - Respostas obtidas através de Questionário – UFPI.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valores aplicados na manutenção dos Sistemas por ano	83
Gráfico 2 - Chamados de atualização dos Sistemas abertos por ano.....	84

LISTA DE SIGLAS

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAFS – Campus Amílcar Ferreira Sobral
CEPA – Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CF - Constituição Federal
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
CFSPC - Conselho Federal do Serviço Público Civil
CGU – Controladoria-Geral da União
CMRV – Campus Ministro Reis Velloso
CPCE – Campus Professora Cinobelina Elvas
CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
CSHNB – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
LDB - Lei de Diretrizes e Bases para a Educação
MCASP – Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
NBCASP - Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
NGP – Nova Gestão Pública
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PARFOR – Plano Nacional de Formação de Professor da Educação Básica
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PRAD – Pró-Reitoria de Administração
PrND - Programa Nacional de Desburocratização
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RU – Restaurante Universitário
SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIG – Sistema de Informação Gerencial
SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGAdmin - Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação
SIGED - Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos

SIGPP - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos

SINFO – Superintendência de Informática

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SISG – Central Sistema de Serviços Gerais

STI – Superintendência de Tecnologia da Informação

TCA - Termo Circunstanciado Administrativo

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPI – Universidade Federal do Piauí

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
2 GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO UNIVERSITÁRIA E EFICIÊNCIA	18
2.1 Antecedentes da gestão pública no Brasil: o patrimonialismo e o modelo burocrático .	18
2.2 Influências do modelo gerencial e da gestão pública na reforma administrativa brasileira .	27
2.3 Aspectos da gestão universitária: a eficiência no setor público.....	34
3 GESTÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO E A FUNÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	42
3.1 O papel do SIG na gestão do patrimônio público	42
3.2 Gestão do patrimônio público.....	43
3.3 Normatização e regulamentação da gestão do patrimônio público	48
3.4 Sistemas de Informação Gerencial.....	54
3.5 Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC	58
3.6 A utilização do SIPAC na Universidade Federal do Piauí	80
4 ANÁLISE DO SIPAC ENQUANTO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO EFICIENTE DO PATRIMÔNIO DA UFPI.....	89
5 CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES	116

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta como tema a implementação dos sistemas de informação gerencial na gestão das universidades federais e, objetiva, analisar o impacto da implementação do módulo de patrimônio do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC na eficiência da gestão de patrimônio da Universidade Federal do Piauí - UFPI tendo em vista a necessidade de operacionalização dos procedimentos administrativos e expansão das ações dos agentes patrimoniais, de modo a contribuir com maior valor nas ações de gestão.

Contudo, torna-se essencial a compreensão inicial acerca da construção da gestão pública no Brasil, com o consentimento de relacionar-se a mutabilidade do setor público com o rompimento das práticas patrimonialistas e a implementação de rotinas e procedimentos administrativos, junto à necessidade de atribuir maior controle e transparência às ações públicas.

Nesta direção, após realizar-se um debate sobre os pressupostos da eficiência na gestão universitária, e, sobre a importância de gerir-se de forma efetiva o patrimônio público com a implementação de plataformas de tecnologia de informação como auxílio à gestão, faz-se uma reflexão acerca das funcionalidades do SIPAC, implantado na UFPI em 2011, como sistema de informatização de fluxos da área administrativa responsável pelo gerenciamento do orçamento, compras, licitação, almoxarifado, controle patrimonial e demais ações relativas à gestão universitária das instituições credenciadas ao sistema (UFRN, 2018). Acerca do controle patrimonial, as ferramentas administrativas do módulo de patrimônio do SIPAC possibilitam: cadastro dos materiais permanentes, administração dos bens, levantamento de informações, consultas, movimentação dos bens, ajuste do valor contábil, emissão de relatórios específicos ou gerais, dentre outros.

A existência ou não de cooperação de um sistema de informação gerencial nas ações da gestão é relacionada à análise dos resultados obtidos anteriormente e posterior à implantação do mesmo, tendo como referência o alcance das metas a qual a instituição de ensino superior se propõe a atingir em relação à gerência do patrimônio (GUIMARÃES e ÉVORA, 2004; ÉSTHER e MELO, 2007).

Diante do exposto, e considerando o objeto do estudo, objetiva-se analisar as ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC, verificando se os instrumentos de gestão propostos pelo sistema são eficientes para a gestão do patrimônio da UFPI. A importância de

trabalhar a temática resume-se ainda à verificação dos critérios de aquisição do SIPAC, em especial as necessidades informacionais da gestão de patrimônio da UFPI, as práticas adotadas pelos gestores na utilização do módulo de patrimônio, a análise da estrutura do SIPAC e a formatação considerada pelas licenciadoras e pelos analistas em desenvolvimento de sistemas para a manutenção e criação de ferramentas, a contribuição do sistema para a gestão do patrimônio e a constatação de equilíbrio entre as informações cadastradas no setor de patrimônio e as existentes no setor de contabilidade, uma vez que o patrimônio e suas práticas estão diretamente interligados à contabilidade pública.

O SIPAC, adquirido através de um Termo de Cooperação Técnica-TCT firmado entre a UFPI e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN em 2010 tem como objeto a execução do projeto intitulado “Cooperação Técnica para implantação de sistemas informatizados de Gestão de Informações Acadêmicas, Administrativas e de Recursos Humanos”, e possui como objetivo:

§ 1 A execução do objeto desse termo, possibilitará, especificamente, a cooperação técnica entre as partes, no desenvolvimento técnico e operacional de projetos ou atividades na área de tecnologia da informação, notadamente no que tange ao desenvolvimento, adaptação, manutenção e suporte técnico, de sistema informatizado nas áreas acadêmicas, administrativas e de recursos humanos (TCT, 2010).

Desde o ano de 2011, a UFRN, produtora dos sistemas informatizados, vem firmando contratos de licenciamento com empresas a exemplo da SIG Software e Consultoria em Tecnologia da Informação, AVMB Assessoria e Consultoria em Informática LTDA, Stefanini Consultoria e Assessoria em Informática LTDA e Hirix Engenharia de Software LTDA, com o objeto de “outorga de direito de uso e exploração, em caráter não exclusivo, [...] para utilização e exploração por parte da LICENCIADA, mediante prazo determinado no Contrato” (UFRN, 2018).

Os contratos de licenciamento intencionam ajustar os programas e ferramentas dos sistemas de informação gerencial com as necessidades da administração das instituições públicas, tendo aumentado em consideração à quantidade de cooperações firmadas através das redes: IFES, quando se trata da aquisição do SIPAC por instituições de ensino (universidades federais, institutos federais e universidades estaduais) e Ciclo, quando se trata das demais instituições federais de gestão.

Dentre os sistemas adquiridos pela UFPI, além do SIPAC, citam-se: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH e o Sistema de Administração de Sistemas – SIGAdmin.

Considerando o objetivo do TCT e as ferramentas implantadas almejando uma gestão eficiente, acredita-se que a importância de se trabalhar o tema reflete-se na oportunidade de identificar a existência de falhas na gestão do patrimônio da UFPI e quais as ferramentas do sistema seriam efetivas para a correção das mesmas, o que resultaria numa atualização direcionada e específica para resolução dos problemas, através do tratamento das disfunções e readequação do módulo de patrimônio, caso necessário.

A análise da implementação do SIPAC foi realizada sem considerarem-se os critérios quantitativos das ferramentas existentes no sistema, com foco na ação dos agentes patrimoniais com relação ao uso das funcionalidades e nas atividades e práticas realizadas para atendimento dos objetivos que o sistema propõe cumprir. Busca-se, sobretudo, compreender a percepção dos atores gerenciais com relação às interações estabelecidas com as ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC.

Acerca da estrutura da presente dissertação, a mesma organiza-se em três capítulos, além desta introdução e da conclusão, sendo os dois primeiros capítulos dedicados à discussão teórica e histórica subjacente à pesquisa.

Para alcançar os objetivos teóricos propostos, foi realizado, inicialmente, levantamento bibliográfico da literatura acerca da construção da gestão pública no Brasil e a relação da administração pública com a gestão universitária, considerando ser uma pesquisa sobre os modelos de administração predominantes na gestão de patrimônio da UFPI. Apresentou-se, ainda, a relação entre o conceito e a caracterização da eficiência no setor público, como fator de melhoria das ações dos gestores para alcance das metas institucionais.

No segundo capítulo discorreu-se acerca do conceito da gestão de patrimônio e da legislação regulamentadora das ações dos agentes patrimoniais. Além disso, apresentou-se a importância da implementação de ferramentas informacionais nas ações de gestão, através do uso de sistemas de informação gerencial, com especial atenção ao uso do SIPAC e da formatação do módulo de patrimônio como ferramenta informacional facilitadora das ações patrimoniais.

No terceiro capítulo, com o propósito de aprofundar a problemática da pesquisa e a investigação acerca do impacto das ferramentas do sistema na eficiência da gestão, apresenta-se a percepção dos respondentes constatada através da aplicação de um questionário aos

usuários do módulo de patrimônio, para investigação acerca dos benefícios e atendimento das propostas do SIPAC.

Por fim, procura-se responder as perguntas da pesquisa e apresentam-se os principais resultados da análise, considerando-se a eficácia da implementação do sistema e possíveis ações para melhoria das ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC, assim como das ações a serem desempenhadas pelos agentes patrimoniais.

Em termos metodológicos, o presente trabalho fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica realizada com o aporte de artigos científicos, livros e sítios eletrônicos direcionados aos temas que retratam a construção da gestão pública no Brasil, a administração patrimonial, o impacto dos sistemas de informação na gestão e a eficiência no setor público, com análise documental acerca da legislação patrimonial federal e interna à UFPI e das propostas dos Termos de Cooperação Técnica firmados entre a UFRN e a UFPI.

Para análise da temática e obtenção dos resultados pretendidos, além da utilização da metodologia qualitativa de pesquisa, aplicou-se um questionário no período de 01 a 10 de março de 2018, de forma presencial, estruturado com perguntas abertas e fechadas (semiestruturado), aos usuários do módulo de patrimônio do SIPAC, para obtenção de dados que constatem as evidências apresentadas, uma vez que se trata de investigação específica que considera traços comuns do uso do sistema e dos critérios para implementação das ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC.

A escolha da temática do trabalho, enquanto estudo de caso na UFPI, originou-se da experiência, de estudos e conhecimento acerca da utilização de ferramentas informacionais na execução de funções administrativas enquanto gestora da Divisão de Patrimônio da UFPI nos anos de 2015 e 2016 e o objetivo de desenvolver a problemática é a verificação de possíveis lacunas causadas pelo extremismo burocrático do âmbito público, apresentando soluções para maior descentralização e caminhos para alcance da eficiência no setor de patrimônio da instituição abordada.

2 GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO UNIVERSITÁRIA E EFICIÊNCIA

2.1 Antecedentes da gestão pública no Brasil: o patrimonialismo e o modelo burocrático

A administração pública é considerada o conjunto de funções e meios utilizados para o alcance dos objetivos do Governo, representado por instituições que prestam serviços públicos essenciais aos cidadãos, considerando as especificidades da coletividade (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997).

Definir-se a coisa pública, a gestão e as políticas sociais é substancial para traçar o objetivo da gestão pública, sendo fator direcionador das ações do governo uma vez que o conceito das expressões é muitas vezes desconhecido pela população (LOPES, 2004).

Meirelles (1993) acredita que a administração pública é o resultado do aparelhamento do Estado, ou seja, é resultante das ações externas exercidas sobre os poderes legislativo, executivo e judiciário, que refletem na oferta de serviços para atendimento das necessidades da sociedade em geral. Para a autora, a gestão pública é ordenadora da administração, no sentido de orientar acerca da conduta dos administradores e dos preceitos a serem seguidos pelos agentes públicos.

Como exemplo da diferenciação entre administração e gestão pública, Meirelles (1996) relaciona a administração pública aos instrumentos de governo, representado por um conjunto de órgãos a serviço do Estado, que age para satisfação de seus fins de conservação, de bem-estar individual dos cidadãos e de progresso social, e a gestão pública ao atendimento dos interesses da coletividade dentro das limitações existentes.

A gestão pública, por sua vez, é caracterizada como a gerência da administração através da utilização do planejamento, organização, direção e controle das ações das organizações em função dos seus objetivos (BUENOS AYRES, 2013). Buenos Ayres (2006) afirma que a modernização da gestão pública impossibilita que os conceitos de reformado Estado e reforma administrativa, administração pública e democracia, descentralização administrativa e descentralização política, dentre outras temáticas, sejam tratados em separado, uma vez que analisá-las de forma isolada impede o entendimento da relação sociedade *versus* Estado, dentro das possibilidades de participação da mesma dentro das instituições.

A reforma e reorganização do Estado, dentro da complexidade e da originalidade das suas tarefas, são pensadas e efetivadas em consonância com a democratização como legitimação da ideia democrática, cenário construído com a anulação das características do

clientelismo e da burocracia, ao dar maior prioridade às emergências do âmbito local e do atendimento das demandas da coletividade com a participação popular (CARDOSO, 1996).

Nóbrega afirma:

A reforma do Estado pressupõe a conceituação mais precisa de suas atividades, principalmente das que lhe são exclusivas: definir as leis e fiscalizar seu cumprimento, impor a Justiça, manter a ordem e a defesa externa, representar o país, arrecadar impostos, regulamentar as atividades econômicas, emitir moeda e garantir sua estabilidade (2000, p.78).

O fator cultural possui expressiva importância, uma vez que as reformas propostas, objetivando uma melhor gestão em diversos países, tendem a acompanhar os modelos bem-sucedidos, o que pode acarretar experiências frustradas em descondição à realidade da administração e necessidades locais (CAPOBIANGO *et al*, 2012). Os autores afirmam que quando trazidos para uma realidade distinta daquela em que foram elaborados sem se considerarem os aspectos das bases culturais locais, tais modelos deparam-se com barreiras que impedem seu bom funcionamento.

De acordo com Bresser-Pereira (2002, p. 6):

[...] as mudanças organizacionais e administrativas tendem a se mover em um ritmo mais lento do que as mudanças em níveis político e institucional. Realmente, enquanto pude verificar cinco formas de regimes políticos desde que os Estados nacionais modernos emergiram — o absoluto, o liberal, o liberal-democrático, o social-democrático e o emergente Estado social-liberal —, posso somente detectar três formas de administração do Estado: patrimonial, burocrática e a emergente administração gerencial (ou nova gestão pública).

As reformas administrativas ocorridas no Brasil objetivaram a construção de um Estado-nação que pudesse cumprir com o que a administração pública exige, a exemplo dos princípios constitucionais administrativos mencionados na Constituição Federal de 1988, a promoção de serviços públicos essenciais e a manutenção dos direitos sociais.

A proposta reformista e a gestão do Estado, através do abandono de práticas paternalistas e burocráticas em prol da intervenção da sociedade na construção de um Estado igualitário, não implica necessariamente em desfazer a base que constituiu a República Federativa (CARDOSO, 1996). O autor afirma que o abandono de visões assistencialistas e patrimonialistas objetiva mudar o foco de administrar, que se direcionava especialmente para a produção de bens e serviços e passa a concentrar-se numa gestão capaz de minimizar custos, manter maior interlocução entre a sociedade e o público e maior clareza na definição de prioridades.

Paes de Paula (2005) remete a reforma do Estado às transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas, na tentativa de reorganizar o Estado e gerir de forma eficiente a economia. A autora aborda a dificuldade em se construir aspectos sociopolíticos efetivos uma vez que a administração focaliza soluções técnicas, evidenciando a eficiência dos processos gerenciais, o que por sua vez gera certo descompasso entre as dimensões econômico-financeira (finanças públicas e investimentos estatais); institucional-administrativa (relação entre as organizações e os órgãos do Estado); e a dimensão sociopolítica (relação entre Estado e sociedade, a exemplo dos direitos e participação dos cidadãos na gestão).

A necessidade de formulação e implementação da reforma de políticas públicas surgiu mediante a obrigação de se corrigir os problemas de eficiência, eficácia e efetividade presentes na administração do setor público (REZENDE, 2002). O autor retrata que o estudo acerca desta temática busca compreender questões relativas à formulação, implementação e avaliação das reformas e ainda as razões, estratégias de desenvolvimento, processos de implementação e avaliação de seus impactos.

Apresentam-se a seguir as experiências das reformas administrativas ocorridas no Brasil, interveniente dos modelos de reforma de países como os Estados Unidos, Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia, que intencionaram modificar a maneira de administrar das instituições públicas, com objetivo de gerir o sistema de forma eficiente, alcançando resultados diferentes de alguns dos apresentados pelos modelos anteriores e que surtiram efeitos negativos à sociedade (ABRUCIO, 1997).

Coelho (2006) constrói seu trabalho numa linha tênue que liga a origem do patrimonialismo e as razões da necessidade de se ter um Estado democrático. O autor demonstra que ambos os modelos políticos existem no presente e compreendê-los do ponto de vista teórico, de forma moral, esclarece esse momento de transição e a existência de traços de dominação, característica uma do patrimonialismo dentro das instituições na atualidade.

Max Weber (1982) apresenta no livro “Ensaio de Sociologia” a visão do patrimonialismo em três dimensões de dominação: racional, tradicional e carismática. O autor afirma que o patrimonialismo se insere de forma mais clara dentro da dimensão tradicional de dominação (legitimação e organização do poder político), que se trata de costumes sociais e religiosos, e tem o Estado organizado por um soberano, numa relação similar à organização doméstica, sendo a figura do homem a de maior poder (COELHO, 2006).

A transição entre Estado patrimonial–Estado democrático foi tratada por Bresser-Pereira (2001) dentro de parâmetros similares: Estado autoritário–Estado gerencial (democrático). A crítica do autor sobre a transição é que a modernização alcançada tanto na

forma de gerir o serviço público quanto nos limites ampliados à participação social nesse tipo de administração trouxe consigo uma série de contradições:

A política deixou de ser uma mera política de elites para começar a ser uma democracia de sociedade civil, em que a opinião pública tem importância crescente, [...]. A economia passou por intenso processo de industrialização, mas nem por isso se tornou desenvolvida, [...]. A sociedade não mais é uma sociedade senhorial, de senhores e escravos, mas não se transformou em uma sociedade capitalista clássica, de burgueses e trabalhadores; foi além e assume características crescentes de uma sociedade pós-industrial, na medida em que o pequeno estamento burocrático estatal deu lugar a uma imensa nova classe média burocrática ou tecnoburocrática pública e privada, [...] (2001, p. 1).

Bresser-Pereira (2001) traça um perfil ideológico dos caminhos da gestão pública até a concepção do Estado gerencial, apresentando as características oligárquicas e patrimoniais da época, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Características históricas do Estado brasileiro nas décadas de 1820 a 1930

Sociedade Brasileira 1821 – 1930	Mercantil Senhorial
	Estado oligárquico em que uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas dominava amplamente o país ¹ . A burguesia mercantil de senhores de terra e grandes comerciantes transforma-se no século XIX numa oligarquia cafeeira paulista.
Estado brasileiro (político) Até 1930	Oligárquico
	Estamento aristocrático-burocrático de juristas, letrados, e militares, que derivam seu poder e sua renda do próprio Estado. Não há democracia, sendo as eleições uma farsa e havendo uma diferenciação educacional e social considerável entre a elite política e o restante da população.
Estado brasileiro (administrativo) Até 1930	Patrimonial
	Estado capturado pelos interesses de classe. Os critérios administrativos eram pessoais e não havia preocupação com a eficiência da máquina estatal. A administração do Estado era composta por uma camada de funcionários públicos, dada a função do Estado patrimonial de lhes garantir emprego e sobrevivência.

Fonte: BRESSER-PEREIRA (2001, p 222-259).

Vélez (2006) apresentando a construção da administração do Estado brasileiro dentro da realidade da América Latina salienta de forma análoga as características abordadas pelos autores citados anteriormente, alguns pontos que retrataram a gestão patrimonialista: os senhores e os representantes das terras são mais fortes que a sociedade, ausência de instância pública de bem-estar social² dentro dos limites do Estado, sociedade organizada no modelo do complexo de clã³, arrecadação de impostos pelo Estado, confisco como forma de tributação no intuito de retenção de bens por parte do Estado, Estado como detentor de poder e principal responsável pela resolução dos problemas existentes na sociedade com utilização do autoritarismo para alcance dos objetivos por ele estabelecidos, inexistência de cidadania enquanto direitos dos indivíduos, organização de partidos em função de grupos pessoais de poder, maior força do governante em detrimento da representatividade da cidadania, ética privada ou de um grupo específico como norma e corrupção nas atividades do Estado.

Campante (2003) apresenta no artigo “O Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira” o arranjo econômico e sociopolítico do patrimonialismo na visão de Faoro e a visão sociológica de Weber acerca dos conceitos de patrimonialismo, estamento e capitalismo.

¹ Bresser (2006) afirma que o regime político para Faoro não é dominado por uma oligarquia de senhores de terra: em uma primeira fase, os senhores de engenho do Nordeste e os coronéis de gado do sertão, em uma segunda, os primeiros plantadores de café do Vale do Paraíba, e finalmente, os cafeeiros do Oeste paulista.

² Abrucio (1997) caracteriza o *Welfare State* como dimensão social que tem como objetivo a promoção de políticas públicas na área social para garantir o suprimento das necessidades básicas da população.

³ Vianna (1974) estabelece uma ordem de construção do Estado-nação brasileiro: país organizado administrativamente como uma aldeia, Cidade-Estado, Império até o próprio Estado-nação.

Observa-se que na ótica capitalista (aspecto econômico) não há impessoalidade e universalidade no desenvolvimento das ações dos agentes econômicos. O Estado intervém, planeja e dirige a economia em função de interesses pessoais de um pequeno grupo (CAMPANTE, 2003). Do ponto de vista sociopolítico, o autor critica a organização da sociedade em classes, fator que prioriza a desigualdade e o particularismo e afirma que a ascensão social tanto no que se refere ao poder quanto aos cargos é alcançada pelo favoritismo em detrimento da universalidade e da igualdade.

Nesse modelo de gestão não há uma distinção entre o público e o privado e o pensamento clientelista se firmava através de características corruptas e nepotistas. Por sua vez, o surgimento do capitalismo impulsionou o pensamento de se ter um modelo de gestão que divergisse dos moldes impostos pelo Estado, o que fez o patrimonialismo tornar-se insuficiente para uma administração pública eficiente (ABRUCIO, 1997).

Nos debates intelectuais acerca dessa temática, reconhece-se que a reforma burocrática não foi capaz de desarraigar o ideal patrimonialista e que o seu enrijecimento resultou numa má administração do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996). Mesmo tendo se concretizado com base num sistema político ainda do Século XVIII, o autor afirma a existência de traços desse modelo na administração atual das instituições, a exemplo de favorecimento político na ocupação de cargos administrativos, com a ausência da meritocracia e presença de certo extremismo burocrático.

A reforma burocrática no Brasil originou-se em meio à Proclamação da República, com um regime político baseado em um governo de poucos, eleições fraudulentas mesmo com o acréscimo do eleitorado e aumento do poder dos governadores e das oligarquias frente à existência da descentralização política (BRESSER-PEREIRA, 2001). O autor afirma que o fortalecimento dos problemas reforçou a insatisfação dos militares que buscavam implantar ações requeridas pelos moldes da República recém constituída e ainda dos liberais, que buscavam a democratização do Estado.

A reforma weberiana, planejada por Maurício Nabuco na década de 1920, iniciou-se de fato em 1936, durante os 15 anos de presidência de Getúlio Vargas, através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP⁴, instituído pelo Decreto-Lei nº 579/38 que “Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências” (BRESSER-PEREIRA,

⁴Granjeiro (2006) afirma que o DASP se originou em 1938 como órgão central que objetivava a modernização do Estado brasileiro através da reformulação dos ideais do Conselho Federal do Serviço Público Civil - CFSPC, implantado em 1936, que tinha como objetivo “disciplinar a administração de pessoal e as atividades-meio do setor público”.

2001, p. 10). O autor reitera que o Estado com características burocráticas e autoritárias foi estruturado na Revolução de 1930 que objetivava a implementação do voto direto com o intuito de ampliação do eleitorado, a extinção dos golpes existentes nas eleições, o fim do poder das oligarquias locais e regionais e, ao mesmo tempo, e de forma contraditória, centralizar a política nacional.

Max Weber foi precursor na discussão acerca da burocracia vista sob a ótica sociológica no período compreendido entre as décadas de 1889 e 1920, em resposta à emergência de uma sociedade de classes oriunda da Revolução Industrial. O economista considerado um dos fundadores da Sociologia, analisou a burocracia considerando as ações do modelo alemão, e afirmou ser o paradigma forma de dominação que teria causado uma influência decisiva na evolução da sociedade moderna (MEDEIROS, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2002).

Granjeiro (2006) trata acerca da trajetória do Serviço Público Federal com o advento do DASP, apresentando que a centralização política e econômica do período deu início à modernização e industrialização do país. O autor aborda que o Estado intervencionista, agora regulador da vida social e econômica, foi firmado através de três linhas de ação: formação de Conselhos e criação de órgãos e departamentos formadores de políticas públicas, expansão de órgãos da administração direta a exemplo dos Ministérios e Institutos e expansão empresarial do Estado através da criação da administração indireta representada pelas empresas de direito privado.

O DASP foi estruturado através dos princípios da administração científica de Taylor e Fayol separando as atividades-fim das atividades-meio através da departamentalização (GRANJEIRO, 2006). Apresenta-se no Quadro 2 a estruturação da máquina administrativa no Brasil entre as décadas de 1930 e 1961, destacando-se as dimensões estruturais e culturais, com as principais características e o contexto político e histórico de ocorrência.

Quadro 2 - Estruturação da máquina administrativa no Brasil entre as décadas de 1930 e 1961: dimensões estruturais e culturais

	Fatos Estruturais e Culturais	Principais Características	Contexto Político e Histórico
Advento do DASP (1930 – 1945)	<ul style="list-style-type: none"> - Política de administração de pessoal consolidada no Estatuto dos Funcionários Públicos da União (meritocracia); - Institucionalização da função orçamentária enquanto atividade formal vinculada ao planejamento; - Simplificação, padronização e aquisição racional do material, revisão das estruturas e racionalização de métodos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta de modernização através da reorganização do Estado para aumento do rendimento e da produtividade; - Proposta de redefinição das atribuições das repartições: racionalização de suas estruturas, dos métodos e normas de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instauração do Estado intervencionista indutor do processo de industrialização/modernização do país; - Centralização político-administrativa.
Gov. Kubitschek (1956 – 1961)	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto da reforma da administração pública: descentralização de serviços, fixação de responsabilidades e prestação de contas às autoridades; - Criação da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos objetivando mudanças nos projetos administrativos e reformas ministeriais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva globalizante; - Criação de estruturas paralelas como comissões de estudo e grupos executivos de trabalho; - Adequação da Administração Pública ao Plano de Metas; - Autonomia orçamentária e mais flexibilidade para recrutamento de pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Advento do desenvolvimento como ideologia econômica e social.

Fonte: GRANJEIRO, J. W. (2006).

Alguns pontos positivos da criação do DASP⁵ são: a difusão das ideias e práticas de administração e gestão pública através da implementação de uma estrutura geral de coordenações, o incentivo à formação e profissionalização de servidores, especialmente a tentativa de implantar os concursos públicos contra o nepotismo exercido nos cargos públicos

⁵Bresser-Pereira (1996) apresenta na obra “Da administração pública burocrática à gerencial”, a trajetória evolutiva do DASP, tendo sido o mesmo extinto em 1986, dando lugar à SEDAP — Secretaria de Administração Pública da Presidência da República —, que, em janeiro de 1989, é extinta, sendo incorporada na Secretaria do Planejamento da Presidência da República. Em março de 1990 é criada a SAF — Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, que, entre abril e dezembro de 1992, foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Em janeiro de 1995, com o início do Governo Fernando Henrique Cardoso, a SAF transforma-se em MARE — Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

(consolidado apenas em 1988, no auge da crise da gestão burocrática e transição para a democracia, através da Constituição Federal) e a descentralização das unidades administrativas através da criação de autarquias (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Medeiros apresenta como características do modelo de gestão burocrática na visão de Weber:

Consiste nos atributos da organização racional-legal, estando estes voltados para garantir a divisão do trabalho entre os participantes, hierarquia, a existência de regras gerais de funcionamento, a separação entre a propriedade pessoal e organizacional, e a seleção de pessoal com base em qualificações técnicas. O modelo se propunha a reger os agrupamentos sociais por meio de regras, estatutos, regulamentos, documentação, obediência hierárquica, formalidade e impessoalidade (2006, p. 146).

A crise do modelo weberiano de gestão e a transição para o modelo gerencial é representada por dois momentos: as décadas de 1945 a 1960, período em que o Brasil pela primeira vez vivencia um momento democrático, espelhado nas eleições livres que atingiram um número considerável do eleitorado, e as décadas de 1964 a 1984, através dos reflexos desastrosos que a Revolução Cubana trouxe ao país (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Bresser-Pereira (2007) apresenta na obra “Burocracia Pública na Construção do Brasil” a trajetória do modelo weberiano, retratando as décadas de 1945 a 1960, através da caracterização da burocracia pública em seu aspecto geral e voltada para o âmbito estatutário. O autor afirma que surgimento do Banco Central na década de 1964, do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social– BNDES na década de 1952 e de empresas estatais fizeram com que a burocracia se desenvolvesse, ainda que de forma lenta, frente ao retrocesso da burocracia estatutária. O início da crise burocrática nesse período é justificado pelo formalismo antagônico à infraestrutura pós-redemocratização e pela tentativa de utilizar políticas públicas americanas na administração brasileira, o que causou desequilíbrio entre as normas existentes e a realidade.

Com relação ao período de 1964 a 1984, Bresser-Pereira (2007) afirma que a crise se iniciou como resposta à revolução socialista cubana na política brasileira. A política de esquerda acreditava poder exercer as ações do governo cubano no Brasil, o que, diante da crise econômica do governo de Kubitscheck⁶, da crise política devido à renúncia de Jânio Quadros e da ascensão de João Goulart à presidência, com tendências radicalmente de

⁶ Granjeiro (2006) afirma que neste Governo destacam-se as seguintes ações: criação de um projeto de reforma geral da Administração Pública Federal (descentralização), concepção de meios para a descentralização dos serviços, fixação de responsabilidades, prestação de contas à autoridade e a criação de algumas Comissões e Conselhos objetivando reformas e mudanças nos processos administrativos.

esquerda, resultou no golpe militar de 1964. Acerca desse período, o autor apresenta as seguintes definições:

No início da década de 1960 surge o denominado Ciclo Democracia e Justiça Social no qual a sociedade aceitava a dependência e previa o desenvolvimento econômico assegurado. Todavia, definia como objetivos sociais básicos a correção do autoritarismo e desigualdades. No âmbito do Estado a estratégia nacional-desenvolvimentista prosseguia com um pacto político no qual a burocracia política, militar e civil, continuava aliada à burguesia, especialmente a industrial. O modelo político, além de autoritário, era excludente do ponto de vista político e social, afastando os trabalhadores e as esquerdas do poder, e promovendo uma forte concentração de renda da classe média. Entre 1964 e 1984 inverte-se a relação entre a burguesia industrial e a burocracia política no Brasil porque esta, apoiada no seu setor militar, passa a ter precedência sobre a primeira (2007 p. 61).

Como toda mudança, a tentativa de reformar a administração pública implantando uma gestão burocrática teve suas ineficiências, a partir do momento que foi considerado que suas intenções não levariam o Estado a desenvolver-se administrativamente consoante à globalização emergente. Crozier (1981, p. 271) afirma que “nenhuma organização moderna pode escapar à necessidade de mudança; todas elas são constantemente obrigadas a adaptar-se, tanto às transformações do seu ambiente quanto às transformações do seu pessoal.”

Apesar da flexibilização e desburocratização alcançadas mesmo que parcialmente na administração do Estado, o modelo apresentado pelo Decreto-Lei nº 200/67 como primeira tentativa de reforma gerencial em meio a uma crise burocrática, acabou de certa forma reforçando alguns laços do antigo modelo clientelista (ABRUCIO, 1997). O autor afirma que a contratação de empregados sem concurso público acarretou a possibilidade de desenvolvimento da carreira apenas de altos administradores contratados por empresas estatais e não através de concursos públicos, sendo esta considerada uma indesejável prática de sobrevivência do patrimonialismo.

No entanto, o modelo weberiano de gestão possui não apenas elementos dificultadores, mas também facilitadores da função gerencial de gestão, quando a burocracia auxilia na implementação e fortalecimento da função gerencial, através das ações dos chefes de departamento e coordenadores enquanto gestores, ainda que torne as decisões mais lentas, tratando-se especificamente das ações do modelo de gestão no âmbito universitário (MARRA e MELO, 2005).

2.2 Influências do modelo gerencial e da gestão pública na reforma administrativa brasileira

O Decreto-Lei nº 200/67 foi um dos primeiros ideais da reforma gerencial e teve como principal objetivo superar a rigidez burocrática. Apesar de idealizado ainda no período da

gestão weberiana, foi no governo de Fernando Henrique Cardoso, com os ajustes apresentados pelo até então ministro de Estado da Administração Federal e Reforma, Luiz Carlos Bresser Pereira, que houve de fato a concepção e implementação do modelo gerencial de gestão (ABRUCIO, 1997).

No pós-golpe militar de 1964, o governo afirmou a necessidade de se haver uma maior centralização política e o Estado passou a intervir com maior propriedade no setor produtivo, o que acabou consolidando e expandindo a administração indireta, afirma Granjeiro (2006). O autor apresenta como conquistas creditadas ao Decreto-Lei nº 200/67: planejamento, descentralização, delegação, coordenação e controle, expansão das empresas estatais, órgãos independentes e semi-independentes, fortalecimento e expansão da meritocracia, plano de classificação de cargos, reorganização administrativa com a criação de 16 Ministérios, aplicação da Consolidação das Leis do Trabalho para contratação de pessoal, dentre outros.

Lima (2013) apresenta ainda a importância do Programa Nacional de Desburocratização - PrND, concebido através do Decreto nº 83.740/79⁷, objetivando a eficiência e economicidade de esforços na gestão pública. O Programa foi implementado com a intenção de simplificar os procedimentos, documentos e decretos eliminando informações desnecessárias que iriam retroceder as ações administrativas presentes.

Tratando-se do cenário da década de 1990, após indicação para gerir o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado- MARE, Bresser-Pereira aprofundou seus conhecimentos acerca da nova administração pública através da investigação das práticas europeias (BRESSER-PEREIRA, 2001). O autor afirma que a necessidade de se reformar o Estado iniciou-se devido ao retrocesso burocrático ocorrido ainda no ano de 1988, resultado do descontrole da política econômica e da crise fiscal.

Bresser-Pereira, enquanto ministro do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, através do reflexo das ações administrativas implantadas na Inglaterra e Reino Unido, elaborou no primeiro semestre de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa. O Plano constituído através de comissão composta por cidadãos sem vínculo direto com o governo foi aprovado em dezembro de 1995 pelo Presidente em exercício, e apresentava como objetivos: aumento da governança do Estado, descentralização de responsabilidades que não competem ao Estado à iniciativa privada e aos Municípios e Estados as ações de caráter regional, transformação das autarquias e fundações em agências autônomas, adoção de políticas públicas com o propósito

⁷ Revogado pelo Decreto 9.094/17.

de aumentar a participação social nas ações do Estado, dentre outras (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995).

O anseio de modernizar a administração pública surgiu de alguns pressupostos elaborados pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado que apresentou as seguintes características: pressupõe que os funcionários públicos são merecedores de confiança, incentiva a criatividade e a inovação, caracteriza o contrato de gestão como instrumento de controle dos órgãos descentralizados, descentralização financeira caracterizada pelo ponto de vista político através da transferência de recursos e atribuições aos níveis políticos regionais e locais, descentralização administrativa através da delegação de autoridade, redução dos níveis hierárquicos das organizações, flexibilidade nas ações administrativas, ideais de multiplicidade que substituem a competição administrativa e os conflitos, controle feito por resultados e administração voltada para o atendimento das necessidades do cidadão (DIEGUES, 2008).

As propostas de descentralização e ampliação da democracia são pontos essenciais que a administração pública gerencial buscou alcançar (PAES DE PAULA, 2005). A autora afirma que a redução de níveis hierárquicos (*downsizing*), flexibilidade, eficiência dos serviços e controle e descentralização administrativa são algumas características desse modelo de gestão, que busca, sobretudo, uma administração voltada para as necessidades dos cidadãos.

“Esses novos modelos, identificados como gerenciais, deveriam dar maior agilidade às ações dos governos, tendo, como gênese, uma preocupação central com as crises fiscais que impuseram sérias limitações às ações das administrações públicas” (MEDEIROS, 2006, p. 150).

É de suma importância retratar o papel do movimento “reinventando o governo” e dos pilares do *management*, com a utilização das ações do setor privado na administração do âmbito público, como formas de consolidação do movimento gerencialista e crítica à burocracia predominante (PAES DE PAULA, 2005). A autora apresenta na obra “Por uma nova Gestão Pública” a consolidação, construção e críticas acerca da nova administração pública, edificada por sua vez no Brasil através de bases teóricas e modelos de reforma de gestão construídos por meio dos movimentos neoconservadores, com o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública, através da atuação em outros países, a exemplo do Reino Unido e Estados Unidos.

Paes de Paula (2005) faz um comparativo das bases do gerencialismo, da cultura do *management* e dos objetivos do movimento “reinventando o governo” como forma de enfatizar a relação entre os mesmos, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Características e relações entre as bases de construção do modelo gerencial de gestão

<p style="text-align: center;">Gerencialismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento na produtividade econômica; - Aplicação de tecnologias de informação e organização; - Força de trabalho segundo o ideal de produtividade; - Planejamento da produtividade; - Delegação de responsabilidades aos gerentes.
<p style="text-align: center;"><i>Management</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade de mercado livre; - Indivíduo auto-empresendedor; - Excelência como forma e aperfeiçoamento individual e coletivo; - Racionalização de atividades através de tecnologias gerenciais.
<p style="text-align: center;">Movimento “reinventando o governo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias entre Estado e o setor privado para realização de privatizações, mobilização de grupos comunitários para a prestação de serviços e atendimento dos cidadãos através da oferta de serviços públicos; - O governo deve dar responsabilidades ao cidadão e à comunidade; - Competição na prestação de serviços ao setor público objetivando a eficiência, melhoria no atendimento, inovação e maior engajamento dos servidores públicos; - Utilização do planejamento estratégico nas ações do governo; - Avaliação de resultados e de desempenho.

Fonte: PAES DE PAULA, A. P (2005).

Rezende (2002) apresenta os fatores que levaram à crise na implementação da reforma gerencial, não na sua totalidade, mas constata que até nos casos bem-sucedidos, as reformas não alcançaram muitos dos objetivos almejados pelos formuladores.

Inicialmente o problema do ajuste fiscal⁸ foi contra as políticas que objetivam a redução de gastos na administração pública, realidade distante diante do cenário de gestão pós-reforma (REZENDE, 2009). O autor acredita que muito deverá ser realizado com relação às políticas de reforma uma vez que não há possibilidade de se construir ações que controlem o ajuste fiscal e ainda mantenham um equilíbrio com processos flexíveis de gestão, descentralização de funções, recursos e responsabilidades.

⁸ Rezende (2009) afirma que o equilíbrio das contas públicas, gerado pelo ajuste fiscal, pode ser visto sobre dois aspectos: por um lado, a administração pública teria maior autonomia, especialmente os recursos humanos e orçamentários; por outro, causaria maior possibilidade de oportunismo e uso indevido de recursos públicos.

Outro fator limitante da implementação do gerencialismo com total êxito foi o não ponderamento da realidade cultural local ao considerar-se que os objetivos alcançados pelo Estado em países como a Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia seriam aplicados com a mesma eficácia em um cenário distinto (REZENDE, 2009). O autor afirma que se deve considerar as condições específicas, sobretudo, nos países em desenvolvimento, onde a opinião política funciona em desequilíbrio com as necessidades do setor público, e com a possibilidade de identificação de fragmentações na gestão das políticas públicas, com considerável interferência da política sobre a administração do Estado e falta de coordenação gerencial.

Em complementaridade às ações da gestão gerencial, apresenta-se a vertente oriunda de medidas que objetivam a desburocratização das ações executadas no serviço público.

O redesenho dos modelos de gestão apresentados resultou em uma vertente como medida de instituição da administração pública gerencial, padrão instituído pelo Decreto nº 5.378/05⁹, que retrata acerca do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, a Gespública, reconhecida por alguns autores, como Newman e Clarke (2012), Capobianco *et al* (2013) e Oliveira (2015) por Nova Gestão Pública - NGP.

A Gespública, enquanto programa de desburocratização preza pela qualidade da gestão pública, fazendo bem feito e em tempo ideal o que deve ser feito (LIMA, 2007). Nesse sentido, o autor aponta que a qualidade no serviço público depende do cumprimento da missão do Estado, através da produtividade e atendimento eficiente das necessidades dos cidadãos como usuários finais dos serviços públicos.

A vertente denominada societal, não sendo caracterizada como modelo de reforma administrativa, é baseada na democracia participativa e deliberativa, com um novo perfil dos administradores públicos, ascensão da aliança popular-nacional, gestão social e uma nova visão de desenvolvimento (PAES DE PAULA, 2005, p. 159).

“A vertente societal propõe um novo modelo de gestão pública, opondo-se ao estilo burocrático de gestão e buscando uma ampliação da democracia por meio de uma maior inserção e participação da sociedade organizada na administração pública” (CAPOBIANCO *et al*, 2013, p. 71).

Apresentam-se no Quadro 4 as características da Gespública e da administração pública societal, que objetivam a prestação de serviços de forma eficiente à sociedade dentro do que a legislação exige e a participação social nas ações do governo, respectivamente.

⁹ Revogado pelo Decreto 9.094/17.

Quadro 4 - Gespública x Administração Pública Societal

Gespública	Administração Pública Societal
<p>Modelo de gestão pública baseado na busca da qualidade nos serviços ofertados à sociedade. A Gespública é baseada em 6 (seis) princípios que devem nortear todos os atos da administração pública do setor público, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidade; - Impessoalidade; - Moralidade; - Eficiência; - Legalidade; e - Excelência. <p>O Programa propõe a desburocratização dos serviços públicos e o atendimento das necessidades dos cidadãos de forma homogênea.</p>	<p>Vertente de gestão do Estado baseada nos movimentos sociais brasileiros a partir da década de 1960, mobilização essa iniciada em meio ao modelo weberiano de Gestão, tendo refletido nas décadas posteriores. O objetivo dessa linha é afirmar a participação social no exercício do poder público, através da elaboração de uma gestão focalizada nas demandas coletivas. O movimento apoiado pelos partidos sociais, sindicais, pastorais, ONG's, etc., consiste em combinar uma democracia com caráter participativo e representativo.</p>

Fonte: PAES DE PAULA, A. P (2005); LIMA, P. D. B. (2007).

Passando por uma série de momentos até concretizar seu objeto, a Gespública, antes focada nas ações do processo administrativo, passa a ver os cidadãos como superiores às organizações, prezando agora pelo serviço ofertado ao coletivo, numa proposta de reforma baseada na dimensão cultural e na universalidade (LIMA, 2007).

Lima (2007) afirma que a qualidade é o principal ponto a ser alcançado pela Gespública, sendo que a qualidade na gestão de uma organização pública é confirmada através do cumprimento da missão estabelecida, fazendo o que deve ser feito, de forma coerente, atingindo todo o público interessado nos seus serviços.

Para se atingir a missão de uma organização, deve-se haver o planejamento, a organização, a condução, a coordenação e o controle das ações repensadas pelos servidores e governos, com intuito de agregar maior valor aos serviços prestados ao público (LIMA, 2007).

Bresser-Pereira (1999) acredita que a entidade pública, na égide do Novo Serviço Público, deve ver o indivíduo enquanto “cidadão-cliente”. Com relação à correlação que deve haver entre os prestadores de serviço público e o cidadão enquanto usuário, o autor afirma:

Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente, mas um cliente-cidadão

revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor (1999, p.8).

No contexto das reformas administrativas, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização foi uma forma de reorientar a administração pública para o cidadão, retomando aos administradores públicos que o serviço público implica em servir ao público (LIMA, 2007). O autor apresenta que a burocracia, a transparência e o controle são valores defendidos pelos gerentes e gerenciados do setor público. No entanto, o Programa não efetuou mudança alguma para empreender os citados valores, o que conseqüentemente gerou um aumento descontrolado de ações burocráticas.

Newman e Clarke (2012, p. 354) utilizam a expressão “estado gerencial” para apresentar o cenário administrativo e político de reforma que ocorria sobretudo na Grã-Bretanha. Os autores retratam a Nova Gestão Pública – NGP como mudança cultural, social e política e afirmam que a reconstrução do Estado envolveu dois conceitos: gerencialismo e gerencialização. O primeiro, enquanto legitimador de direitos objetivava uma maior eficiência nas ações organizacionais e sociais e previa as metas e meios de alcançá-las. O segundo trata-se da construção de estruturas de gerencialismo que definem as condições de tomada de decisão. O objetivo da gerencialização é, sobretudo, criar formas de gerir e tipos de gestores.

A NGP, baseada nos movimentos reformistas ocorridos especialmente na Grã-Bretanha, visando a utilização de práticas do âmbito privado no setor público, com orientação de aumentar a produtividade para atender ao cliente-consumidor, objetivou, na realidade brasileira, uma série de modificações na gerência das instituições, a exemplo da descentralização e delegação de autoridade. Para alcance de tais objetivos, conforme os ideais reformistas da época, como os estabelecidos pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, foi necessária a redefinição do Estado em quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado (OLIVEIRA, 2015).

No entanto, o autor, que caracteriza a NGP como um modelo de gestão baseado em políticas sociais, declara a existência de uma relação ambígua entre a sociedade e o Estado tendo em vista a desigualdade econômica, geográfica e social brasileira. O cenário se concretiza com a privatização de alguns serviços públicos como telefonia, energia, água e esgoto, responsável por estabelecer um novo comportamento entre o cidadão e a oferta de bens e serviços essenciais, que passou a ser ditada por uma dinâmica de mercado (OLIVEIRA, 2015).

Matias-Pereira (2003) acredita que o sucesso da administração pública advém de uma definição clara da dimensão, papel e das funções do Estado. O autor cita que dimensões excessivas não estabelecem limites nas funções e nem clareza nas ações a serem executadas e que cabe ao Estado separar as ações essenciais, as funções secundárias e aquelas que podem ser terceirizadas, sendo executadas por outras instituições, ainda que necessitem de supervisão constante.

Acerca da NGP e da instituição de políticas públicas que ajustem as reais necessidades da população aos limites das ações do Estado, Abrucio afirma:

Com o intuito de fazer uma modernização democratizadora — e não meramente tecnocrática — do Estado, fóruns como o chamado “Conselhão” podem ser incentivados, para que cumpram o papel de levar demandas e propostas da sociedade para o debate com os formuladores de políticas públicas. Só que a maior parte da sociedade, inclusive os setores mais organizados, carece de boas informações e análises sobre a qualidade da administração pública. É preciso criar entidades sociais independentes que aumentem e disseminem o conhecimento sobre as ações e os impactos dos programas governamentais. [...]. Isso é válido tanto para entender de forma sistemática e sistêmica as políticas públicas, quanto para repassar à população, de maneira acessível, indicadores e alternativas de políticas (2007, p. 84).

Para Matias-Pereira (2008), fica explícito que algumas ações da NGP tenham sido afetadas no momento de execução. Relacionada ao desempenho, com o papel de reduzir custos e tornar as políticas públicas mais eficientes, a NGP teve resultados abaixo do pretendido como reflexo da ausência de avaliação por parte do governo, o que foi de encontro às mudanças estruturais e a evolução cultural. A ausência de uma avaliação coerente com as ações da NGP gerou também a impossibilidade de resolver os problemas socioeconômicos, causando distorções relevantes na vida dos cidadãos enquanto clientes e dos funcionários enquanto prestadores de serviços (MATIAS-PEREIRA, 2008).

2.3 Aspectos da gestão universitária: a eficiência no setor público

A administração pública no Brasil é baseada em regras que disciplinam as ações dos gestores e possibilitam o desenvolvimento de maior autonomia para os órgãos públicos (OLIVEIRA e SANTOS, 2014). Com relação à reforma da administração universitária, os autores remontam a importância do Decreto-Lei nº 200/67, enquanto primeira tentativa de implementação do modelo de gestão gerencial, que fixou no Art. 5º as normativas de criação das instituições federais de ensino superior, enquanto instituições autárquicas ou fundacionais,

com autonomia financeira, administrativa e disciplinar, sendo detentoras de direitos e obrigações, poderes e deveres, ofertando educação superior de forma eficiente com o objetivo de garantir o desenvolvimento do país (OLIVEIRA e SANTOS, 2014).

A reforma da administração universitária de 1968 objetivou modernizar o país, de forma que a gestão estratégica seria um meio para que as universidades públicas federais alcançassem metas condizentes com o desenvolvimento do Brasil, a exemplo dos cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, pesquisa e extensão, e maior oferta de cursos de graduação (COUTINHO, 2009). O autor afirma que a legislação editada pelo Governo Federal através do Decreto-Lei nº 53/66 determina mudanças a serem executadas pelas instituições universitárias como a definição e cumprimento de prazos e apresentação do plano de reestruturação das instituições ao Ministério da Educação e Cultura.

Como ideal progressista, a reforma universitária de 1968 não foi implementada num período de equilíbrio político, considerando o quadro de mudanças na cultura organizacional das universidades públicas federais (COUTINHO, 2009). Partindo ao questionamento da efetividade da reforma e os benefícios alcançados, o autor esclarece:

A exemplo da UFMG [**estudo de caso retratado no trabalho**], a reforma se consumou nas três atividades, a saber: ensino, pesquisa e extensão. Com relação à transição de escola para universidade, as melhorias são consideradas lentas. A organização por sua vez, continuou tendo como meta a autossuficiência e independência, através da descentralização, responsabilizando unidades e departamentos. No entanto, esses fatores foram no sentido oposto ao da integração, quando deveriam predominar ações de cooperação, julgada como fator essencial ao funcionamento efetivo da estrutura funcional das instituições (2009, p. 212, grifo meu).

Com relação à governança universitária, atualmente, exige-se do gestor competências que vão além do relacionamento interpessoal e de credenciais acadêmicas. Tornaram-se necessárias as competências políticas, estratégicas, financeiras e, sobretudo mercadológicas (BOLAN, 2008). O autor afirma que mesmo sendo a educação um serviço de direito do cidadão, não se deve responsabilizar apenas o Estado pela sua oferta, por não ser um serviço que acarrete geração de lucro ou características filantrópicas, e com relação ao período de expansão universitária, aponta:

Na terceira etapa de expansão universitária é inconcebível a implementação de uma administração burocrática para melhoria da governança do ensino superior. Esse modelo é incompatível com as complexidades da modernidade e dificulta a adaptação das instituições às mudanças impostas pelo mundo globalizado, com a importância cada vez maior da obsolescência tecnológica e dos avanços nos conhecimentos. A gestão universitária brasileira atravessa um período de intensa profissionalização, [...] e no ambiente externo, os gestores enfrentam os desafios da competição com base em regras de mercado, com o surgimento de novos *players*,

excesso de oferta e custos fixos crescentes diante das demandas de uma clientela cada vez mais diversificada (2008, p. 70 e 71).

A expansão do âmbito universitário e da formação educacional da população como um todo, em resposta à democratização do ensino público no Brasil, e o papel da descentralização e da autonomia no processo educacional e nas ações administrativas, são considerados fatores sumários na implementação da burocracia no Estado moderno (MENDONÇA, 2001). O autor afirma que o monopólio da educação, que causou certa regressão no processo educacional do país, impossibilitou a racionalização dos processos de gestão na área da educação. Se por um lado, centralizar ações expandiu a oferta educacional, por outro dificultou a relação de participação da sociedade na implementação de ações educacionais, em função da centralização do planejamento.

A autonomia, por sua vez, não está contemplada na legislação e na maioria das normativas dos sistemas de ensino. Os gestores educacionais não consideram medidas de reestruturação que levem em consideração as necessidades e projetos gerados pela escola, a exemplo do regimento escolar, que enquanto normativa jurídica, não apresenta ações autônomas, uma vez que tem forma única estabelecida pelas administrações centrais e aprovadas pelos órgãos normativos dos sistemas, em flagrante desrespeito às características pedagógicas e culturais específicas de cada escola, na sua relação com as comunidades locais (MENDONÇA, 2001).

Corroborando o apresentado, Oliveira (2015, p. 633) afirma que “nesse formato de gestão das políticas públicas em que a descentralização e a ampliação da autonomia local são desenvolvidas, observa-se uma relativização do impacto nas decisões”. A autora acredita que a possibilidade de participação da população a nível regional, a exemplo da descentralização local, pode detectar as necessidades específicas da comunidade dando-lhe maior autonomia, de modo a ser ponto de partida para o Estado estabelecer prioridades educacionais contribuindo na administração pública da área educacional.

Retomando à Gestão Universitária, Dourado (2002, p. 240) descreve as recomendações do Banco Mundial e sua tentativa de priorizar a educação superior através do documento *“La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia”* (1995), que orienta à educação aos seguintes mecanismos e alterações: privatização desse nível de ensino, estímulo à implementação de novas formas de regulação e gestão das instituições estatais, aplicação de recursos públicos nas instituições privadas, eliminação de gastos com políticas compensatórias (moradia, alimentação), diversificação do ensino superior, dentre outras.

Aliado a essas premissas, acredita-se que as políticas educacionais e as consequências positivas da implementação das mesmas à educação brasileira não podem ser compreendidas sem o entendimento do cenário histórico-econômico que constituem o cenário atual (DOURADO, 2012). Para o autor, a compreensão das reformas administrativas ocorridas no Estado brasileiro é de suma importância para o entendimento das peculiaridades da área educacional, especificamente quando se trata das políticas para a educação superior.

Acerca da compreensão da formatação da gestão universitária e do papel do gestor tendo em vista a abrangência de atividades exercidas no âmbito público de ensino, Marra e Melo afirmam:

Em suma, a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças; pelo predomínio dos professores na gestão universitária; pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas; e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão. Esses valores estão presentes na maioria das universidades federais brasileiras, e as práticas gerenciais de seus chefes de departamento e coordenadores de curso/programa influenciam e são influenciadas por eles (2005, p. 15).

Após mapeamento das reformas administrativas e da construção do modelo de gestão universitária, apresenta-se a caracterização pertinente à eficiência e sua aplicabilidade no setor público, sobretudo nas ações administrativas na área de ensino superior, tendo em vista as atribuições dos agentes públicos, a estrutura do serviço público e o desempenho a ser alcançado na execução das atividades de gestão do ensino.

Estando a temática presente desde o ideal de reforma administrativa gerencial estabelecida através do Decreto-Lei nº 200/67 e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, a questão é corroborada com as proposições do Decreto nº 9.094/17, que por sua vez dispõe sobre a “simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos”.

A legislação normatiza que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão considerar o cumprimento de diretrizes nas relações entre o serviço prestado e o usuário final, a exemplo da boa-fé nas ações, compartilhamento de informações em atendimento à Lei da Transparência, integridade na expedição de documentos comprobatórios, racionalização de métodos e procedimentos, eliminação de formalidades que reforçam a burocracia e geram altos custos financeiros, implementação de soluções tecnológicas com intuito de simplificar os processos e procedimentos de atendimento ao usuário, dentre outras ações.

Os princípios e normas que regulamentam a administração pública, as atividades dos servidores e dos agentes políticos, assim como o controle das despesas e finanças públicas e custeio de atividades, normatizados pela Emenda Constitucional nº 19/98, implementam na Constituição brasileira de 1988 nova redação para o art. 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”.

No entanto, as intervenções e práticas administrativas para realização de um serviço eficiente compreendem não apenas as atividades inerentes ao agente público. A qualidade na administração pública, oposto da ineficiência há muitos anos existente nas instituições prestadoras de serviço público, vem sendo tratada por algumas ações estratégicas de correção, a exemplo da Qualidade Total e do Planejamento Estratégico e Situacional (RUTKOWSKI, 1998). A autora retrata, considerando as estratégias que datam da década de 1980 e 1970 respectivamente, que o processo de correção se origina com a mudança na organização do trabalho e implantação de novas práticas de gerenciamento, alcançando assim maior flexibilidade e aumento da produção, mantendo a qualidade dos produtos e serviços.

Conceituada de forma divergente da eficácia, que por sua vez relaciona-se diretamente com o alcance dos objetivos e das atividades propostas, a eficiência, como rendimento técnico e administrativo, busca alcançar resultados eficazes na administração pública, através da democratização do acesso a todos os serviços públicos disponíveis, permeabilidade no controle da sociedade, melhoria na qualidade dos serviços ofertados à população e maior resolutividade dos problemas apresentados pela comunidade (SIQUEIRA, 1990).

Tratando-se do serviço público federal, a qual se inclui o cenário de estudo do presente trabalho, e retomando a questão da qualidade junto ao conceito de eficiência, Ferreira, Alves e Tostes (2002) apresentam que as mudanças ocorridas nas organizações públicas induziram a construção de diversas práticas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, sendo responsáveis por colocar em questão os papéis a serem desempenhados pelos órgãos, assim como a funcionalidade dos mesmos, a estrutura e o funcionamento em si. Os autores apresentam que a eficiência relacionada com a qualidade de vida e ainda a adaptabilidade do serviço público, é um desafio a ser cumprido pelos agentes multiplicadores, responsáveis pelo bem-estar dos servidores públicos ao tempo que devem apresentar condições adequadas para execução das atividades, satisfação do usuário-cidadão, e a eficiência e eficácia propriamente ditas.

Sendo a eficiência diretamente relacionada ao modo de fazer do agente público e ao resultado das ações da atividade desempenhada, a globalização e a forte necessidade de

adequar as ações do serviço público aos cenários de mudança acabam relacionando a redução do quadro de pessoal nas instituições com um grau elevado de eficiência. Esse processo de mutabilidade, ao tempo que causa a racionalização do trabalho, exige do agente uma maior profissionalização, flexibilidade nas atividades através da inclusão de novas tarefas, rodízio de funções o que sugere uma multiquificação e habilidade criativa. Do agente público espera-se ainda o manejo das ferramentas tecnológicas, relacionamento interpessoal além da competência na resolução de conflitos, capacidade de realizar atividades em equipe e responsabilidade para atuar em ambientes instáveis (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2002).

Relacionando-se a exigência da eficiência, que provém das organizações estatais, não-estatais, corporativas e privadas, com as reformas gerencias, uma vez que a presente dissertação aponta a caracterização da gestão no âmbito público educacional atendendo aos traços dos modelos administrativos existentes, Bresser-Pereira (2008) afirma que o modelo da gerência pública deve tornar a administração mais flexível e ainda priorizar a motivação dos gestores. Para o autor, as ações orientadas para o “cliente-cidadão”, uma administração voltada ao cumprimento de objetivos e uma competição que busca à excelência, são princípios norteadores da gestão pública para alcance da eficiência na administração do serviço público.

A redução nos gastos governamentais, impactando na otimização dos recursos disponibilizados ao Estado para suprir as necessidades dos usuários dos serviços públicos, fator realizável através de parcerias público-privadas e demais formas de concessão, são importantes em meio ao cenário reformista tendo em vista que uma administração pública eficiente é resultante da cobrança e do controle efetuado pela sociedade (ABRUCIO, 2007).

As medidas para se introduzir os conceitos constitucionais nas atividades realizadas pelos gestores do setor público, com o intuito de estimular a produção de bens e serviços prestados reforçando a relação entre a administração pública e a sociedade, são dificultadas pela limitação de recursos, pela crise social, econômica e financeira, pelos desequilíbrios sociais e econômicos, e pela complexidade das ações realizadas pela administração pública (GRATERON, 1999).

O autor apresenta que o desenvolvimento tecnológico junto à aplicação das exigências da gestão é readequado conforme o processo de mudanças que o setor público perpassa, sendo consequência da necessidade de adaptar-se às exigências das novas formatações tecnológicas, sendo os sistemas de informação, sistemas de controle e modelos de gestão aspectos que devem andar lado a lado à adaptabilidade do serviço público, objetivando garantir eficácia e eficiência nas metas estabelecidas pelas instituições.

A busca por novos padrões de eficiência foi fator primordial no surgimento da perspectiva gerencialista de gestão, uma vez que a nova administração pública com foco no cliente, gestor, no resultado e no desempenho, tinha como objetivo principal a aplicação das ações utilizadas no meio privado às atividades públicas, alcançando-se assim maior eficiência e redução de custos. O excesso de controle junto à implementação do modelo gerencial de gestão foi visto como fator dificultador para o alcance da eficiência na gestão pública e o gestor, como ator no processo de alcance da eficiência, passou a ser visto como incompetente em face da ineficiência apresentada pelo sistema (MOTTA, 2013).

Para o autor, os agentes públicos passaram a considerar fatores alheios às questões políticas e as condições de trabalho: houve maior foco na resolução de conflitos no lugar do estabelecimento de metas e busca por resultados e o aumento de pressões e conflitos levaram os agentes a buscarem constantemente novos consensos. Tais condições, após a reforma que acarretou na nova administração pública, passaram a limitar a implementação das ações do setor privado na resolução das ineficiências do setor público, uma vez que enquanto algumas práticas proporcionam maior consistência às ações públicas, outras danificam alguns valores considerados fundamentais.

Relacionando-se a temática eficiência e sua aplicabilidade no serviço público, em especial nas universidades federais, Peixoto (2009) afirma que a avaliação da instituição de ensino, tanto na perspectiva teórica quanto prática, flui de modo a apresentar um resultado satisfatório à sociedade, com funções reguladas através do desempenho e da eficiência da educação superior, orientada para uma produção da qualidade, melhoria institucional e formação de agentes multiplicadores da educação.

Para Vieira e Vieira (2004), a complexidade das estruturas organizacionais tendo em vista o quantitativo de órgãos e o excesso de normas as quais os mesmos devem cumprir são fatores que acarretam o impulso à perda da eficiência. Os autores apresentam que no cenário educacional das universidades federais, a complexidade dessas estruturas, além de dificultarem a eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos, acabam burocratizando o sistema o que reflete de forma imediata em corporativismo de grande resistência, e mesmo com a aplicação de novos métodos de gestão atendendo à sistematização da variável tecnológica, sugerem conflitos e personalização comprometedora às ações dos agentes públicos.

Conclui-se nesta seção, após apresentar-se de forma sucinta o caminho percorrido pela gestão universitária em momentos singulares da administração pública e o papel da eficiência no alcance das metas institucionais, que a melhoria contínua dos modelos administrativos em

que se baseia a gestão universitária percorre polos que vão desde ao extremo burocrático nas ações da gestão enquanto promotora de ensino no nível básico e universitário, até a própria departamentalização, organização racional do trabalho, modos de incentivo à participação dos membros em colegiado e autonomia, que reafirmam os laços entre a academia e o administrativo, em prol da racionalidade administrativa, eficiência na distribuição dos recursos e qualificação do pessoal (SAMPAIO e LANIADO, 2009, p. 154).

3 GESTÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO E A FUNÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

3.1 O papel do SIG na gestão do patrimônio público

O gerenciamento patrimonial e a busca constante da eficiência no controle dos bens públicos assim como a importância da gestão do conhecimento para administrá-los são reflexos das transformações ocorridas na administração pública e privada, que propõem não apenas o conhecimento de como administrar o patrimônio público, mas também dos mecanismos e processos que fazem parte das rotinas das instituições (BERNARDES, 2011). O autor afirma que os processos administrativos se referem ao desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento, que possibilitará tanto a transformação do conhecimento individual em coletivo ou organizacional como a construção de ferramentas estratégicas para maior controle do patrimônio público.

Com relação à importância dos bens móveis, imóveis e semoventes, e sua utilidade no serviço público, em 1931 instituiu-se a primeira normativa para a aquisição dos bens públicos, com a composição da comissão de compras, que por sua vez tem o propósito de regulamentar a compra propriamente dita, simplificar, padronizar, normatizar o inventário, proceder com o tombamento (identificação) e o controle dos bens, assim como a publicização da importância da conservação e recuperação dos materiais (MOREIRA, 1948).

Acerca da responsabilização e das atribuições dos gestores patrimoniais, a Resolução nº 560/83-CFC, estabelece como atribuições dos profissionais da área de Contabilidade a organização e operação dos sistemas de controle patrimonial, inclusive quanto à existência e localização física dos bens, competências a serem consideradas pelos gestores na execução das atividades públicas, com a condição de serem orientadas por profissional da área contábil (BARBOSA, 2013).

As competências do setor de patrimônio das universidades federais foram instituídas pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB¹⁰, em 1969, e destacam-se: o levantamento dos bens móveis, imóveis e semoventes, registro dos bens (tombamento) com a descrição das características, a emissão dos termos de responsabilidade com a assinatura dos funcionários competentes, atualização dos dados dos bens existentes na instituição assim

¹⁰ O CRUB foi criado em 30 de abril de 1966 com o objetivo de promover a troca de experiências na administração das universidades brasileiras e a cooperação nas ações de gestão. Tendo as universidades brasileiras surgido em meados da década de 1930, a ausência de modernização nos aspectos sociais, econômicos e educacionais impulsionou a união de um quantitativo considerável de reitores no ano de 1966 para articular e consolidar o ensino superior no Brasil, com a proposição de medidas, promoção do intercâmbio e cooperação entre as universidades.

como o controle dos bens pertencentes a cada setor, realização do inventário anual com o patrimônio real da instituição (descrição, identificação, avaliação unitária e quantitativa) e reavaliação dos bens permanentes (BERNARDES, 2011).

A administração do patrimônio público nas instituições de ensino, caracterizado por Francischini e Gurgel (2004) como ativo imobilizado de natureza permanente, deverá passar por conferências periodicamente, através de inventário, uma vez que está sujeito à auditorias que conforme os autores objetivam: avaliar se as contas do ativo imobilizado estão em conformidade com os princípios contábeis gerais e em consonância com os dados do setor de contabilidade das universidades, bem como verificar se as adições dos ativos são condizentes com a existência real de bens físicos, assim como a legalidade no caso de baixa dos bens, efetuar a depreciação e seu equilíbrio com as baixas em caso de retiradas, abandono ou desgaste e inutilização dos bens, analisar o saldo da depreciação com a vida útil e possível valor residual dos bens, etc.

Acredita-se que uma boa administração e gerenciamento é de suma importância quando se trata dos setores que ofertam serviços à sociedade, a exemplo da educação pública (FREITAS; CRUZ, 2014). Todavia, os autores acreditam na necessidade sumária de se implementar modelos, sistemas e soluções do setor privado nas ações do serviço público, com a orientação voltada para maior agilidade, transparência e efetividade nas tarefas administrativas, através da aplicabilidade de ferramentas informacionais.

Diante disso, e do papel que as universidades desempenham na sociedade, busca-se verificar o gerenciamento do patrimônio através da implementação de sistemas de informação gerencial, com a análise da eficácia dos mesmos no alcance das metas institucionais, uma vez que o papel das universidades não se limita apenas às funções representadas pela Lei de Diretrizes e Bases para a Educação – LDB, conforme retratado por Salgado e Marques (2014), mas, sobretudo, pela dinâmica com a sociedade, estruturas sociais que se retroalimentam, indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e políticas administrativas que atendam às legislações existentes e que pretendam regular as ações públicas.

3.2 Gestão do patrimônio público

Os programas de gestão pública acabaram por resultar numa nova postura a ser adotada pelos gestores das instituições, no intuito de apresentarem ao público-alvo ou cliente,

de forma efetiva e transparente, serviços que atendam às necessidades com maior eficiência e responsabilização na gerência dos recursos públicos.

Para tanto, Bernardes (2011, p. 23) defende a importância da gestão patrimonial e de se implementar uma disciplina com a temática de “administração de recursos materiais” para auxílio do trabalho dos gestores, devido a atenção que a gestão do patrimônio deve ter dentro das organizações e para sanar uma possível dificuldade dos gestores no controle e registro dos bens. No mesmo sentido, Bresser-Pereira (2001) destaca a importância dos direitos republicanos com a proteção ao patrimônio público material e imaterial, conforme as competências e limitações do Estado.

Acerca do conceito do patrimônio público, Martins (2007, p. 20) define como:

Conjunto de bens, dinheiro, valores, direitos e créditos pertencentes aos entes públicos [...] cuja conservação seja de interesse público e difuso, estando não só os administradores, como também os administrados, vinculados à sua proteção e defesa. Tais elementos, mesmo sob a posse de particular, nunca perderão a qualidade de domínio público dada sua origem: o ente público (2007, p. 21 e 22).

Retomando as ações administrativas vinculadas à gestão do patrimônio, delinea-se primeiramente o papel do planejamento na administração do patrimônio público. O processo inicia-se com o estudo das necessidades da compra de material permanente para uso nas unidades acadêmicas ou administrativas das instituições. Tal necessidade vincula-se às ações do setor de compras das instituições. Com relação ao patrimônio, após cumprimento das responsabilidades do setor de compras, compete a recepção, cadastramento e estocagem do material para posterior distribuição.

Barbosa (2013) apresenta as rotinas de ingresso dos bens adquiridos pelas instituições públicas, como parte do planejamento da gestão patrimonial. O autor afirma que o recebimento dos bens deve atender às normatizações internas, desde que observada a Lei nº 8666/93¹¹, e obedecer a localização previamente estabelecida pela instituição, sendo os gestores, responsáveis por considerar as condições mínimas de estocagem exigidas pelas especificidades de cada material. Sobre as normativas a serem cumpridas, o autor orienta:

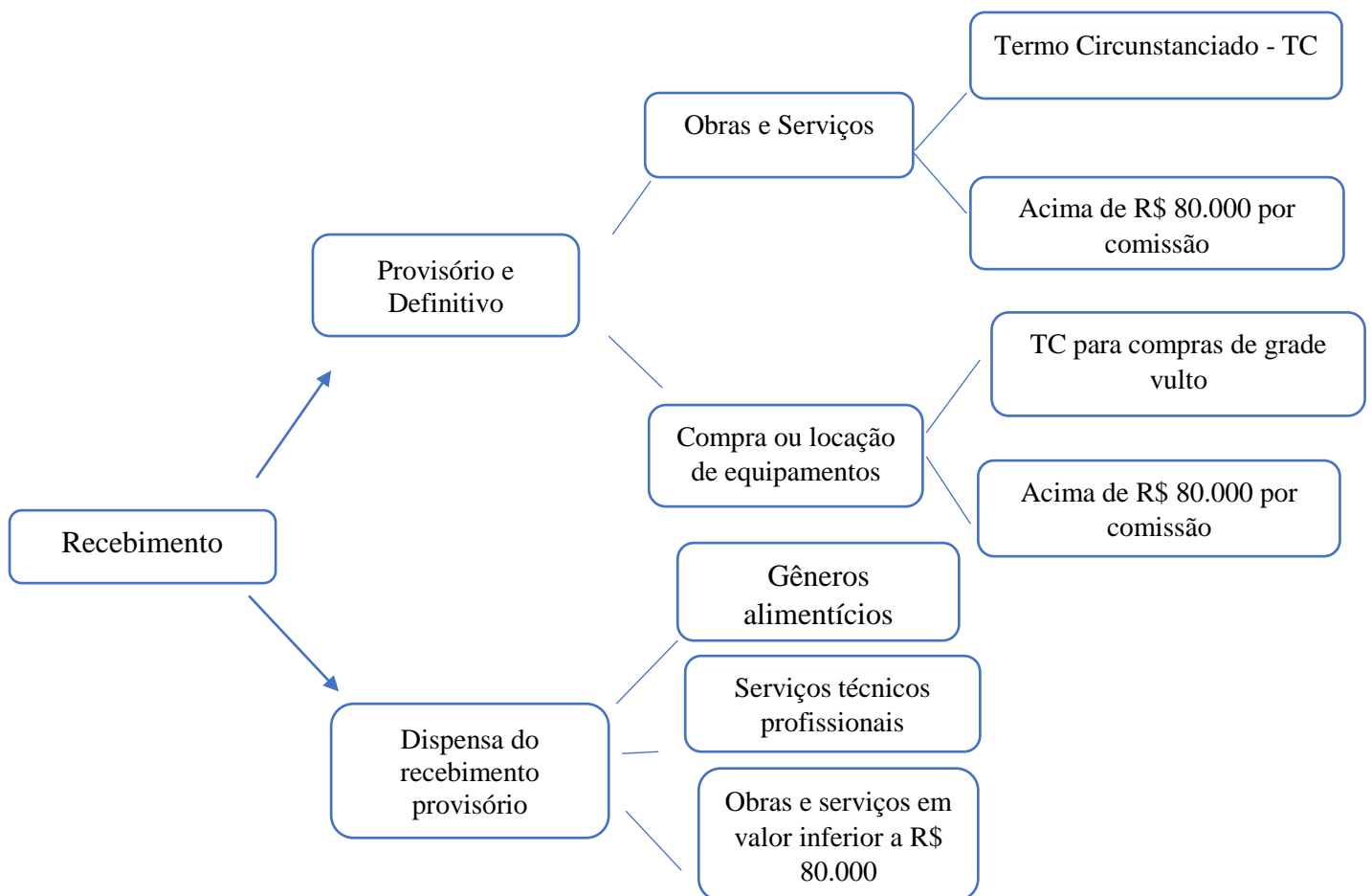
¹¹ Regulamenta o art. 37, inciso XXI (ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações) da Constituição Federal, e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Devem ser criadas rotinas de recebimento definidas em normas locais. [...]. É recomendável a destinação de espaços específicos para a guarda temporária dos bens, e que sejam controlados por servidores responsáveis pela sua manutenção e segurança. [...] o custo do armazenamento não pode superar o benefício gerado pelos bens guardados (BARBOSA, 2013, p. 90).

Dentro da função do recebimento (Figura 1), Barbosa (2013) apresenta algumas ações a serem observadas, a qual cita-se o recebimento provisório como ato pela qual a instituição, na figura do agente patrimonial, assume a responsabilidade pela guarda e conservação do material e se compromete a vistoriá-lo e a proceder com o recebimento definitivo.

É recomendável que a administração mantenha o controle do recebimento provisório, e sugere-se, quando a vistoria não puder ser feita imediatamente pelo servidor que solicitou a compra, que o servidor que realizar o recebimento provisório utilize um carimbo que comprove o recebimento para ciência do fornecedor e controle interno.

Figura 1 – Recebimento dos bens patrimoniais à luz da lei das licitações



Fonte: BARBOSA, D. D. (2013).

Acerca da organização como ação da gestão patrimonial, Barbosa (2013) cita inicialmente a importância do tombamento¹², definição do ativo e elemento da despesa. O tombamento é o processo pelo qual o bem permanente passa a fazer parte da propriedade da instituição. É composto pelas etapas: registro analítico no sistema informatizado de controle patrimonial, geração do número de tombamento, emplaquetamento, emissão do termo de responsabilidade e comunicação ao setor de contabilidade para registro sintético.

A classificação do ativo é de responsabilização da área contábil ainda que não possa ser desvinculada das ações de administração patrimonial, e classifica-se em: estoque (valor dos bens adquiridos), investimento (participações permanentes em outras sociedades com bens e direitos que não se destinem à manutenção da atividade da entidade), imobilizado (direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da entidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram a ela os benefícios), e intangível (direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção da entidade). Os elementos da despesa, por sua vez, são classificados em: material de consumo, obras e instalações, e equipamentos e materiais permanentes (BARBOSA, 2013).

Seguido da importância do tombamento, apresenta-se a singularidade das atividades de arquivamento da documentação pertinente ao material permanente. Barbosa (2013) afirma que o arquivamento dos documentos pertinentes aos processos de tombamento, transferência e baixa é de suma importância, pois, além de fornecer subsídios para as prestações de contas, contribui para a segurança das informações e organização interna. Segundo o autor, cabe o arquivamento da seguinte documentação: termo de responsabilidade (impresso em duas vias, o termo deverá ser assinado pelo responsável pela guarda e/ou uso do bem e pelo responsável pelo setor de patrimônio), cópia dos documentos pertinentes ao bem como a nota fiscal, termo de doação ou termo de cessão de uso ou comodato, termo de transferência assinado pelo transferidor, recebedor e responsável pelo setor de patrimônio, cópia do boletim de ocorrência (em caso de furto de materiais e/ou equipamentos permanentes), cópia do relatório conclusivo relativo ao processo administrativo (caso o bem tenha valor inferior a R\$ 8.000, sendo de

¹² Barbosa (2013) afirma que a organização dos bens patrimoniais através do tombamento não é regida por regras específicas. No entanto, o autor cita a Lei nº 4320/64 como normativa de orientação à gestão patrimonial. Destaca-se nesse caso, os seguintes artigos para melhor entendimento do registro e tombamento de bens: Art. 94. Haverá registros analíticos de todos os bens de caráter permanente com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração; Art. 95. A contabilidade manterá registros sintéticos dos bens móveis e imóveis; Art. 96. O levantamento geral dos bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa e os elementos da escrituração sintética na contabilidade; e Art. 97. Para fins orçamentários e determinação dos devedores, ter-se-á o registro contábil das receitas patrimoniais, fiscalizando-se sua efetivação.

interesse da Comissão de Sindicância, o processo administrativo poderá ser substituído pelo Termo Circunstanciado Administrativo – TCA), termo de baixa assinado pelo responsável anterior à ocorrência, laudo ou parecer técnico (no caso de sucateamento de bens) e parecer do setor contábil caso haja alteração de classificação, junto ao documento de baixa.

O último critério de organização trata-se das regras de etiquetagem. O tombamento, além das caracterizações apresentadas acima, compreende a colagem da etiqueta de identificação do bem, que pode ser em formato de plaqueta, etiqueta, carimbo, chip ou identificadores semelhantes (BARBOSA, 2003). O autor apresenta algumas regras para fixação da etiqueta no bem ou material permanente, as quais cita-se: local de fácil visualização, partes que ofereçam boa aderência e locais que não contenham outras identificações do bem, a exemplo do número de série e número de fábrica.

Sobre a direção enquanto princípio administrativo patrimonial entende-se como os planos utilizados para atingir os objetivos propostos. Barbosa (2003) afirma que o gestor patrimonial deve estabelecer regras internas que auxiliem na correta gestão patrimonial, sendo a direção os meios para se atingir as metas organizacionais.

Tendo sido apresentada a concepção do planejamento, organização e direção, como princípios administrativos, aponta-se por sua vez o vínculo da gestão do patrimônio público com o princípio do controle, que se refere ao acompanhamento, observação, fiscalização e exame da gestão pública, com a finalidade de proteger o patrimônio (GRATERON, 1999). O controle do patrimônio público, normatizado pela Lei nº 8.429/92, é função administrativa do Estado, que deve impor limites às ações praticadas pelos gestores, com correções aos agentes que praticarem atos ilícitos na prática da função.

A legislação apresenta o controle do patrimônio sob duas óticas: controle interno e externo. O interno, conforme extraído da Constituição Federal de 1988, constitui-se na necessidade de se instituir rotinas, fiscalizar procedimentos e avaliar os resultados. Já o controle externo, que conforme o dispositivo constitucional deve ser exercido pelo Poder Legislativo, acrescenta ao controle patrimonial a responsabilização de julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por bens públicos e aplicação de sanções previstas em lei, no caso de alguma ilegalidade exercida (BARBOSA, 2013).

A gestão patrimonial e a formatação das atividades administrativas devem ser executadas em atendimento à normatização federal existente e ainda à legalidade orientada pelas instituições, conforme partilhado por Barbosa (2013), Martins (2007) e Bernardes (2011). No entanto, considerando ser o objeto de estudo do presente trabalho verificar as prerrogativas do SIPAC na gestão do setor de patrimônio da UFPI, e, ainda que

superficialmente, a relação com os setores¹³ a qual depende a unidade, encerra-se essa seção apresentando-se o vínculo direto com a área contábil, através das ações de controle e concordância nos dados contábeis.

Raminho e Colares (2016) afirmam que as atividades concernentes ao setor de patrimônio não podem andar em descompasso com as ações contábeis das instituições. No intuito de reforçar a obrigatoriedade de se manter um controle sobre a gestão e movimentação dos bens públicos, foi que o Governo, pela Portaria nº 184/08 e pelo Decreto nº 6.976/09, junto à Secretaria do Tesouro Nacional, instituíram a promoção de convergência das ações contábeis em atendimento aos padrões internacionais, impactando diretamente na criação de novos procedimentos contábeis patrimoniais voltados ao setor público.

Atender às normativas e padrões internacionais torna viável a implementação de novos procedimentos administrativos no setor público, através da troca de experiências, que por sua vez, tendem a comprovar a importância de gerir com efetividade a contabilidade patrimonial e demais ações administrativas relacionadas ao controle e gerência do patrimônio público móvel (RAMINHO e COLARES, 2016).

3.3 Normatização e regulamentação da gestão do patrimônio público

Com o objetivo de “racionalizar através da minimização de custos e o uso do material [...] através de técnicas modernas que atualizam [...] com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades”, a Secretaria da Administração Pública da Presidência da República publicou a Instrução Normativa nº 205/88, que considera o patrimônio móvel como “equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independentemente de qualquer fator”.

A referida Instrução Normativa regulamenta a gestão do patrimônio, sobretudo na Central do Sistema de Serviços Gerais – SISG e apresenta orientações sobre: aquisição dos materiais, centralização das aquisições, modalidades de recebimento a exemplo da compra, cessão, doação, permuta, transferência e produção¹⁴ interna, armazenagem (guarda e

¹³ Raminho e Colares (2016) destacam a necessidade de haver *disclosure* como divulgação de informações contábeis úteis, confiáveis e fidedignas acerca da gestão do patrimônio público. Os autores esclarecem a necessidade de se tornar público para acesso dos cidadãos as informações existentes nos relatórios de prestação de contas das entidades mantidas com recursos públicos a exemplo das instituições públicas de ensino superior.

¹⁴ Não se aplica ao presente trabalho.

responsabilização de uso), controle dos bens, inventário da carga patrimonial e desfazimento através de cessão ou alienação, como ações que se estendem aos outros órgãos públicos federais, em entendimento com as demais normativas existentes.

Posteriormente, a Secretaria do Tesouro Nacional publicou a Portaria nº 448/02, com o detalhamento da natureza da despesa 339052, que caracteriza o material permanente. A Portaria nº 448/02 conceitua material permanente como “aquele que em razão do seu uso corrente, não perde a sua identidade física, e/ou tem uma durabilidade superior a dois anos”. Para se identificar os materiais permanentes, consideram-se: a durabilidade, fragilidade, perecibilidade, incorporabilidade e transformabilidade.

O Código Civil, por sua vez, instituído pela Lei nº 10.406/02, caracteriza, no Art. 82, os bens móveis como “suscetíveis de movimento próprio, ou de remoção por força alheia, sem alteração da substância ou da destinação econômico-social”. O Código considera, ainda, no Art. 83, como móveis os bens que correspondem “às energias que tenham valor econômico; direitos reais sobre objetos móveis e as ações correspondentes; e direitos pessoais de caráter patrimonial e respectivas ações”.

Para Barbosa (2013), as normas relativas ao gerenciamento do patrimônio público são consoantes à legislação que rege a área contábil, a exemplo do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP, e das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP (2012), ambas aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade.

O MCASP trata do aspecto patrimonial:

[...] registro e a evidenciação da composição patrimonial do ente público. Nesse aspecto, devem ser atendidos os princípios e as normas contábeis voltadas para o reconhecimento, mensuração e evidenciação dos ativos e passivos e de suas variações patrimoniais. O Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP) representam os principais instrumentos para refletir esse aspecto (2017, p. 23).

Nas NBCASP, a norma 16.2 trata do patrimônio e dos sistemas contábeis:

[...] conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações (2012, p. 9).

Apresenta-se a normatização que regulamenta o patrimônio público e o controle do mesmo, desde a aquisição e recebimento dos bens móveis pela administração pública até o desfazimento dentro das suas mais variadas formas. Bernardes (2011, p. 24) afirma que “ao

longo dessa trajetória, da aquisição ao desfazimento, são adotados procedimentos físicos e contábeis, objetivando atender uma exigência legal ao manter os registros que permitam identificar os bens do imobilizado e baixas parciais a eles referente”.

Martins (2000) aponta que a Constituição Federal, em seus Arts. 20¹⁵ e 26 indica quais os bens públicos de posse e responsabilidade da União e dos Estados, afirmando também que as normatizações que regulam os Estados e as Leis Orgânicas dos Municípios apresentam de forma específica e criteriosa os bens públicos móveis e imóveis que fazem parte da sua titulação, sendo respeitados os limites impostos em lei.

Com relação à aquisição dos bens móveis, Francischini e Gurgel (2004) afirmam que é feita através de compras ou recebimento em doações, cada caso com suas particularidades. Acerca das aquisições através de compra, os autores afirmam que o serviço público deve orientar-se pela Lei 8666/93, em atendimento ao Art. 15, que determina:

As compras, sempre que possível, deverão: I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas; II - ser processadas através de sistema de registro de preços; III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; [...] V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública. [...]. § 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda: I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca; II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação; III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

A aquisição por doação, tipo de alienação onde o bem de uma instituição passa a fazer parte da carga patrimonial da instituição receptora, é resultante do “recebimento de propriedade, dos riscos e benefícios econômicos do bem, resultando na necessidade de tombamento e registro sintético na contabilidade por parte de quem recebe o bem doado” (BARBOSA, 2013, p. 98).

Barbosa (2013) afirma que a aquisição por doação necessita de processo de avaliação para determinar o valor monetário para registro no setor de patrimônio e posterior cadastro no setor contábil. As opções¹⁶ apresentadas pelo autor são a atribuição do valor conforme disposto no termo de doação que acompanha o bem ou atribuição de um valor definido por comissão específica, empresa ou técnico especializado.

¹⁵ A CF de 88 apresenta como bens da União conforme o Art. 20: I - os que atualmente lhe pertencem e os que lhe vierem a ser atribuídos; [...].

¹⁶ Barbosa (2013, p. 98) afirma que “entre o valor constante no termo de doação e a avaliação do bem, a opção seja por esta [...]”. O autor acredita que o termo de doação pode não apresentar um valor justo mesmo pelo fato de não apresentar os critérios considerados para estipular tal valor.

Destaca-se que as formas de incorporação de bens através de doação ao patrimônio da UFPI são normatizadas pela Resolução nº 050/94-CAD, que “fixa normas para regulamentar os processos de doação à UFPI”. A Resolução nº 050/94-CAD estabelece que o setor de patrimônio da UFPI deverá repassar as devidas orientações à unidade que deseja doar o bem, sendo ainda responsável pelo recebimento de toda a documentação pertinente, efetuando o tombamento, a confecção do termo de responsabilidade¹⁷ e remanejamento para o setor interessado.

Em consideração à normatização a qual a gestão do patrimônio deve orientar-se, Bernardes (2011) ressalta a importância em se contar com sistemas de informação gerencial para administração do patrimônio tanto em empresas privadas como em instituições públicas. Tais sistemas, conforme o autor, devem sincronizar a entrada de dados e informações dos bens móveis adquiridos, através das especificações do material.

Com relação ao recebimento dos bens, não compete exclusivamente ao setor de patrimônio, conforme normatizado pela Lei nº 8666/93. A Lei orienta que os bens cujo valor excedam R\$ 80.000,00 sejam recebidos por uma comissão formada por no mínimo, 3 (três) servidores, podendo ser o setor de patrimônio responsável apenas por acompanhar o recebimento e efetuar a conferência do bem, com a confirmação de que ele foi transportado em condições de segurança (não dispõe de avaria) e apresenta as características conforme fora adquirido.

Barbosa (2013) cita a importância de se considerar a Resolução nº 560/83, do Conselho Federal de Contabilidade, e o parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal, que estabelece que “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, [...], guarde, gerencie ou administre [...], bens [...] pelos quais a União responda, [...]”.

Neste caso, julga-se necessário elencar as atribuições dos agentes patrimoniais, estabelecidas pela Resolução nº 047/94-CAD. A normatização define o agente patrimonial como servidor do quadro permanente da UFPI, designado por ato administrativo, que terá como atribuições: elemento de ligação entre a unidade de uso dos bens e o setor de patrimônio, atualizar-se sobre as normas e procedimentos acerca da gestão patrimonial, orientar os demais setores acerca da legislação e procedimentos de gerenciamento dos bens patrimoniais, assessoria à comissão de inventário para levantamento físico dos bens, dentre outros.

¹⁷ A Resolução nº 048/94, do Conselho de Administração da UFPI, dispõe sobre o termo de responsabilidade sobre a carga patrimonial. De acordo com a Resolução, a relação da carga patrimonial será expedida exclusivamente pelo setor de patrimônio, quando houver incorporação de bens, transferência entre unidades ou reestruturação organizacional.

Francischini e Gurgel (2004) afirmam que o recebimento é acompanhado de alguns procedimentos a serem atendidos em cumprimento às normatizações propostas. Por exemplo, cita-se o prazo de entrega dos bens móveis contido em edital de licitação, o controle quantitativo que compreende a conferência dos bens, a contagem, o registro da entrada do bem em livro próprio e o arquivamento da documentação relativa ao bem, a exemplo da nota fiscal e recibo, controle qualitativo sendo efetuado por pessoa distinta da que recebeu o bem em função da segregação de funções, registro histórico, emissão de nota de recebimento e o controle das embalagens.

O servidor que solicitou a compra do bem será o responsável pelo mesmo logo após ser tombado pelo setor de patrimônio e, existindo a necessidade de transferência de responsabilidade da carga patrimonial relativa a um ou mais bens, considerando a extinção, transformação, reestruturação ou criação de unidade, desvinculação de cargo, função ou emprego de servidores, óbito do servidor, aposentadoria, etc., o mesmo deverá solicitar a transferência ao setor patrimonial que deverá proceder com a devida documentação (RESOLUÇÃO nº 053/94-CAD).

A situação descrita no parágrafo anterior também deve ser respeitada caso se trate de bem patrimonial cedido a outro setor. O responsável atual pelo bem deverá, por sua vez, efetuar o levantamento físico do bem, encaminhando o número de tombamento do bem ao setor de patrimônio para que seja realizada a transferência do bem ao servidor que irá recebê-lo. A transferência física será acompanhada por termo de transferência de responsabilidade, que deverá conter a assinatura do gestor do setor de patrimônio e do receptor final do bem, anexado ao documento de cessão.

Em virtude da necessidade de regular, no âmbito da Administração Pública Federal, a “a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis”, foi publicado o Decreto nº 9.373/18, normatizando as ações citadas em atendimento ao proposto no documento.

Além das fases de aquisição e recebimento, responsabilização e ações dos agentes patrimoniais e movimentação dos bens, o Decreto nº 9.373/18, trata também das formas de alienação e desfazimento dos bens públicos, ação possível através de práticas de conservação por parte dos administradores, na intenção da não deterioração do patrimônio, uma vez que poderá haver o reaproveitamento e utilização do bem por outra instituição (VIECELLI e MARKOSKI, 2013, p. 13).

O Decreto nº 9.373/18 aponta ainda que o material inservível pertencente à carga patrimonial pode ser classificado como: ocioso (quando ainda que em perfeitas condições de

uso não estiver sendo aproveitado), recuperável (quando houver possibilidade de recuperação do bem e orçar, até, cinquenta por cento de seu valor de mercado), antieconômico (valor da manutenção ou recuperação for acima de cinquenta por cento do valor de mercado ou seu rendimento não compensar devido ao uso e desgaste) e irrecuperável (não foi útil para o fim primeiro a que o bem se destinou, tendo perdido por sua vez suas características ou ser inviável sua recuperação em virtude do valor econômico).

Após evidenciadas as questões acerca do controle e as operações de guarda e conservação dos bens, o Conselho de Administração da UFPI fixou, através da Resolução nº 052/94-CAD, orientações com o intuito de normatizar as ações a serem cumpridas pelos agentes patrimoniais nos casos de desaparecimento¹⁸ e depredações do acervo patrimonial da instituição.

A Resolução nº 052/94-CAD estabelece que, quaisquer que sejam as formas de desaparecimento do bem pertencente a carga patrimonial da UFPI, sendo a perda parcial ou total, por furto, roubo, depredação ou sinistro, o setor de patrimônio deverá ser imediatamente comunicado pelo responsável patrimonial sobre as informações pertinentes ao caso. O patrimônio deverá apresentar a situação ao setor de segurança, para efetuar o registro da ocorrência em livro específico, posteriormente encaminhando para registro policial. Após instrução processual, a documentação é encaminhada ao setor de patrimônio para posterior apreciação do Conselho de Administração.

Com relação à alienação, desaparecimento, abandono, inutilização ou outra forma de desfazimento do bem, a Resolução nº 051/94-CAD estabelece que a baixa deve ser efetuada após esgotadas as possibilidades de apuração de responsabilidade com o intuito de reposição do bem. Deverá ser aberto processo administrativo devidamente instruído pelo setor de patrimônio, e, sendo o bem considerado ocioso, antieconômico ou irrecuperável, será adotado o procedimento de alienação após aprovado pelo Conselho de Administração da UFPI.

Tratando-se do inventário, como direcionador do controle dos bens públicos móveis permanentes às instituições, Viecelli e Markoski (2013) afirmam que a administração pública

¹⁸ A Resolução nº 52/94-CAD, no Art. 3º, considera a necessidade de abertura de processo de sindicância, com indicação do responsável pelo bem, no prazo limite de até 30 (trinta) dias, no intuito de apurar as responsabilidades. A comissão deverá ser composta por no mínimo 03 (três) servidores do qual não poderão fazer parte os pertencentes ao quadro de pessoal do setor de uso do bem e nem do setor do patrimônio. Em todo caso, deverá considerar-se a possibilidade de apurar as responsabilidades, como alternativa ao processo administrativo disciplinar ou à sindicância, através do uso do Termo Circunstanciado Administrativo-TCA, quando tratar-se de bem com valor inferior a R\$ 8.000,00, conforme Instrução Normativa nº 04/2009, da Controladoria-Geral da União-CGU. A utilização do TCA é condicionada aos casos em que se comprove extravio não-intencional ao dano, podendo o servidor responsável pelo bem arcar com a compra de outro com iguais características para incorporação à carga patrimonial, ou arquivamento do processo, que ficara a cargo do julgamento do superior do servidor responsável pelo bem.

deve efetuar o levantamento não apenas por tratar-se de rotina ou cumprimento da legislação pertinente, mas como ferramenta de controle em si, tendo em vista que os bens pertencem ao Estado devendo assim serem conservados para evitar danos.

Com o intuito de normatizar a realização do inventário do acervo patrimonial da UFPI, o Conselho de Administração da UFPI fixou, através da Resolução nº 049/94-CAD, normas para a realização do inventário anual, sendo esta efetuada por comissão com no mínimo 3 (três) membros e subcomissão com também o mínimo de 3(três) membros que irão atuar nas direções e unidades de ensino e irá por sua vez encaminhar o levantamento dos bens à comissão geral para acréscimo da documentação pertinente, sendo, posteriormente, o relatório do inventário anual, encaminhado ao setor de patrimônio, até o dia 5 de janeiro de cada exercício subsequente.

3.4 Sistemas de Informação Gerencial

Nesta subdivisão, abordam-se as características e o impacto dos sistemas de informação gerencial – SIG nos processos de gestão, com o entendimento posterior da usualidade do mesmo no âmbito das instituições de ensino.

Antunes e Martins (2000) retratam a utilização dos sistemas de informação na gestão das instituições em entendimento e equilíbrio com a conquista do capital intelectual. Os autores abordam que as mudanças ocorridas com a globalização, junto ao avanço de novas tecnologias e novas formas de percepção social, resultaram na chamada sociedade do conhecimento, o que, além de agregar maior valor às instituições devido ao elevado conhecimento e capacitação dos gestores, propicia o emprego de tecnologias de maneira mais racional com o desenvolvimento de métodos e habilidades indispensáveis para a continuidade dos negócios.

Acerca da caracterização e evolução dos sistemas de informação, Rossetti e Morales (2007) afirmam que envolve uma quantidade considerável de informações veiculadas por meios eletrônicos, especialmente pela *internet*. Para os autores, essa evolução é um reflexo da necessidade de padronizar-se os meios tecnológicos existentes na busca de agilidade, praticidade e melhoria na qualidade dos processos.

Adaptado da obra “Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet” de O'BRIEN (2004), Rossetti e Morales (2007, p. 125) apresentam a evolução dos sistemas de informação (Quadro 5) e as funções desempenhadas ao longo do tempo.

Quadro 5 - Evolução dos Sistemas de Informação nas décadas de 1950 a 1990.

Período/Uso	Funções dos Sistemas de Informação
De 1950 a 1960 Processamento de dados	Sistemas de processamento eletrônico de dados: processamento de transações, manutenção de registros e aplicações contábeis tradicionais.
De 1960 a 1970 Relatórios administrativos	Sistemas de informação gerencial: relatórios administrativos de informações pré-estipuladas para apoiar a tomada de decisão.
De 1970 a 1980 Apoio à decisão	Sistemas de Apoio à Decisão (SAD): apoio interativo e <i>ad hoc</i> ao processo de tomada de decisão gerencial.
De 1980 a 1990 Apoio estratégico e ao usuário final	Sistemas de computação do usuário final: apoio direto à computação para produtividade do usuário final e colaboração de grupos de trabalho. Sistemas de suporte a executivos: informações críticas para a alta gerência. Sistemas especialistas: conselho especializado baseado em conhecimento para os usuários finais. Sistemas de informação estratégica: produtos e serviços estratégicos para obtenção de vantagem competitiva.
A partir de 1990 Empresa e conexão em rede global	Sistemas de informação interconectados: sistemas direcionados ao usuário final, à empresa e à computação, às comunicações e à colaboração interorganizacionais, dentre outros.

Fonte: ROSSETI, A. G.; MORALES, A. B. T. (2007, p. 124-135).

A Tecnologia da Informação - TI é um instrumento de gestão utilizado para diversos fins (ROSSETI e MORALES, 2007). Segundo os autores, a TI é utilizada com o intuito de acompanhar as transformações e evolução ocorridas ao longo dos anos, sobretudo, as que impactam diretamente na sobrevivência das organizações, auxilia nas práticas de mercados, realizando as interações necessárias entre os clientes e organizações, funciona como ferramenta de comunicação e gestão nas empresas, permitindo a competitividade e sobrevivência das empresas, propicia um aumento de produção e melhoria na qualidade dos

produtos e como instrumento de obtenção de conhecimento para maior agregação de valor aos produtos criados e processos executados nas instituições.

A implementação de tecnologias de informação é indispensável para os processos de gestão das instituições e para a capacidade de competição das empresas, visto os investimentos significativos na área de desenvolvimento de sistemas de informação numa cultura que deve, sobretudo, responder às exigências frente ao cenário de mudanças ocorridas a nível mundial (BUEREN e MARTINS, 2001).

Bueren e Martins (2001, p. 7) apresentam a evolução dos sistemas de informação: Centro de Processamento de Dados (desenvolvidos pela própria empresa processando apenas as atividades diárias), automação das linhas de produção e sistemas de auxílio para tomada de decisão, surgimento de microcomputadores e redes locais e junto a elas empresas com o intuito de gerenciar as tecnologias de informação, atendimento bancário eletrônico (*just-in-time*) e internet, e, apontam a utilização dos sistemas como ferramentas que propiciam informações já processadas ao gerente através de relatórios e ferramentas de acompanhamento e verificação dos dados. Os sistemas de informação gerencial “proporcionam ao gestor condições de controlar as diversas rotinas administrativas e é fonte orientadora para o processo decisório” (BUEREN e MARTINS, 2001, p. 10).

Guimarães e Évora (2004) creditam o importante papel do uso das tecnologias e, sobretudo, dos sistemas de informação às teorias administrativas: teoria científica com o ideal de divisão, racionalização e padronização da produção e do trabalho, teoria clássica com a perspectiva de divisão e especialização do trabalho, teoria comportamentalista e a importância das relações pessoais, teoria dos sistemas e a teoria contingencial.

A racionalidade implementada pelas teorias administrativas foi indispensável na evolução tecnológica e causou consequente impacto nas decisões dos gestores com a utilização das ferramentas obtidas através do tratamento de informações por sistemas tecnológicos (GUIMARÃES e ÉVORA, 2004). Para os autores, “a produção da informação suscita a criação de sistemas de informação para sua identificação e organização, propiciando condições mais adequadas para sua recuperação e utilização na tomada de decisão” (GUIMARÃES E ÉVORA, 2004, p. 75).

Com relação à gestão de pessoas e ao papel da tecnologia na gestão do conhecimento, Pestana *et al* (2003) enfatizam a necessidade de possibilitar formas de capacitação para que as pessoas que fazem parte do quadro de pessoal das instituições possam, estando motivados, executar suas tarefas de forma mais racional, com eficiência e efetividade.

Pestana *et al* (2003, p. 78) apresentam também os benefícios do modelo de gestão *business-to-employee* – B2E, vinculado ao uso de tecnologias de informação: treinamento *on-line* com o poder de escolha dos cursos a quais os funcionários irão especializar-se (nesse caso, existe a supervisão dos gestores que por sua vez tem acesso aos relatórios da empresa e do desempenho dos funcionários no andamento dos cursos), utilização do endereço eletrônico ou portal da empresa para realizar atividades profissionais no trabalho e redução de custos e aumento de produtividade.

Sobre o valor da informação no processo decisório, Moresi (2000) afirma a importância em se diferenciar as classes de informações: dados, informação, conhecimento e inteligência. O autor afirma ser primordial considerar uma hierarquia na disponibilização das informações, devido ao grau de importância de cada tipo de informação na resolução de um problema.

Os dados, representados por figuras, textos, sons etc., são coletados em ambiente interno e externo, e caracterizam-se como informações ainda não tratadas e dificilmente são efetivas para a resolução de um risco; as informações são conceituadas como dados já tratados; o conhecimento são as informações analisadas e avaliadas sendo relevantes no processo decisório; e a inteligência é síntese do conhecimento quando aplicado em determinada situação (MORESI, 2000, p. 15).

No entanto, ainda com os métodos de facilitação dos meios para execução das ações e tarefas de responsabilidade dos gestores, as instituições encontram certa resistência ao uso das tecnologias da informação, proveniente de vários fatores: desconhecimento do uso ao manusear os programas ou máquinas onde as transações são efetuadas e ausência de motivação para aprender novas ações que englobam os meios tecnológicos (DIAS, 2000). O autor aponta que a inserção de meios tecnológicos para auxílio das tarefas humanas nada mais é que uma intervenção da organização para maior eficiência e eficácia das tarefas.

Por outro lado, a pesquisa de Dias (2000) apresenta alguns fatores motivacionais, no intuito de reverter a situação da resistência e anular a percepção da realidade de que os meios tecnológicos não são úteis e possuem considerável grau de dificuldade de manuseio, as quais citam-se: utilidade, facilidade de uso e prazer.

Com relação à eficácia do uso dos sistemas de informação gerencial nas instituições de ensino, Brodbeck e Hoppen (2003) afirmam que se dá através de um alinhamento estratégico encontrado em estágios que dependem da necessidade de desenvolvimento dos mesmos pelas instituições. Os autores afirmam:

O primeiro nível é o de integração operacional, para o qual há a necessidade de planos operacionais de negócio e de TI. O segundo nível de alinhamento estratégico mostra a ideia de integração em um nível mais alto de gestão, no qual a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos da TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio (2003, p. 12).

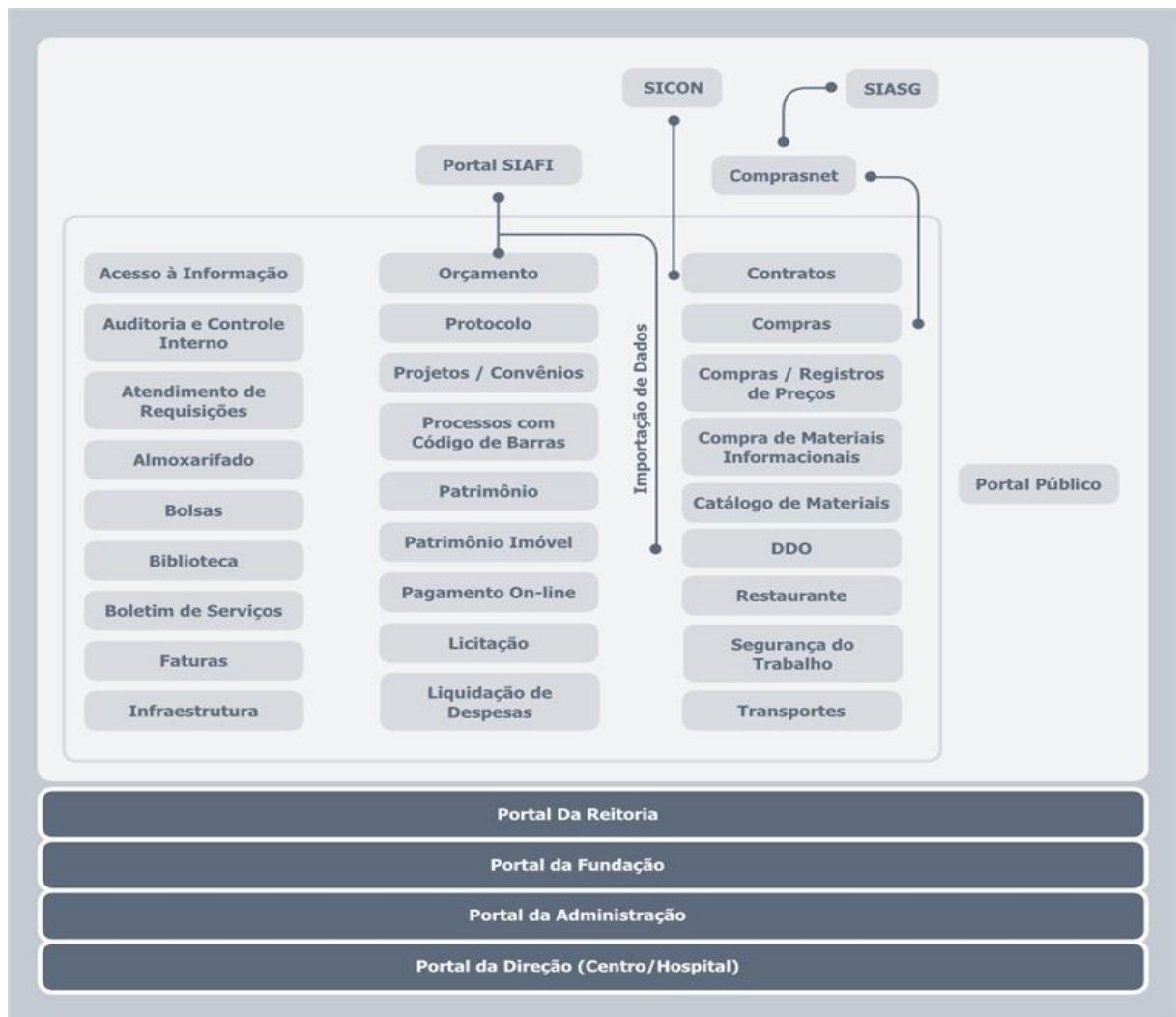
Rosa e Frega (2016) defendem que a transferência de conhecimento para a sociedade através da inovação tecnológica passou a ser, a partir da década de 1970, uma das missões das universidades federais, e retratam o papel do governo em construir um ambiente de incentivo à inovação, a exemplo da Lei de Inovação (Lei nº 10.973/04), que objetiva aproximar as IFES e demais instituições ligadas à pesquisa, regulamentando as atividades de inovação tecnológica, a qual se pode citar os sistemas de informação gerencial.

3.5 Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC

Atualmente, diversos estudos acerca das experiências da gestão da informação e sua adaptabilidade buscam realizar o levantamento e a identificação do atendimento das reais necessidades das instituições universitárias através do uso de ferramentas informacionais (BERNARDES; ABREU, 2004). Os autores afirmam que a ausência da cultura gerencial no serviço público é reflexo da não qualificação de pessoal, da falta de indicadores de desempenho para caracterização de maior produtividade e qualidade e da falta de vínculo entre as instituições e a arquitetura informacional, uma vez que dependem de um governo com sistema centralizado, ainda que haja a necessidade de desenvolvimento de subsistemas de informação.

Tratando-se do uso dos sistemas de informação, apresenta-se na Figura 2 a relação das funcionalidades do SIPAC com os sistemas estruturantes do Governo Federal, enquanto projeto pensado pela área de tecnologia de informação da Universidade Federal do Rio Grande no Norte-UFRN há pouco mais de 13 anos, sendo as primeiras versões formatadas no período de 2003 a 2010, e tendo os sistemas como um todo o objetivo de analisar, desenvolver e implementar ferramentas para uso da gestão universitária em adaptabilidade às necessidades do mundo acadêmico (UFRN, 2015).

Figura 2 - Módulos do SIPAC x Sistemas Estruturantes do Governo Federal



Fonte: SINFO, 2018

O SIPAC iniciou-se em junho de 2004, entrando em execução apenas em março de 2006, sendo instituído o SIGAA no mesmo ano e o SIGRH em 2007. Os sistemas se consolidaram em 2008 através da composição de ferramentas administrativas, de ensino e de gestão de pessoas e documentos, adequadas às necessidades das instituições que fazem uso, com atualização e melhorias constantes (UFRN, 2018).

A aquisição do SIPAC pela UFPI e demais instituições interessadas é concretizada por meio de Cooperação Técnica oriunda de uma rede denominada IFES quando se trata da aquisição por instituições de ensino (universidades federais, institutos federais e universidades estaduais) e Ciclo quando se trata das demais instituições federais de gestão, conforme apresenta-se na Figura 3 (UFRN, 2018).

Figura 3 - Instituições Cooperadas através das redes IFES e Ciclo no Brasil.



Fonte: SINFO Cooperação: Redes Ciclo e IFES, 2018.

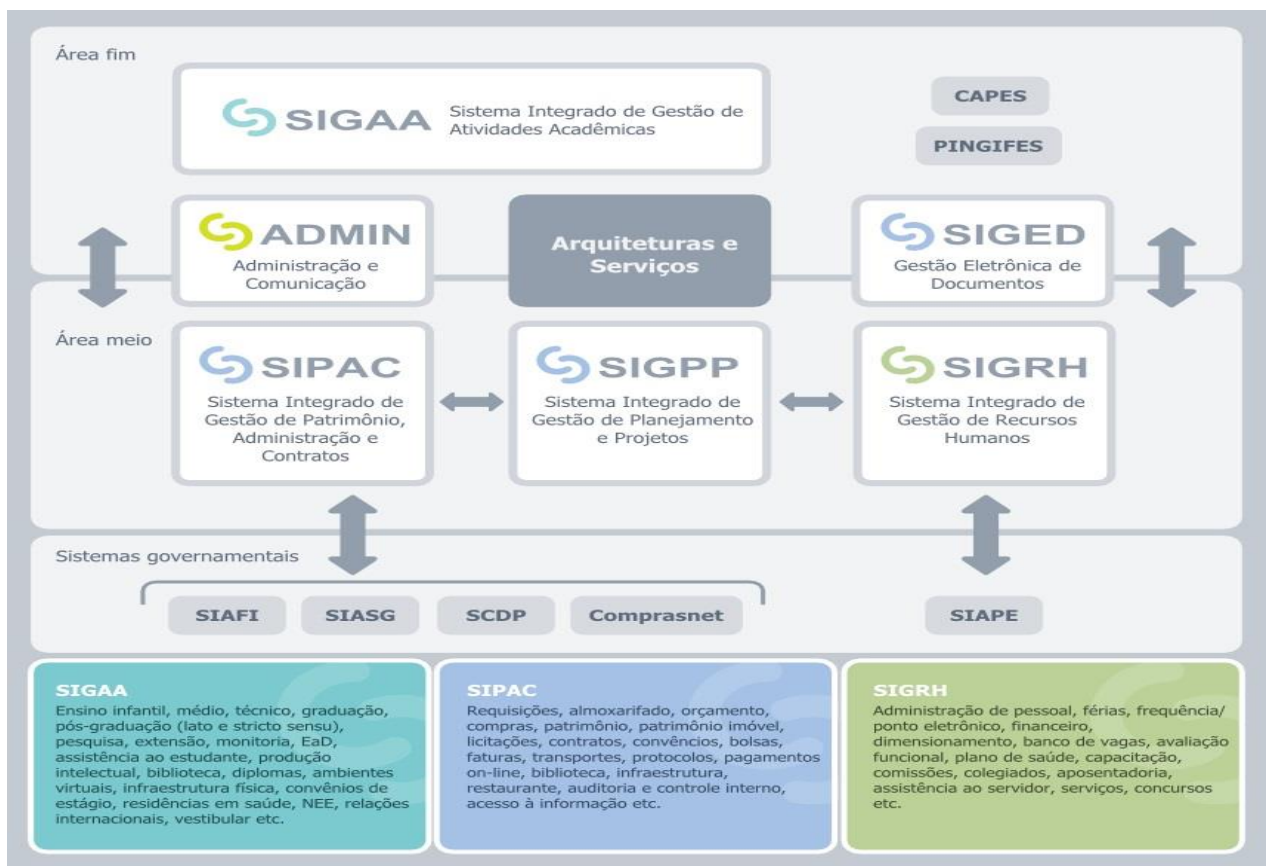
A cooperação, conforme o Decreto nº 6.619/08, permite a “transferência de crédito entre órgãos da administração pública federal direta, autarquias, fundações públicas e/ou entidades federais da mesma natureza”. No caso dos sistemas SIG-UFRN, o projeto de cooperação consiste na transferência de tecnologia da UFRN para as instituições cooperadas, permitindo sua capacitação para implantar os sistemas, promovendo a informatização dos processos nas áreas administrativas, através do uso do SIPAC, na área de pessoal, com o uso do SIGRH voltado para gestão dos recursos humanos e área acadêmica, com a utilização do SIGAA, na busca de maior eficiência da gestão e dos serviços voltados à sociedade (UFRN, 2018).

Atualmente, a UFRN possui cooperação com mais de 40 instituições ligadas ao Governo, cooperação caracterizada como transferência tecnológica, sendo de responsabilidade da UFRN e das empresas a qual se repassou o papel de gerir os sistemas SIG

dar o devido apoio às atualizações do sistema, com treinamentos e esclarecimentos de quaisquer dúvidas relacionadas às ferramentas disponibilizadas (UFRN, 2018).

Grande parte dos gestores das universidades federais de ensino superior acreditam que os sistemas SIG e a formatação com qual a UFRN repensou as ferramentas de gestão que fazem parte dessa tecnologia é “a melhor solução de software para gestão universitária” (UFRN, 2015). Destaca-se que o sistema disponibiliza portais específicos para a gestão da reitoria, dos docentes, discentes, tutores de ensino a distância e coordenações de graduação, *lato sensu* e *stricto sensu* em nível de mestrado e doutorado, assim como ferramentas para avaliação institucional e docente (UFRN, 2015). Apresenta-se na Figura 4 os elementos formadores dos sistemas SIG, seguido da funcionalidade de cada sistema em atendimento às peculiaridades das instituições que fazem uso das ferramentas:

Figura 4–Funcionalidades dos sistemas SIG



Fonte: SIG, 2018.

Conforme apresentado nesta seção, o SIPAC é constituído de ferramentas que auxiliam na gestão de finanças, patrimônio e contratos, integrando a área administrativa, desde a requisição até o controle do orçamento distribuído internamente, ou até mesmo o

material permanente, a qual cita-se posteriormente nas fases de gestão patrimonial que o sistema engloba (UFRN, 2015).

O SIPAC possui outras funcionalidades, que vão além das requisições e do controle orçamentário, como a gerência das compras e manutenção das atas de registros de preços através do setor de licitação, os boletins de serviços de responsabilidade do setor de compras, liquidação e pagamento de despesas enquanto funções do setor de contabilidade em consonância com as ferramentas de auxílio contábil do SIAFI¹⁹, gestão do patrimônio móvel, imóvel e semovente pelo setor de patrimônio, administração de contratos e convênios pela gerência de contratos, dentre outras funções, fazendo assim o controle singular dos vários processos administrativos da gestão universitária (UFRN, 2015).

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH tem relação direta com os procedimentos acerca dos recursos humanos e possibilita a efetivação das seguintes ferramentas: marcação e alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos *on-line*, serviços e requerimentos, registros funcionais, relatórios de RH, dentre outros. O Governo Federal, atualmente, com esforços de manter os sistemas informatizados descentralizados em consonância com os de maior esfera, busca adequar as ferramentas mantendo o maior nível possível de interação com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos-SIAPE (UFRN, 2015).

A informatização das ferramentas de gestão acadêmica é atendida pelo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas - SIGAA, composto pelos módulos de graduação e pós-graduação (*stricto e lato sensu*), com relação ao uso nas universidades federais. O módulo também serve para auxiliar no controle de projetos e bolsas relacionadas às pesquisas acadêmicas, a exemplo de monitorias e ainda com os relatórios de produção acadêmica dos docentes (UFRN, 2015).

A administração e gestão do SIPAC, SIGRH e SIGAA são efetivadas pelo Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação - SIGAdmin, utilizado apenas pelos usuários que administram o próprio sistema, que gerencia, por sua vez, os usuários dos sistemas, as permissões para acesso, as unidades cadastradas, mensagens enviadas e recebidas, notícias publicadas nos portais, dentre outras funcionalidades (UFRN, 2015).

¹⁹ Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal (TESOURO NACIONAL, 2018).

O controle dos documentos, assim como microfilmagem de documentos físicos e maior precisão na busca e organização de documentos, através da ferramenta de cadastramento por pastas e tipologia, é feito pelo Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos – SIGED, ferramenta ainda não adquirida pela UFPI (UFRN, 2015).

Apresenta-se, por último, a funcionalidade do Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos – SIGPP, também não adquirido pela UFPI. O SIGPP gerencia as metas da instituição, como os objetivos das unidades: superintendências, Pró-Reitorias e centros, servindo assim para concretização do planejamento anual das instituições (UFRN, 2015).

Acerca da composição do SIPAC, apresenta-se a tela²⁰ de entrada no sistema, disponível apenas para os servidores e prestadores de serviço que fazem uso das ferramentas administrativas. O acesso (Figura 5) é permitido através da utilização de usuário e senha, ambos cadastrados no setor competente, que, no caso da UFPI, é de responsabilidade da Superintendência de Tecnologia da Informação - STI.

Figura 5 - Tela de acesso ao SIPAC

Fonte: SIPAC, 2018.

²⁰Na pesquisa de acesso público ao SIPAC das universidades federais, observou-se que não há divergência no *layout* do sistema.

Atualmente, contando com atualizações diárias, o SIPAC (Figura 6) é composto por 34 módulos, 4 portais de acesso e 3 módulos que permitem acesso aos outros sistemas disponíveis.

Figura 6 - Tela SIPAC Módulos do SIPAC



Fonte: SIPAC, 2018.

O módulo de patrimônio móvel, como uma das funcionalidades do SIPAC, é constituído de ferramentas como o cadastro dos bens, gerência, levantamento patrimonial, consultas, relatórios, e cadastros gerais, conforme apresentado na Figura 7. Tais funcionalidades, cada uma constituída por ferramentas a serem tratadas posteriormente, objetivam de forma geral o controle dos bens, assim com a localização, movimentação, desfazimento e ajuste contábil (MATIAS, 2015).

Figura 7 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel



Fonte: SIPAC, 2018.

Para implantação do módulo de patrimônio móvel, a Superintendência de Informática da UFRN - SINFO exige o cumprimento dos seguintes pré-requisitos: implementação do catálogo de materiais (para cadastramento dos itens das notas fiscais e materiais a serem cadastrados pela unidade), compras²¹, integração SIAFI (para a importação dos empenhos utilizados para o cadastro de notas fiscais e tombamentos) e protocolo (UFRN, 2018).

Antes de apresentar-se as funcionalidades do módulo de patrimônio, aponta-se a caracterização dos agentes que possuem acesso direto ao sistema, identificando-se ainda o relacionamento do patrimônio com os demais módulos.

²¹ A gerência da SINFO afirma ser possível implantar o módulo de patrimônio sem o módulo de compras. No entanto, a implantação do último simplifica as ações relacionadas ao cadastro de notas fiscais e tombamentos, uma vez que os itens são diretamente associados ao processo de compra, evitando erros na busca dos materiais, preço e quantidade (UFRN, 2018).

De forma geral, existem três perfis envolvidos no uso do SIPAC: o gestor do patrimônio global (responsável pelos registros, tombamentos, alterações, movimentações, alienações sobre todo o patrimônio da instituição), gestor de patrimônio local (responsável pelo acesso restrito às operações sobre o patrimônio de sua unidade, sendo somente habilitados a realizar consultas de bens, solicitar movimentações de ou para sua unidade, realizar chamados patrimoniais, gerar inventário e realizar levantamentos patrimoniais para a sua unidade) e o gestor de patrimônio da unidade gestora (habilita o usuário a realizar operações sobre o patrimônio tanto da sua unidade gestora como das subordinadas) (SINFO, 2018).

Acerca do relacionamento com outros módulos, o módulo de patrimônio vincula-se aos módulos biblioteca, catálogo de materiais, compras, compras de materiais informacionais, orçamento, portal administrativo, portal da direção e portal da fundação. Outros módulos que também possuem relação com o patrimônio podem ser implantados de forma independente, com algumas ressalvas:

- Módulo protocolo: as notas fiscais podem gerar documentos protocolados e sua não implantação impossibilita a geração de tais documentos;
- Módulo de compras: a não implantação desse módulo restringe a utilização das funcionalidades de cadastro de notas fiscais e tombamentos associados a itens de um processo de compra de materiais;
- Módulo de compras de materiais informacionais: a não implantação do módulo restringe a utilização das funcionalidades de cadastro de notas fiscais e tombamentos associados a itens de um processo de compra de materiais informacionais; e
- Módulo de orçamento: restringe a utilização das funcionalidades de cadastro de notas fiscais orçamentárias, tombamento por empenho e consulta por empenho (SINFO, 2018).

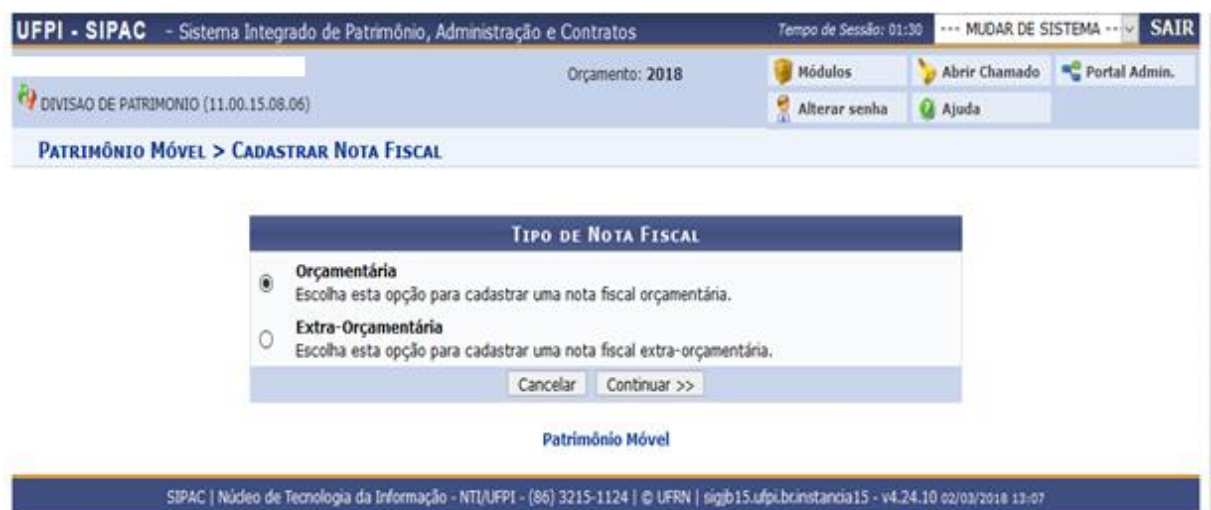
De forma sucinta, Matias (2015) descreve a funcionalidade de cada ferramenta que contempla o módulo de patrimônio móvel: aba dos bens (Figura 8), cadastramento de bens através do registro da nota fiscal²² de aquisição do material (Figura 9), termo de acautelamento²³ (Figura 10) e o tombamento do bem (Figura 11), concluído com a geração da etiqueta patrimonial (Figura 12).

Figura 8 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Bens



Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 9 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Cadastrar Nota Fiscal



Fonte: SIPAC, 2018.

²² A nota fiscal é o documento comprobatório de aquisição do bem. A funcionalidade deve atender aos dados constantes no setor de licitação e no setor de compras.

²³ O termo de acautelamento é um documento comprobatório de responsabilização do bem por um servidor.

Figura 10 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Acautelamento

Tombamento	Denominação	Data Prevista para Devolução	Valor do Bem (R\$)	Usuário de Inserção
0000199282	HD EXTERNO 1 TB	09/01/2019	196,53	jluascscs
Documento Nota Fiscal: 386-1 Emissão: 19/12/2013 Atesto: 22/01/2014		Grupo de Material EQUIPAMENTOS DE PROCESSAMENTOS DE DADOS		Marca LG
Unidade CPPGCP/CCHL	Localidade -			
Especificação: HD EXTERNO 1 TB - Automaticamente reconhecido pelo sistema operacional (Windows) não é necessária a instalação de software. (Plug & Play) Basta arrastar e largar para armazenar seu conteúdo digital. - Conexões USB 2.0 - Requisitos do Sistema Windows 7,Vista, Windows XP ou Mac OSX 10.4.8 ou superior - Capacidade de armazenamento 1TB - Peso aproximado do produto (kg) 360g - Garantia do Fornecedor 24 meses Dimensões aproximadas do produto (cm) - AxLxP 7,6x21,7x24,4cm Velocidade mínima de Transferência de Dados 480Mbps Velocidade de Rotação 7200RPM - Memória cache 32MB				

Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 11 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Tombamento de Bem por Empenho

PATRIMÔNIO MÓVEL > TOMBAMENTO DE BEM POR EMPENHO

Essa operação permite tombar um bem a partir de um empenho. Caso exista alguma unidade ou localidade de primeira movimentação, será tombado com destino para essa unidade/localidade. Gerando uma nota de recebimento no fim da operação

Buscar Unidade

INFORMAÇÕES GERAIS DO TOMBAMENTO

DADOS PARA CONSULTA DO EMPENHO

Número/Ano: * / 2018

Unidade Gestora: *

Unidade Responsável: Seleccione uma unidade ou digite seu código ao lado.

Localidade:

* Campos de preenchimento obrigatório.

Patrimônio Móvel

Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 12 - Etiqueta Patrimonial



Fonte: SIPAC, 2018.

A gerência dos bens (Figura 13), ainda como funcionalidade do sistema, possibilita a realização de operações de alteração dos bens (mudança de responsabilidade e valor do bem), cadastro de termo de responsabilidade (Figura 14), registro de ocorrências patrimoniais, alienação de bens como operação de transferência do direito de propriedade do material através de venda, permuta ou doação (DECRETO nº 9.373/18), chamados patrimoniais e movimentação de bens (Figura 15), relativa ao envio dos bens para outra unidade e ainda o recolhimento de bens de determinada unidade.

Figura 13 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Gerência



Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 14 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Responsabilidade

Patrimônio Móvel		UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS		EMITIDO EM 02/03/2018 13:15			
<p>Conforme o item 10 da Instrução Normativa nº 205/89, todo servidor público poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, doloso ou culposamente, causar a qualquer material, esteja ou não sob sua guarda.</p>							
TERMO DE RESPONSABILIDADE Nº 14/2018							
UGP:	11.00.01 - GABINETE DO REITOR						
Unidade Responsável:	11.00.01.07 - CENTRO DE EDUCACAO ABERTA E A DISTANCIA						
Tipo Documento:	NOTA FISCAL						
Guia de Movimentação:	14/2018						
Fornecedor:							
Endereço:							
Nota Fiscal:	Data:	19/01/2017		Empenho(s):			
CONFIRA O MATERIAL NO ATO DO RECEBIMENTO, POIS NÃO ACEITAMOS RECLAMAÇÕES POSTERIORES							
Bens Recebidos							
Item	Nº Registro	Grupo Mat.	Denominação	Qtd.	Garantia	Valor Unitário	Total
1	0000234293 234297	5233	FONE DE OUVIDO	5,0	02/02/2018	R\$ 125,1500	R\$ 625,7500
<p>Especificação: FONE OUVIDO, TIPO HEADSET, POTÊNCIA 3,200 A 3,000 MW, IMPEDÂNCIA 3,200 A 300 OHM, COMPRIMENTO FIO 3 M, CARACTERÍSTICAS ADICIONAIS TIARA, TUBO DE VOZ, ENTRADA UNIVERSAL, HASTES AJU 5, MODELO H51, SENSIBILIDADE 3,000 A 300 DBM.</p> <p>Observação: FONE DE OUVIDO MULTILASER PH043, ITEM 29 DO PE Nº 38/2015 - UASG: 158137.</p> <p>Total Tombados: 5,0 R\$ 625,7500</p>							
OBSERVAÇÕES DAS NOTAS FISCAIS ASSOCIADAS AO TERMO							
Nota Fiscal: 1 - U							
Observações:							
OBSERVAÇÕES							
Usuário:	samkarol						
Data:	04/01/2018						
Observação:	CONFORME SOLICITAÇÃO DO MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 11/2018 - DA/PRAD.						
* O valor total do termo não é igual a soma dos valores dos itens devido a alguns bens terem sido transferidos para um novo termo.							
DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE							
<p>Declaro ter recebido o(s) bem(ns) patrimonial(ais) relacionado(s) no presente Termo, no valor de R\$ 625,7500 (SEISCENTOS E VINTE E CINCO REAIS E SETENTA E CINCO CENTAVOS), assumindo total responsabilidade pela guarda e zelo do(s) mesmo(s), comprometendo-me a informar o Setor de Patrimônio sobre todas as ocorrências relativas ao(aos) referido(s) bem(ns) e ainda ressarcir o Órgão por perdas e danos caso comprovada a omissão da responsabilidade de minha parte.</p>							
Nome:	Teresina/PI,			de	de		
Cargo ou Função:	PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIO						
Matrícula:							
Assinatura							
<p style="text-align: center;"> Voltar SIPAC Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI/UFPI - (86) 3215-1124 Copyright © 2005-2018 - UFRN - sig@15.ufpi.br/matancia15 Imprimir </p>							

Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 15 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Movimentação de Bens

 Patrimônio Móvel	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS EMITIDO EM 02/03/2018 13:32	
---	--	---

Número/Ano: 160/2017	Tipo da Movimentação: TRANSFERÊNCIA
Origem	Destino
Setor: PRAD DEPOSITO (11.00.15.07)	Setor: BIBLIOTECA SETORIA/CCA (11.00.27.10)
Nome:	Nome:
Matrícula:	Matrícula:
Recebi o material abaixo especificado.	
_____	_____
<i>Assinatura / Carimbo</i>	<i>Assinatura / Carimbo</i>

LISTAGEM DOS BENS				
Item	Tombamento	Descrição	Valor (R\$)	Recebimento
1	0000233280	CONDICIONADOR DE AR 12.000 BTUS	1.050,0000	13/02/2017 (samkarol)
2	0000233281	CONDICIONADOR DE AR 12.000 BTUS	1.050,0000	13/02/2017 (samkarol)
3	0000233449	CONDICIONADOR DE AR 18.0000 BTUS	1.370,0000	13/02/2017 (samkarol)
4	0000233666	CONDICIONADOR DE AR 9.000 BTUS	940,0000	13/02/2017 (samkarol)

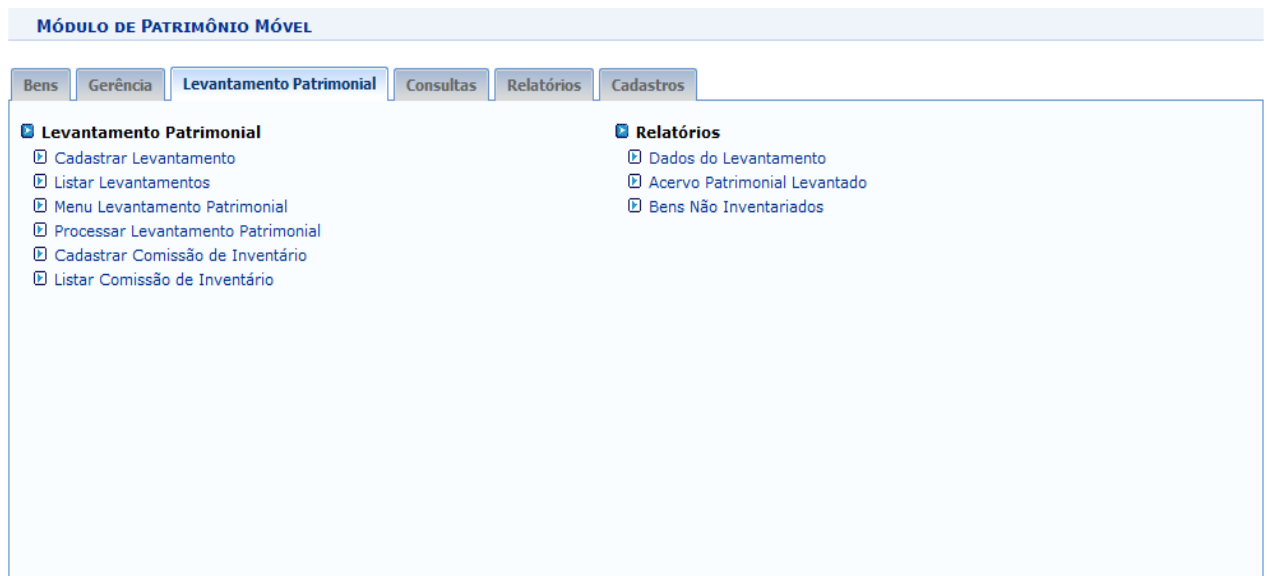
OBS.:

PARA USO DO PATRIMÔNIO
Termo: _____ <div style="text-align: center;">_____</div> <p style="text-align: center;"><i>Assinatura</i></p>

Fonte: SIPAC, 2018.

Outra funcionalidade disponível no módulo de Patrimônio do SIPAC, que possibilita o levantamento dos bens e a geração de relatórios acerca da situação dos mesmos, é a aba do levantamento patrimonial (Figura 16). O inventário, enquanto levantamento dos bens sob a guarda da instituição pode ser realizado através dessa ferramenta, assim como pode ser gerado um relatório acerca dos bens não inventariados, ou seja, os que não aparecem em algum dos levantamentos patrimoniais efetuados.

Figura 16 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Levantamento Patrimonial



Patrimônio Móvel

Fonte: SIPAC, 2018.

Apresenta-se na Figura 17 a aba de consultas, com ferramentas de auxílio de busca, possibilitando aos gestores a localização dos dados de determinado bem, seja contábil ou características do mesmo. A funcionalidade de consulta permite ainda a busca da documentação pertinente ao bem ou ainda os materiais e sob a responsabilidade de qual unidade ou servidor o mesmo foi cadastrado. A ferramenta tem singular importância para o inventário da instituição, uma vez que apresenta todas as informações relativas ao bem (Figura 18).

Figura 17 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Consultas



Patrimônio Móvel

Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 18 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Histórico do Bem

PATRIMÔNIO MÓVEL > HISTÓRICO DO BEM

O histórico do bem permite visualizar informações detalhadas do bem.

INFORMAÇÕES GERAIS

Tombamento: 0000233280
Data do Tombamento: 06/01/2017
Data de Garantia: 04/01/2018 (Em meses: 12)
Data de Balanço: 06/01/2017
Cód. Material: 5212006000238
Estado do Bem: EM USO
Grupo de Material: APARELHOS E UTENSÍLIOS DOMESTICOS
Status do Bem: EFETIVADO
Subgrupo de Material: CONDICIONADOR DE AR (MÓVEL)
Denominação: CONDICIONADOR DE AR 12.000 BTUS
Especificação: Condicionador de ar tipo Split, incluindo unidade condensadora e evaporadora, capacidade de refrigeração de 12000 BTU/h, 220V, Monofásico, Selo PROCEL, Classificação Energética faixa A,(INMETRO) ciclo frio, display led, controle remoto sem fio, movimento e controle automático do direcionamento do ar (swing), filtro de ar lavável. Garantia mínima do fabricante de 12 (doze) meses, contados da aquisição. Com Gás ecológico (gás que não agride a camada de ozônio). (SEM INSTALAÇÃO).
Observações: CONDICIONADOR DE AR TIPO SPLIT FIT CCS12F-R4 12KBTU AGRATTO. ITEM 02 DO PE Nº 27/2016 - UFPI.
Marca: AGRATTO
Unidade Resp.: BIBLIOTECA SETORIA/CCA (11.00.27.10)
Termo/Nota Atual: 224/2017
Finalidade: ADMINISTRAÇÃO
Valor Atual do Bem: R\$ 1.050,0000
Valor de Entrada: R\$ 1.050,0000
Valor Acumulado: R\$ 1.050,0000
Valor Residual: 10%
Vida Útil: 10 anos
Vida Útil Base para Depreciação: 10 anos
Vida Útil Anterior: Indefinido
Cadastrado Por:
Data de Cadastro: 06/01/2017
Data Inicial de Uso: 06/01/2017
Data Base para Depreciação: 06/01/2017
Depreciável: Sim
Anulado: Não

INFORMAÇÕES DA AQUISIÇÃO

Tipo de Aquisição: EMPENHO **Termo do Tombamento:**

INFORMAÇÕES DA NOTA

Fornecedor:
Endereço:
Nota Fiscal: **Empenho(s):** 1

ALTERAÇÕES NO BEM

Tipo	Data	Unidade	Valor Alterado
------	------	---------	----------------

Fonte: SIPAC, 2018.

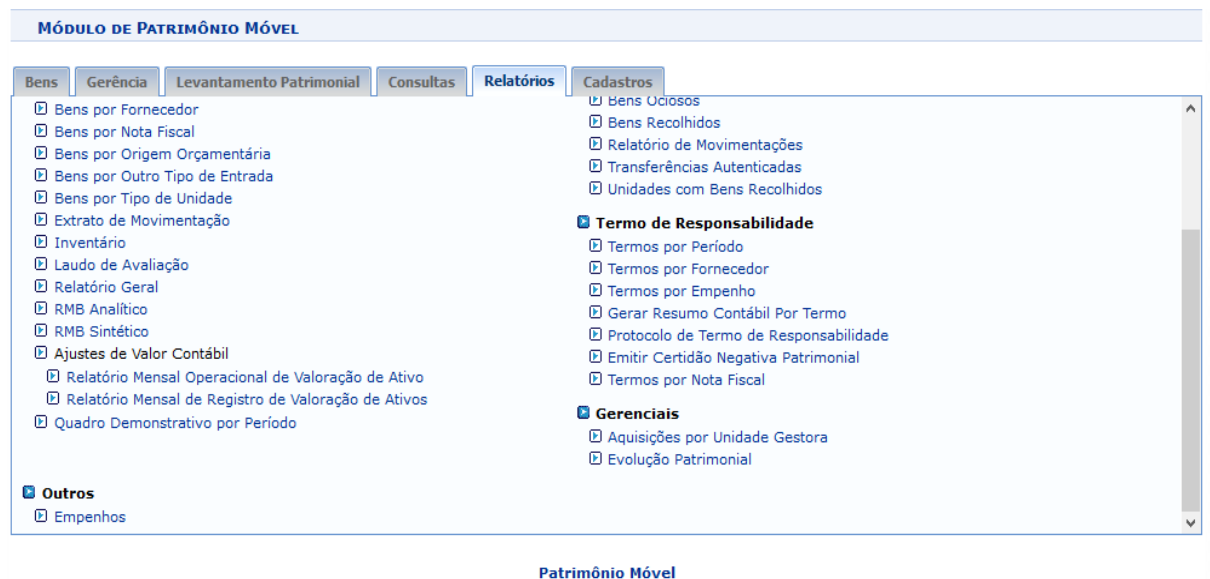
A aba de relatórios (Figuras 19 e 20) auxilia os gestores do setor de patrimônio através do fornecimento de relatórios acerca do bem, possibilitando o uso de variados critérios para busca e geração das informações necessárias, a exemplo do relatório geral de bens (Figura 21), no qual é gerado um relatório de bens sob a responsabilidade de determinado setor.

Figura 19 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatórios





Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 20 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatórios (continuação)



Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 21 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Relatório de Bens

 Universidade Federal do Piauí Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos SITUAÇÃO EM 02/03/2018 13:47 			
RELATÓRIO DE BENS			
Período: a			
Tombamento	Denominação	Termo	Valor(R\$)
CCCC/CCHL	MOBILIARIO EM GERAL		
0000200467	ARMÁRIO ALTO EM MADEIRA	1244/2014	R\$ 1.559,6400
0000200468	ARMÁRIO ALTO EM MADEIRA	1244/2014	R\$ 1.559,6400
0000227087	ARMÁRIO EM AÇO 2 PORTAS	173/2016	R\$ 880,0000
0000227088	ARMÁRIO EM AÇO 2 PORTAS	173/2016	R\$ 880,0000
0000229148	CADEIRA GIRATÓRIA ESPALDAR BAIXO COM BRAÇOS	815/2016	R\$ 898,0000
0000229147	CADEIRA GIRATÓRIA ESPALDAR BAIXO COM BRAÇOS	815/2016	R\$ 898,0000
0000198434	HD EXTERNO	1244/2014	R\$ 196,5300
0000198440	HD EXTERNO	1244/2014	R\$ 196,5300
0000197706	IMPRESSORA LASER MONOCROMÁTICA	1244/2014	R\$ 453,6000
0000240041	MESA RETANGULAR	1166/2017	R\$ 798,0000
0000222110	NOBREAK TIPO 2	815/2016	R\$ 413,6000
0000198153	NOBREAK TIPO 2 - 1200VA	2119/2014	R\$ 346,4000
0000236414	NOTEBOOK	1963/2017	R\$ 4.139,0000
0000238328	POLTRONA GIRATÓRIA ESPALDAR MÉDIO COM BRAÇOS	1166/2017	R\$ 1.178,0000
0000193479	PROJETOR EPSON	22/2014	R\$ 1.339,7700
Total de Tombamentos no Período: 15		Valor Total:	R\$ 15.736,7100
Total de Termos Tombados: 7			

SIPAC | Copyright © 2005-2009 - Núcleo de Tecnologia em Informação - UFPI

Fonte: SIPAC, 2018.

O cadastro é uma base de dados relacionados ao gerenciamento do setor de patrimônio, sendo realizado através da aba de cadastros (Figura 22), que possibilita a inclusão de fornecedores, material e notas fiscais a serem associadas com os bens permanentes, e a alienação e baixa de bens (Figura 23), assim como registro e gerenciamento de chamados patrimoniais.

Figura 22 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Cadastros



Patrimônio Móvel

Fonte: SIPAC, 2018.

Figura 23 - Tela SIPAC Módulo de Patrimônio Móvel – Termo de Alienação/Baixa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ			
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS			
EMITIDO EM 02/03/2018 13:56			
			
TERMO DE ALIENAÇÃO/BAIXA			
Número/Ano Alienação/Baixa:	6 / 2016		
Data de Cadastro:	25/08/2016		
Processo:			
Unidade Gestora:	UFPI (11.00)		
Destinatário:	ASSOCIAÇÃO ESCOLA FAMILIA AGRICOLA DE ELISEU MARTINS - PIAUI		
Tipo de Alienação/Baixa:	DOAÇÃO		
Status da Alienação/Baixa:	FINALIZADA		
Observações:	DOAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES CONFORME PROC. Nº		
BENS (200)			
Nº Tombamento	Denominação	Estado	Valor Unitário(R\$)
0000124699	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124870	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124942	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124827	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124868	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124913	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124635	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124884	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			
0000124674	CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA	RECOLHIDO	35,7400
Especificação: CARTEIRA ESCOLAR TIPO UNIVERSITÁRIA			

Fonte: SIPAC, 2018.

Regulamentado pela Lei nº 8.666/93, o processo licitatório e de contratos administrativos deve atender a alguns princípios administrativos: qualidade dos bens e serviços, preço, condições de pagamento, prazos, e outros constantes em edital. O art. 3º da normativa apresenta como objeto do processo licitatório:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Apresenta-se na Figura 24²⁴ a interface do módulo de licitação do SIPAC em uso na UFRN. Destaca-se que o módulo já foi implantado pela Coordenação de Sistemas da Superintendência de Tecnologia da Informação – STI da UFPI, no entanto, não está ativado para uso.

Figura 24 - Tela SIPAC do Portal Público - Módulo de Licitação

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Natal, 19 de Abril de 2018

SIPAC
Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

PORTAL PÚBLICO > LISTAR EDITAIS/ATAS

COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÕES - cpl@dmp.ufrn.br - Telefone (84) 3215-3395

FILTRAR EDITAIS EM ANDAMENTO

Modalidade de licitação: TODOS

Visualizar

Licitação	Valor Est.	Valor Lic.	Status	Localização	Data Publicação	Data Abertura	Arquivo
DL 501/2018	R\$ 120.232,99	R\$ 0,00	LICITAÇÃO -		04/04/2018		
DL 2/2006	R\$ 2.140,00	R\$ 2.140,00	EM LIQUIDAÇÃO -		24/03/2006		

SIPAC | Superintendência de Informática - (84) 3215-3148 | C...

producao.info.ufrn.br.sipac02-producao

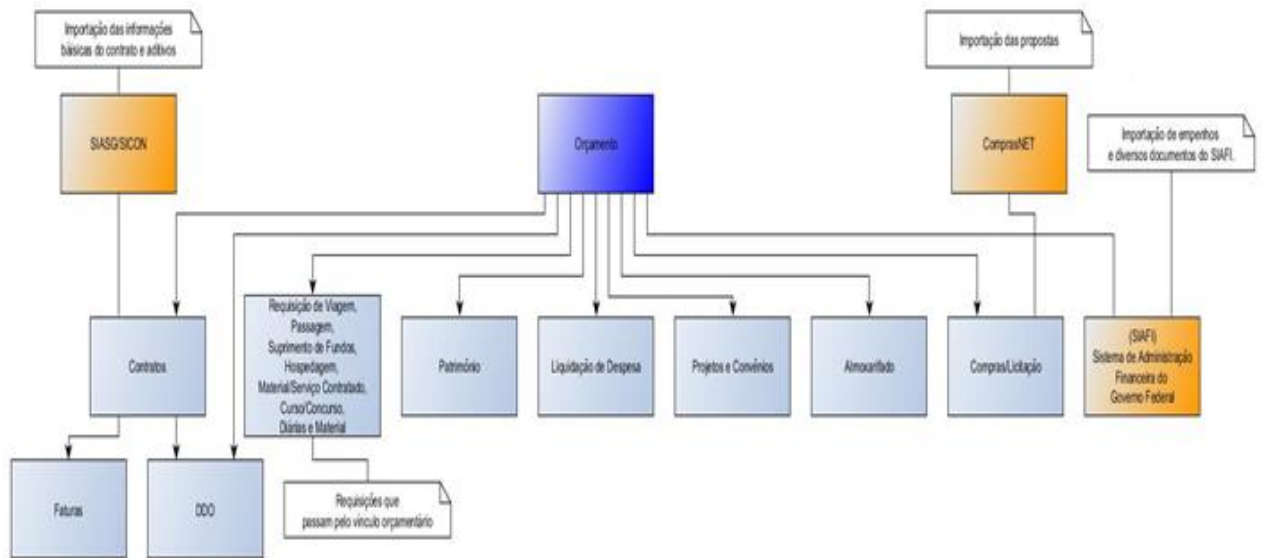
Fonte: SIPAC, 2018.

O relacionamento entre os módulos do SIPAC atende as demandas de cada área da administração pública. Os módulos se integram com a finalidade de acompanhar o fluxo do processo de trabalho realizado entre os setores e dar transparência às informações geradas, bem como manter o lastro dessa informação no sistema, diminuindo a necessidade de impressão de documentos e acelerando o fluxo entre os diversos setores envolvidos (SINFO, 2018).

²⁴ Tela do SIPAC do módulo de licitação. Apresenta-se a tela da UFRN uma vez que além de terem o mesmo *layout*, o módulo de Licitação da UFPI não está em uso.

Apresenta-se na Figura 25, a dependência entre os módulos do SIPAC, em especial ao módulo de orçamento, assim como as funcionalidades interligadas ao mesmo que, assim como o módulo de licitação, foi implantado pela STI da UFPI, mas ainda não está ativo para uso.

Figura 25 - Dependência entre os Módulos do SIPAC



Fonte: SINFO, 2018.

O foco centralizado na gestão das atividades de ensino, com relação ao uso dos sistemas informacionais que objetivam a gerência também das atividades administrativas e das relacionadas à pesquisa e extensão, justifica-se pela não reestruturação correta das ferramentas informacionais pela área de tecnologia da informação (BERNARDES; ABREU, 2004). Os autores apontam que o foco do uso das ferramentas da tecnologia da informação nas atividades de ensino é reflexo do desconhecimento das deficiências das instituições.

Deve haver maior interação e maior controle sobre essas áreas, com maior probabilidade de acerto nas decisões a serem tomadas e melhor qualidade do serviço prestado ainda que inicialmente necessite de maiores investimentos, o que com o passar o tempo consegue ser gerido pela equipe de TI interna às organizações (BERNARDES; ABREU, 2004).

3.6 A utilização do SIPAC na Universidade Federal do Piauí

A Universidade Federal do Piauí, instituição base na construção deste trabalho de dissertação, possui cinco *campi*, a saber: *Campus* Professora Cinobelina Elvas – CPCE, *Campus* Senador Helvídio Nunes de Barros - CSHNB, *Campus* Ministro Reis Velloso - CMRV, *Campus* Amílcar Ferreira Sobral - CAFS e *Campus* Ministro Petrônio Portella. Dados do Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI 2010-2014 apresentam como missão da UFPI “propiciar a elaboração, sistematização e socialização do conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico adequado ao saber contemporâneo e à realidade social, formando recursos que contribuam para o desenvolvimento econômico, político, social e cultural local, regional e nacional”.

Destaca-se que quatro *Campi* possuem uma Coordenadoria Administrativo-Financeira²⁵ (CPCE, CSHNB, CMRV e CAFS) responsável pelo gerenciamento dos bens patrimoniais do *campus*, vinculada nesse sentido à Divisão de Patrimônio do *campus* sede Ministro Petrônio Portella, devido à extensão institucional com relação à quantidade de unidades administrativas.

A Coordenadoria Administrativo-Financeira do CMRV elaborou o Manual de Controle Patrimonial com o objetivo de orientar as ações dos servidores do *campus*, agentes responsáveis por gerenciar o controle patrimonial nos setores acadêmicos e administrativos, de forma a tornar essa atividade mais dinâmica, eficaz e adequada às atuais políticas de gestão pública e de fiscalização interna e externa. O manual apresenta todas as ações referentes à atividade administrativa denominada controle patrimonial, ou seja, as rotinas de transferência, movimentação, baixa e inventário, e detalham os procedimentos que devem ser seguidos para o seu correto exercício (MANUAL CONTROLE PATRIMONIAL, 2013).

O PDI apresentou, ao final de 2014, o quantitativo de mais de 38 mil alunos matriculados na área de ensino, incluindo os cursos de graduação (presencial, PARFOR, modalidade a distância) pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) e programas de residência médica e multiprofissional.

O PDI 2015-2019, como objeto de planejamento e gestão, apresentando à comunidade universitária o processo de expansão da UFPI para os cinco anos que abrangem a construção do mesmo, informa que atualmente a UFPI possui um corpo docente com mais de 1.500 professores efetivos e 1.100 servidores técnicos-administrativos. Apresenta-se esse número tendo em vista a importância de se demonstrar um quantitativo próximo da comunidade que

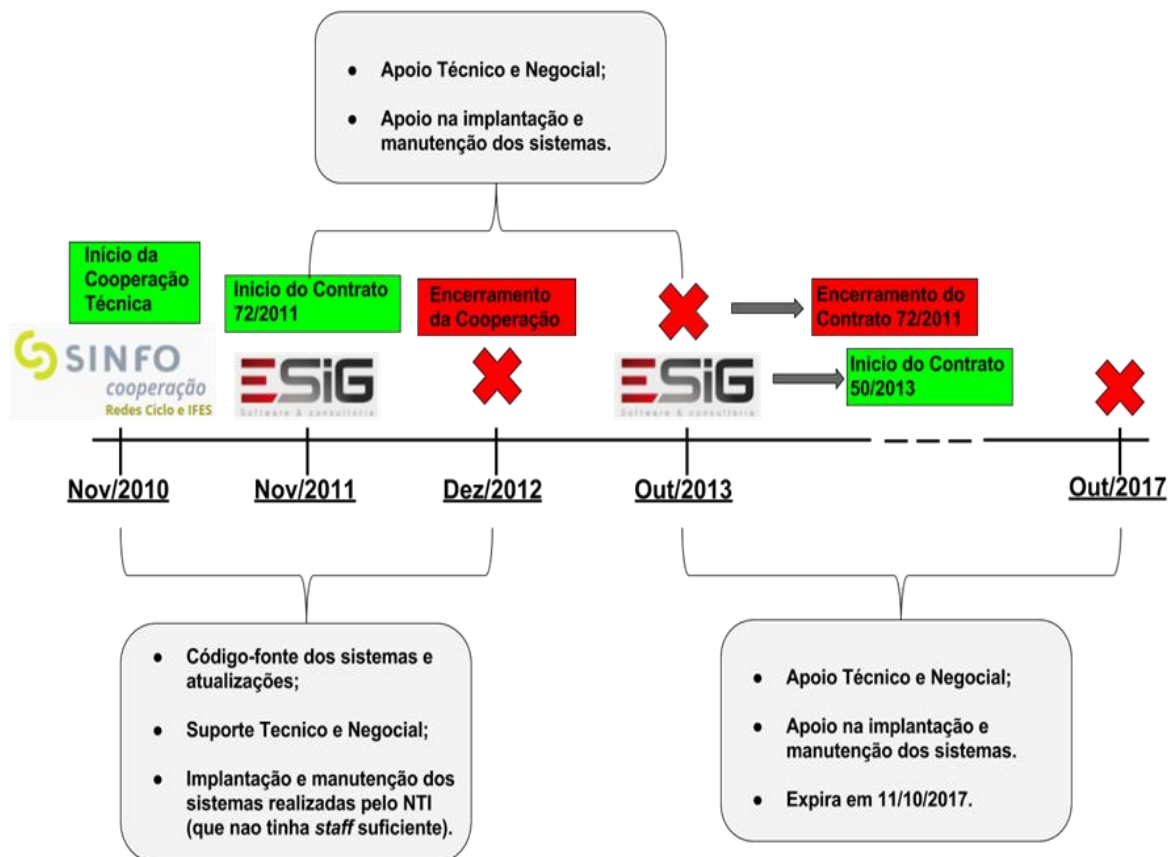
²⁵ Com intuito de normatizar a gerência do patrimônio, a Divisão de Patrimônio em conjunto com a PRAD e administração superior da UFPI, nomearam, através de Portaria, com indicação dos Coordenadores Administrativos-Financeiros dos *campi*, um servidor responsável pelo gerenciamento local auxiliando sempre que possível à Divisão, com o fornecimento de dados e o zelo na guarda dos materiais.

utiliza os sistemas SIG, seja no âmbito acadêmico, administrativo, ou com relação à gestão dos recursos humanos.

Após apresentar-se a relação da extensão da UFPI com o quantitativo de usuários dos sistemas, em especial do SIPAC, considerando os docentes e técnicos-administrativos, e ainda o uso do módulo de patrimônio por agentes da Divisão de Patrimônio do *campus* sede, destaca-se o panorama desenvolvido pela Coordenação de Sistemas da UFPI, para entendimento posterior da manutenção, atualização e ações de melhoria.

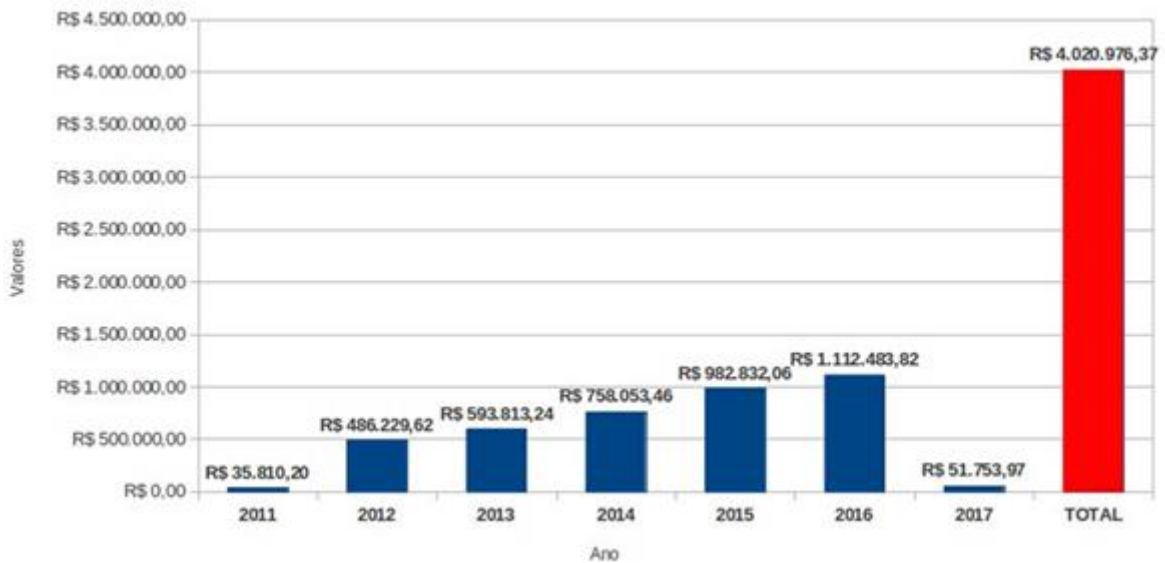
A Coordenação de Sistemas da STI-UFPI elaborou um panorama apresentando os contratos de manutenção para atualização dos Sistemas SIG (Figura 26), os valores aplicados na manutenção dos sistemas SIG por ano (Gráfico 1), módulos previstos e módulos implantados (Figura 27), o quantitativo de chamados de atualização anual (Gráfico 2), dentre outras informações acerca das ações de melhoria e gerenciamento dos sistemas.

Figura 26 – Contratos de manutenção dos Sistemas SIG



Fonte: Panorama da Coordenação dos Sistemas, 2017.

Gráfico 1 - Valores aplicados na manutenção dos Sistemas por ano



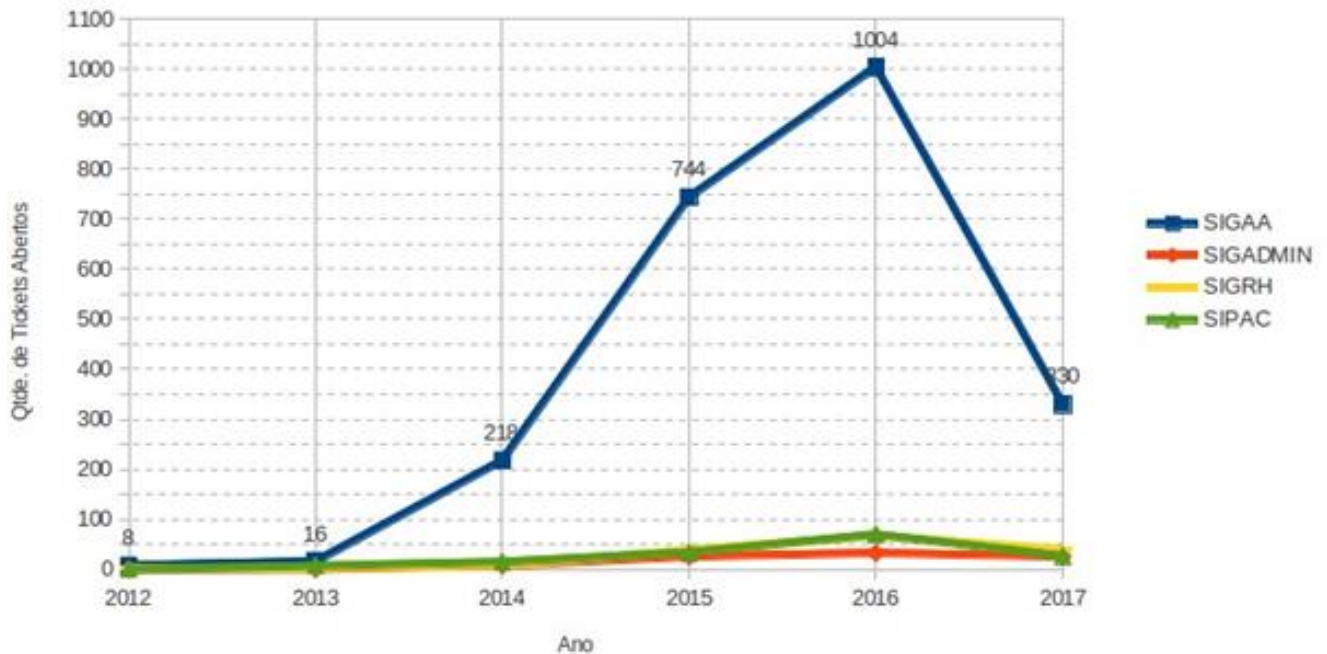
Fonte: Panorama da Coordenação dos Sistemas, 2017.

Figura 27- Módulos previstos x Módulos implantados na UFPI

SISTEMA	IMPLANTAÇÃO PREVISTA	IMPLANTADO?
SIPAC	Almoxarifado	✓
	Patrimônio	✓
	Protocolo	✓
	Bolsas	✓
	Transporte	✗
	Boletim de Serviços	✓
	RU – Controle de Acesso	✗
	RU – Gestão de Custos	✗
	Infraestrutura	✗
	Gestão de Espaço Físico	✗
	Faturas	✗
	Projetos e Convênios	✗
	Auditoria e Controle Interno	✗
	Orçamento/Requisições	✓
	Compras	✓
	Licitação	✓
	Liquidação de Despesas	✓
	Registro de Preço	✓
Contratos	✓	

Fonte: Panorama da Coordenação dos Sistemas, 2017.

Gráfico 2 - Chamados de atualização dos Sistemas abertos por ano



Fonte: Panorama da Coordenação dos Sistemas, 2017.

Conforme apresentado acima (Figura 26), afirma-se que em outubro de 2017 encerrou-se o contrato de licenciamento da UFPI com a empresa *SIG Software*, para atualização dos sistemas. O contrato, que tinha como objetivo utilizar os códigos dos sistemas para criação de novas funcionalidades adaptando as mesmas para quaisquer cenários de utilização e prestação de serviços de implantação, consultoria e adaptação com relação as funcionalidades e ferramentas, passou a ser manuseado pelos analistas de desenvolvimento de sistemas da STI/UFPI, tendo em vista o conhecimento das necessidades da comunidade interna devido às solicitações direcionadas ao setor competente e aos chamados abertos.

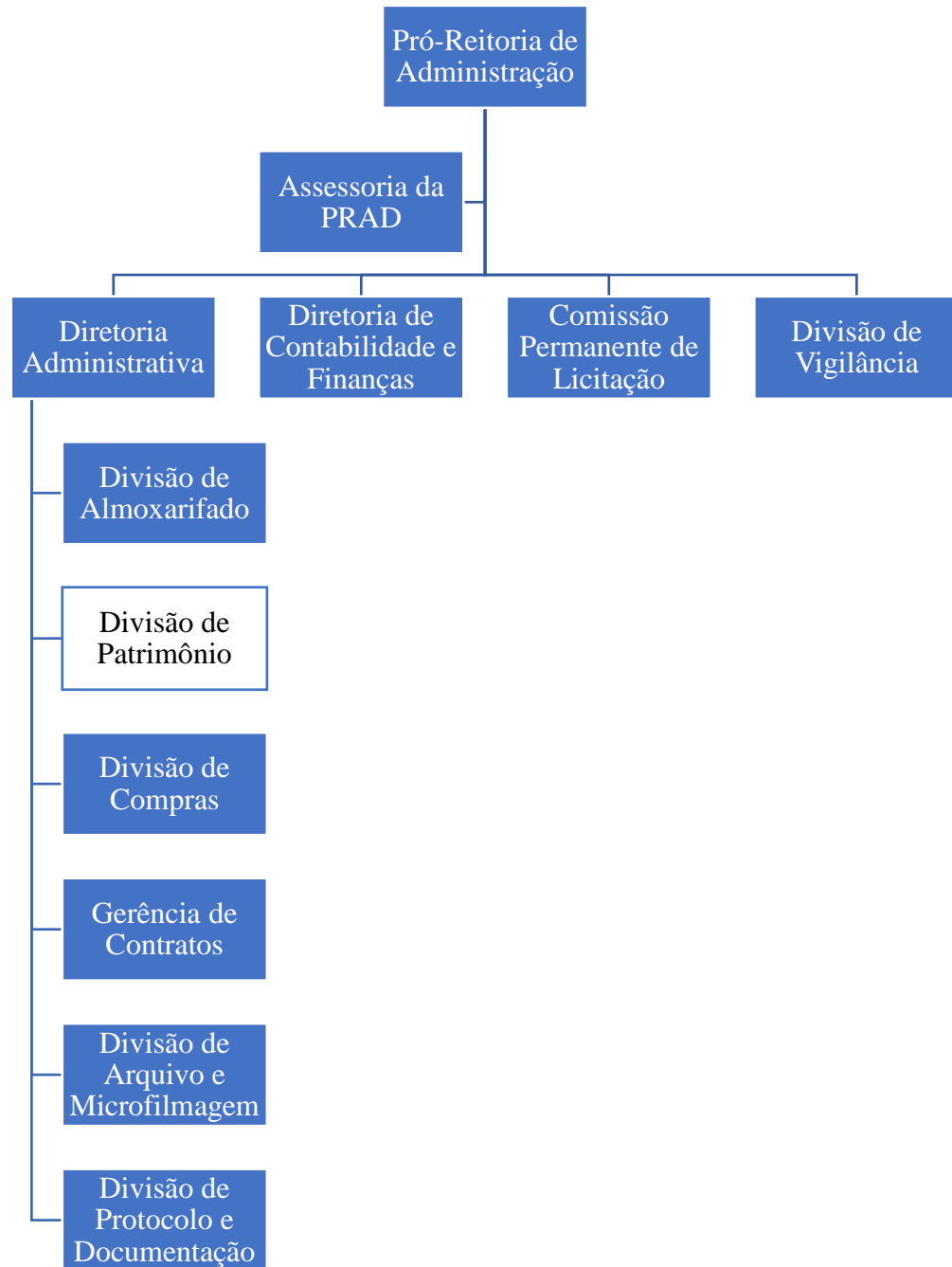
A aquisição do SIPAC pela UFPI justifica-se pela necessidade de uso de uma plataforma única, de arquitetura, serviços, dados e funcionalidades similares às exigidas pelo Governo Federal e pelos órgãos fiscalizadores, podendo por sua vez ser utilizada de forma singular pelos diversos órgãos federais de educação ou gestão, através da apresentação de informações e cumprimento das notificações apresentadas nas auditorias.

No início da utilização do SIPAC, no ano de 2013, a STI possuía cerca da metade de analistas de desenvolvimento de sistemas se comparado ao ano de 2017, o que motivou, além da redução de custos, a não prorrogação do contrato com a empresa licenciada.

Tratando-se diretamente do uso do SIPAC na UFPI, apresenta-se o organograma da Pró-Reitoria de Administração - PRAD (Figura 30), objetivando demonstrar onde se

encaixam os serviços relacionados à administração patrimonial da universidade. No entanto, esclarece-se que não apenas a PRAD faz uso do SIPAC, e sim todas as unidades e setores que trabalham com as funcionalidades administrativas da instituição, ainda que utilizem apenas os módulos e ferramentas afins com as tarefas desempenhadas.

Figura 2828 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração²⁶



Fonte: Elaborado pela autora

²⁶O organograma representa apenas a subdivisão da Diretoria Administrativa objetivando a localização da Divisão de Patrimônio da UFPI.

De forma a promover a integração da gestão na UFPI, apresenta-se, como missão e objetivos da administração da universidade: assegurar o bom funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas por meio da execução de ações de gerência, fiscalização e operação com a execução de serviços de logística e infraestrutura operacional, dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (PDI – UFPI / 2015 – 2019). O PDI apresenta que as atribuições da PRAD estão relacionadas com os serviços do sistema de concessão de diárias e passagens - SCDP, cumprimento e reprogramação das metas propostas no plano de ação plurianual e adequação da gestão atendendo a adaptabilidade requerida pelo setor público, consolidando o ambiente de forma a proporcionar um universo harmônico para a comunidade administrativa e acadêmica.

A Diretoria Administrativa - DA da PRAD tem o objetivo de coordenar as ações designadas pelo gestor da PRAD, com o intuito de alcançar os objetivos da instituição, através de políticas e práticas modernas de gestão, proporcionando capacitação e aperfeiçoamento à equipe que faz parte da área técnica (PDI – UFPI / 2015 – 2019). O PDI apresenta ainda as competências da Divisão de Patrimônio, unidade diretamente subordinada à Diretoria Administrativa, enquanto responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento e fiscalização das atividades de aquisição, controle, estocagem e distribuição de insumos e bens permanentes.

O registro, controle e atualização da documentação relativa aos bens móveis, imóveis e semoventes da UFPI, assim como a identificação dos mesmos, através da emissão de etiquetas patrimoniais, a emissão de termos e registros físicos e contábeis através da elaboração de relatórios técnicos e demais ações relativas à gestão patrimonial da UFPI, são realizadas pelo quadro de pessoal descrito abaixo (Quadro 6).

Quadro 6- Quadro atual de pessoal da Divisão de Patrimônio da UFPI

Quantidade	Cargo	Órgão/ Empresa
01	Contadora (Chefe)	UFPI
01	Economista	UFPI
01	Assistente em Administração	UFPI
02	Operadoras de Microcomputador	Prestadora de Serviço
01	Motorista	Prestadora de Serviço
02	Almoxarifes	Prestadora de Serviço
04	Carregadores	Prestadora de Serviço

Fonte: Elaborado pela autora

Apresentando-se o quadro de pessoal responsável pelas atribuições inerentes à Divisão de Patrimônio da UFPI, cumprindo cada qual operações específicas fundamentais para a gestão do setor, fundamenta-se a importância da adaptação organizacional considerando as competências dos recursos humanos e as capacidades organizacionais muitas vezes relacionadas ao trabalho desenvolvido, ao cargo ocupado e a formação acadêmica do servidor ou prestador de serviço.

A adaptação organizacional se refere à “habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente” (ROSSETO e ROSSETO, 2005, p. 04).

Corroborando a importância da adaptabilidade dos gestores na execução das tarefas que lhe são atribuídas, agrega-se ao conceito de competência organizacional um significado maior que o de qualificação. As atividades desempenhadas não são apenas um conjunto de tarefas alinhadas ao cargo ocupado, mas sim a extensão das competências do próprio indivíduo, frente às ações e situações cotidianas cada vez mais complexas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Retomando-se a importância do quadro de pessoal, da formação acadêmica e profissional dos agentes e da relevância da capacitação e aperfeiçoamento como condição de melhoria no desempenho das atividades, a Divisão de Patrimônio, em conjunto com a PRAD, apresentou a figura do agente patrimonial como responsável pela administração dos bens nas

unidades acadêmicas e administrativas, como uma solução produtiva para manter maior controle dos bens no local de alocação e uso dos mesmos.

Considerando-se todo o aparato bibliográfico retratado até o presente momento, como a definição do cenário reformista da administração pública, as bases para uma gestão universitária de resultados, os elementos da eficiência voltados para o setor público, a relação entre as ferramentas informacionais e a gestão patrimonial e a descrição do SIPAC, apresenta-se na seção seguinte a percepção dos usuários do módulo de patrimônio acerca da implementação do SIPAC na UFPI, retratando-se a forma de utilização das ferramentas e ações que compreendem desde os fatores que condicionaram a aquisição do sistema até a relação do mesmo com as demais atividades de gestão da instituição

4 ANÁLISE DO SIPAC ENQUANTO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO EFICIENTE DO PATRIMÔNIO DA UFPI

Relacionando-se os elementos predominantes na cultura burocrática brasileira e a implementação de tecnologias da informação e planejamento da produtividade, como elementos do gerencialismo aplicados às ações de ensino, pesquisa e extensão, nota-se que tais componentes desenvolveram-se de forma consoante, tendo a expansão acadêmica caminhado lado a lado com a multiplicação de mecanismos burocráticos, que por sua vez, se faz presente nos diversos segmentos administrativos das organizações, ainda que as instituições cumprissem com as exigências da adaptabilidade do serviço público (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

Mesmo diante da multiplicidade dos meios burocráticos, os segmentos da estrutura organizacional das universidades podem simplificar as ações de gestão através da reestruturação do espaço e da implementação de projetos que incluam inovações nas áreas tecnológica e de gestão, em resposta ao fortalecimento dos laços predominantemente burocráticos (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

A reestruturação apresentada, como intuito de simplificar os procedimentos administrativos, consolidou-se através das diversas normativas de racionalização do serviço prestado ao público, a exemplo do Decreto nº 9.094/17 e de Portarias de orientação de gestão, a quais apresentaram-se algumas no decorrer do presente trabalho, de forma a sintetizar as ações dos agentes patrimoniais da UFPI.

No caso da UFPI, paralelamente à implantação e ao funcionamento do SIPAC, as ações são coordenadas através das propostas do plano de expansão da Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC's. O plano de expansão, sob a responsabilidade da STI, em articulação com a Superintendência de Comunicação Social, concentra-se na reestruturação dos sistemas de informação, através da integração entre todos os módulos que apresentam informações de caráter acadêmico, financeiro, recursos humanos, patrimonial e administrativo da UFPI, tendo sido para tal fim implantadas ferramentas nos subsistemas SIGAA, SIGRH, SIPAC e SIGAdmin (PDI UFPI 2015-2019).

O PDI 2015-2019 estabelece o planejamento da implantação dos módulos para os subsistemas, podendo-se destacar as ações relativas ao SIPAC: controle de acesso ao Restaurante Universitário - RU, gestão de custos do RU no período entre 2014-2015, gestão da infraestrutura (manutenção e obras), assim como a infraestrutura relativa ao espaço físico,

auditoria e controle interno em 2016 e contrato com prestadora de serviço de software para garantir a evolução dos sistemas no período entre 2017 e 2019, dentre outras.

Como apresentado na seção anterior, no cenário antecedente à implantação do SIPAC na UFPI, a gestão trabalhava com um sistema informatizado limitado, sem atender as necessidades informacionais da UFPI e, portanto, sem realizar de forma efetiva o trabalho, tanto no nível operacional, quanto no tático e estratégico, como base para as decisões a nível gerencial, pensadas no futuro da instituição.

Sem integração e sem uma base de dados coerentes para fornecimento de informações mínimas a serem utilizadas pela administração, os usuários acabavam por desempenhar de forma insatisfatória as ações propostas, devido ao uso de dados obsoletos. Outra característica é interface de complexo manuseio pelo usuário, sendo também de difícil manutenção devido ao número reduzido de servidores, mesmo que o serviço tenha sido terceirizado, ou seja, o sistema apresentava muitas falhas e a necessidade de constantes alterações e atualizações. Para tanto, fizeram-se necessários o levantamento das prioridades, os quais foram consideradas tendo em vista as ferramentas exigidas pelos usuários do sistema anterior e a percepção dos novos analistas de desenvolvimento de sistemas contratados pela UFPI desde os anos iniciais de aquisição dos sistemas SIG.

Devido à constante mutabilidade do serviço público, as organizações públicas assim como as universidades federais passaram a ter que responder de forma mais efetiva às legislações estabelecidas, buscando assim atender ao usuário final com um serviço público eficiente. As normativas apresentadas pelo Ministério da Educação, assim como pelos demais órgãos que possuem relação direta com as instituições federais de ensino, foram fatores circunstanciais para efetivação de melhorias nas ações do serviço público.

Em 2014, a UFPI, por concurso público, nomeou 9 técnicos de TI da área de desenvolvimento de sistemas, e, em 2017, ampliou esse quadro efetivo, na mesma área, para 14 técnicos. O setor de patrimônio apresentou algumas prioridades na implantação do SIPAC, tendo em vista as ferramentas singulares do sistema e as necessidades do setor, a saber: funcionalidades que permitissem um cadastro mais detalhado acerca da caracterização dos bens, maior relevância dos dados orçamentários numa relação direta com o setor de contabilidade através do cadastro de informações contábeis singulares aos dois setores, informações coerentes às apresentadas no processo de licitação e compra, sistema de fácil manuseio e interface com possibilidade de interação com o usuário, disponibilidade de manuais eletrônicos indicando a forma de acesso e uso do módulo, funcionalidades para

geração de relatórios objetivando a formatação do inventário da UFPI, cadastro dos bens semoventes e imóveis, dentre outros.

Reconhecendo-se que as operações do SIPAC são fundamentais para a gestão das unidades administrativas da UFPI, a exemplo da contabilidade, licitação, compras, contratos e patrimônio, aplicou-se um questionário aos cinco usuários do módulo de patrimônio, com o perfil de contadora (gestora da divisão), economista, assistente em administração e operadoras de microcomputador, com o objetivo de identificar a utilização das ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC e o alcance da eficiência após a implantação desse instrumento de gestão.

Apresenta-se no Quadro 7 os resultados obtidos com a aplicação do questionário, sendo apresentada em seguida a percepção da pesquisadora acerca das respostas, considerando o aparato bibliográfico utilizado na pesquisa.

Quadro 7 - Respostas obtidas através de Questionário – UFPI

Pergunta	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
1. Qual o tempo de uso do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos na sua instituição?	Menos de 03 anos	Não sabe.	De 03 a 05 anos	De 03 a 05 anos	Mais de 05 anos
2. Todas as ferramentas do SIPAC existentes no Módulo de Patrimônio são utilizadas pela gestão?	Sim	Não sabe.	Não	Não	Não
3. Caso a resposta da questão anterior tenha sido negativa, quais as ferramentas não são utilizadas?	- Chamados patrimoniais; - Movimentação; - Patrimônio Móvel (contratos); - Levantamento Patrimonial; - Ocorrências Patrimoniais; - RMB; - Localidade; -Parâmetros Gestora.	Não se aplica.	- Levantamento Patrimonial; - Inventário.	-Levantamento Patrimonial.	-Levantamento Patrimonial; - Contratos; - Chamados Patrimoniais; - Gerenciais; - Localidade do bem.
4. Quais os impactos da não utilização da totalidade das ferramentas existentes no Módulo de Patrimônio na sua instituição?	Interfere de maneira negativa na eficiência da gestão.	Não sabe.	Não se aplica.	Não interfere na eficiência da gestão.	Não sabe.

5. Quais objetivos institucionais relativos à gestão da unidade/setor de Patrimônio a sua instituição considerou para aquisição e implantação do SIPAC?	Não sabe.	Não sabe.	Necessidade de um sistema que possibilite o cadastro de maior detalhamento de dados acerca dos bens patrimoniais.	Necessidade de cumprimento da legislação relativa à administração patrimonial.	Não sabe.
6. Houve critério de seleção das necessidades que condicionaram a aquisição e implementação do SIPAC na sua instituição?	Não sabe.	Não sabe.	Não sabe.	Sim	Não sabe.
7. Com relação a afirmativa da questão anterior, se sim, qual ou quais os critérios utilizados pela sua instituição?	Não se aplica.	Não sabe.	Não sabe.	Vincular as informações acerca dos procedimentos de compra e cadastro contábil junto à administração patrimonial	Não sabe.
8. Existem problemas na administração patrimonial da sua instituição?	Sim.	Não.	Sim.	Sim.	Sim.
9. Com relação a afirmativa da questão anterior, se sim, qual ou quais os problemas tem maior impacto em se tratando de eficiência da administração patrimonial da sua instituição?	- Ausência de treinamento e capacitação para utilização do Sistema - Não adequação	Outro.	Outro. Ausência de inventário.	Ausência de inventário.	- Quantidade de servidores que utilizam o Sistema - Ausência de treinamento e

	das ferramentas disponíveis no Sistema para uso da gestão - Ausência de planejamento para uso do Sistema				capacitação para utilização do Sistema - Ausência de planejamento para uso do Sistema
10. Você poderia indicar uma ou mais soluções para o problema indicado na questão anterior?	Não.	Não se aplica.	Contratação de empresa especializada em inventário.	Ajustes nas ferramentas: levantamento patrimonial.	Planejamento e treinamento para os usuários do sistema e interligação dos setores.
11. Os gestores da unidade/setor de Patrimônio utilizam adequadamente as ferramentas do módulo de Patrimônio?	Concordo parcialmente.	Concordo totalmente.	Concordo totalmente.	Concordo parcialmente.	Concordo parcialmente.
12. Caso não haja concordância na questão anterior, assinalar o(s) principal(is) motivos(s) para o uso inadequado das ferramentas.	- Ausência de treinamento e capacitação - Ausência de incentivo por parte da instituição	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	- Ausência de treinamento e capacitação
13. Existem solicitações por parte da sua instituição direcionadas	Não sabe.	Não.	Sim.	Não sabe.	Não sabe.

às Licenciadoras para atualização do Sistema ou inclusão de novas ferramentas?					
14. Em resposta positiva a questão anterior, de forma geral, apresente o critério de atualização ou implementação mais utilizado pela sua instituição.	Não se aplica.	Não se aplica.	A STI ouvir os funcionários da Divisão de Patrimônio para implementar mudanças/atualizações.	Não se aplica.	Não se aplica.
15. A equipe de Tecnologia de Informação da sua instituição tem contribuição na atualização do Módulo de Patrimônio?	Não.	Sim.	Sim.	Não sabe.	Não.
16. Em resposta positiva a questão anterior, a unidade/setor de Patrimônio encaminha solicitações de atualização ou implementação à equipe de TI? Se sim, quais?	Foi solicitada implementação e vinculação de outras funcionalidades do módulo via processo administrativo. Tentativa frustrada.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
17. O Sistema de Informação Gerencial, SIPAC, que auxilia na administração patrimonial da sua instituição, tem relação direta com o Sistema que gerencia a unidade/setor de contabilidade?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

<p>18. Em resposta positiva, apresentar os benefícios da relação.</p>	<p>Embora haja relação direta, não há funcionalidade. Os benefícios dessa relação é uma maior confiabilidade nos procedimentos de controle interno, verificação e adequação contábil para promover uma maior eficiência operacional.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Integração com o SIAFI no preenchimento dos formulários.</p>	<p>O fato de não ser mais enviado mensalmente o Boletim de Entradas e Saídas de Bens.</p>	<p>Facilita o cadastramento de notas fiscais para carga patrimonial da instituição.</p>
<p>19. Para o caso de não haver relação/vínculo entre o Módulo de Patrimônio e a unidade/setor Contábil, você poderia relacionar os motivos e indicar uma ou mais soluções?</p>	<p>As ações devem ser conjuntas, pois, um sistema interno de controle patrimonial eficaz é primordial ao desenvolvimento de políticas de controle e gestão pública para que se possa permitir uma maior integração com o SIAFI e com os órgãos de controle interno.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>	<p>Não se aplica.</p>

Vale, preliminarmente, destacar a importância do mapeamento da gestão de competências tendo em vista a população considerada no estudo, como reduzida para a gestão da unidade patrimonial da UFPI, considerando as atribuições do setor, o exigido pela administração superior e o quantitativo de funcionalidades a serem executas no SIPAC.

A gestão por competências caracteriza-se por mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187). No entanto, no cenário complexo de mutabilidade do serviço público, o ideal é não mais atrelar as atividades desempenhadas pelo agente às inerentes ao cargo que o mesmo ocupa, e sim prolongar as atribuições e responsabilidades tendo em vista as tarefas que o agente cumpre com maior eficiência considerando os fatores qualidade, tempo e utilidade.

Nesse sentido, observa-se com maior atenção o papel do agente multiplicador enquanto gestor da Divisão de Patrimônio. Uma solução encontrada pela STI para melhoria e entendimento das ações a serem realizadas através do uso do módulo de patrimônio do SIPAC foi a apresentação das funcionalidades do sistema ao agente multiplicador (gestor do setor de patrimônio), através de manuais, treinamentos e caso necessário a utilização de um ambiente de teste, para, posteriormente, todas as informações acerca do uso das ferramentas serem repassadas para a equipe em sua totalidade, aplicando a gestão por competências no momento de delegar as atividades aos agentes.

Com o objetivo de analisar as ferramentas do módulo de patrimônio do SIPAC, verificando se os instrumentos de gestão propostos são eficientes para a administração patrimonial da UFPI, apresenta-se a percepção dos respondentes acerca da implementação do sistema.

Objetivando-se o maior conhecimento das propostas do SIPAC, considera-se substancial a compreensão inicial dos fatores que motivaram a aquisição do sistema, assim como o tempo de uso do mesmo e quais os critérios que provocaram a sua contratação em relação ao atendimento das necessidades da administração patrimonial, para que os gestores possam utilizar de forma eficaz as ferramentas que o módulo oferta.

Relacionando-se as informações acerca das prioridades e tempo de aquisição, assim como o uso específico pelo setor de patrimônio, afirma-se que mesmo não tendo os agentes patrimoniais participado de forma efetiva do cenário de implementação do SIPAC à época, ou seja, em 2013, uma vez que o período entre 2010 e 2012 foi de implantação e manutenção, e não uso efetivo, justifica-se a importância da compreensão dos elementos inter-relacionados uma vez que o tempo de uso do sistema e os critérios de contratação refletem diretamente no

período de mudanças a qual a administração identificou a insuficiência das ferramentas do sistema anterior e as falhas a serem corrigidas.

Elencando-se o tempo de uso do sistema, os critérios de gestão patrimonial e as necessidades administrativas que motivaram a aquisição do SIPAC com a percepção dos respondentes acerca dos questionamentos, apresenta-se que a maioria da população tem ciência do tempo de uso do sistema, entretanto, apenas dois respondentes afirmam conhecer os objetivos institucionais relativos à gestão patrimonial considerados na aquisição do SIPAC, listando-os como a necessidade de cadastrar-se dados com maior detalhamento e a viabilidade de cumprir-se a legislação relativa à administração patrimonial, o que seria possível com a utilização das ferramentas do SIPAC. Esclarece-se ainda que a maioria desconhece os critérios de seleção das necessidades que condicionaram a aquisição e implementação do módulo de patrimônio do SIPAC na UFPI, tendo apenas um respondente apontado que se fundamentou na necessidade de vincular as informações acerca dos procedimentos de compra e cadastro contábil junto à administração patrimonial.

Acerca da afirmativa acima, considerando-se todo o aparato bibliográfico presente no trabalho, sobretudo a legislação patrimonial e o papel das ferramentas informacionais como auxílio aos agentes públicos, deve-se considerar as ineficiências acarretadas com o uso do sistema anterior para apontar os critérios de motivação para aquisição do SIPAC.

Com relação à gestão do patrimônio, o sistema anterior não apresentava opções de cadastramento de todas as informações pertinentes ao bem, possibilidade de geração de relatórios com a objetivação de realizar o inventário institucional, opções para interligar o patrimônio às unidades de licitação, compras e setor de contabilidade, assim como a função de movimentação de bens, dentre outras, como funcionalidades para gerir o patrimônio imóvel e semovente.

Um critério utilizado na concepção das funcionalidades do SIPAC, no momento de se repensar sobre as necessidades informacionais e demandas do setor de patrimônio é a utilização da matriz administrativa relacionada ao tempo, diferenciando e classificando as tarefas em urgentes e importantes. Cita-se tal matriz administrativa tendo em vista a necessidade de planejamento e cumprimento efetivo de todas as atividades, objetivando assim a melhor gestão do tempo, não acarretando uma quantidade insolúvel de tarefas não concluídas.

Para além da gestão eficiente dos setores que fazem parte da administração da UFPI, necessitou-se gerir a parte acadêmica, através de funcionalidades que atendessem tanto ao corpo discente como usuário, com o acesso aos planos de disciplinas, notas, cadastramento de

trabalhos, dentre outras ações, quanto ao corpo docente. Apresenta-se, ainda, enquanto fator decisório de aquisição do SIPAC, a possibilidade de gerir os centros, as coordenações dos cursos que englobam a instituição e os *Campi* fora de sede.

Outro aspecto relevante é a utilização da totalidade das ferramentas disponíveis no SIPAC e, caso não haja, a apresentação de quais as funcionalidades não são operadas e quais impactos acarretam na administração patrimonial. A maioria dos respondentes afirmou que nem todas as ferramentas do sistema são utilizadas e apresentaram como exemplo: chamados patrimoniais, movimentação, contratos (aba de consultas), levantamento patrimonial (auxilia no inventário), ocorrências patrimoniais, relatório mensal de bens, ferramenta do inventário, localidade do bem e parâmetros do gestor. Acerca dos impactos causados na administração patrimonial, um respondente afirmou que interfere de maneira negativa na eficiência da gestão e a percepção de outro respondente é que a não utilização da totalidade das ferramentas não interfere na eficiência da gestão.

Ainda se tratando das ferramentas utilizadas, apresentaram-se questionamentos acerca do papel do gestor diante das funcionalidades do SIPAC. As questões relacionaram-se com a utilização das ferramentas de forma adequada e, caso a percepção dos mesmos sobre o uso fosse negativa, que apresentassem as justificativas. A maior parte dos respondentes manifestou parcialidade na concordância, justificando com a ausência de treinamento e capacitação e falta de incentivo por parte da instituição.

Além da não utilização da totalidade das ferramentas do SIPAC, o questionário indagou sobre a forma de utilização das ferramentas do SIPAC e o impacto direto sob a eficiência da gestão, considerando a iniciativa da STI em agregar maior conhecimento aos agentes multiplicadores. O papel da gestora da Divisão de Patrimônio, em orientar aos demais usuários enquanto colaboradores da unidade possibilita a melhor identificação das competências dos agentes e reflete no relacionamento interpessoal de forma positiva. No entanto, conforme apresentado por alguns respondentes, a falta de treinamento e capacitação e de incentivo por parte das unidades a qual o setor é vinculado acabam por serem fatores relevantes na identificação da ineficiência da gestão. A primeira afirmativa justifica-se pela eficiência no setor público ser diretamente relacionada ao modo de atuação do agente público e à própria estruturação e organização do setor, o que envolve as atividades estratégicas. Deve-se considerar, ainda, em que prazo a STI planeja iniciar as atividades de orientação com os agentes multiplicadores, tendo em vista que, apesar de ser um tipo de cooperação voltada ao treinamento e capacitação, são políticas ainda não desenvolvidas efetivamente no setor de patrimônio.

Apresentaram-se acima os pontos positivos acerca da importância de identificar-se as competências, o apoio administrativo dos órgãos superiores e a formatação que compreende a eficiência da gestão. No entanto, a ausência da concretização de tais fatores, causa um impacto negativo na eficiência da gestão, além da impossibilidade de utilização das ferramentas do SIPAC de forma a alcançar os resultados previstos no planejamento do setor patrimonial.

O quarto aspecto relevante reflete-se no papel da STI, especificamente nas ações dos analistas de desenvolvimento de sistemas e das licenciadoras, que, por alguns anos, foram responsáveis pela manutenção e atualização do SIPAC no âmbito da UFPI.

Os questionamentos apresentados acerca da temática buscaram conhecer sobre a existência de solicitações por parte da UFPI, para que as empresas licenciadoras procedessem com a atualização do SIPAC e inclusão de novas ferramentas, a qual a maior parte dos respondentes desconhece, tendo um respondente afirmado existir tal solicitação e sugerido que, para efetuar as devidas atualizações e mudanças, seria necessário que a STI verificasse as necessidades da Divisão de Patrimônio. Indagou-se ainda acerca do conhecimento da contribuição da equipe de TI da UFPI na atualização do módulo patrimonial, com a apresentação das solicitações de atualização ou implementação de funcionalidades à equipe de analistas de desenvolvimento de sistemas. Com conhecimento parcial do auxílio fornecido pela equipe de TI da UFPI, um respondente afirmou que foi solicitada implementação e vinculação de outras funcionalidades do módulo através de processo administrativo, no entanto, nenhum levantamento foi efetivado para planejamento das ações.

Observa-se, no entanto, que o desconhecimento das solicitações oriundas da UFPI, sobre atualização, manutenção e possível implementação de novas funcionalidades, impacta na abertura de requisições por parte da unidade em si, conhecedora das suas demandas e necessidades. Nesse sentido, o setor de patrimônio poderá, junto à equipe de analistas de desenvolvimento de sistemas, que desde novembro de 2017 vem atuando frente às funcionalidades do SIPAC, apresentar as falhas e lacunas existentes, para correção e ampliação das ferramentas de modo a cumprir as ações patrimoniais. Considera-se, mais uma vez, a importância em atingir a eficiência no serviço público através da integração não apenas dos sistemas, mas dos recursos humanos, de forma a realizar uma reestruturação no desempenho das atividades administrativas.

O quinto e último aspecto relevante, resume-se à relação do setor de patrimônio com o setor de contabilidade, considerando-se a apresentação dos dados contábeis relativos aos bens móveis, imóveis e semoventes. Questiona-se acerca da relação entre a Divisão de Patrimônio

e o setor de contabilidade, a qual todos os respondentes afirmam ter conhecimento, apresentando como pontos positivos da inter-relação: maior confiabilidade nos procedimentos de controle interno, verificação e adequação contábil para promover uma maior eficiência operacional, integração com o SIAFI no preenchimento dos formulários, não envio mensal do boletim de entradas e saídas de bens e a facilidade no cadastramento de notas fiscais relativas à carga patrimonial da instituição.

Outro questionamento foi apresentado no caso de não haver relação entre os setores, no entanto, ainda que os respondentes tenham afirmado a existência da vinculação, um respondente afirmou que embora haja a relação direta, não há funcionalidade do módulo de orçamento, justificando a importância das ações serem conjuntas, uma vez que “um sistema interno de controle patrimonial eficaz é primordial ao desenvolvimento de políticas de controle e gestão pública para que se possa permitir uma maior integração com o SIAFI e com os órgãos de controle interno” (Respondente 1).

A observação a se fazer acerca da relação entre as unidades citadas, remonta às exigências da SINFO na implementação do módulo de patrimônio, sendo a integração SIAFI necessária para a importação dos empenhos utilizados para o cadastro de notas fiscais e tombamentos. Outro fator de atenção é a ausência do relatório mensal de bens sintético e analítico, que permite a visualização de relatório mensal financeiro de bens do patrimônio da instituição contendo informações de entradas, saídas, saldo anterior e saldo atual, incluindo os cálculos de depreciação de acordo com o período selecionado pelo usuário e a visualização do relatório financeiro analítico de bens de determinada unidade contendo as mesmas informações (UFRN, 2018), ambas as ações diretamente vinculadas ao setor de contabilidade.

Tais lacunas, assim como a incompatibilidade do SIPAC com o balancete que impossibilita a apresentação efetiva da posição financeira com relação ao ativo patrimonial, e os problemas na depreciação dos bens, enquanto redução do valor de um bem pelo desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência ao longo de sua vida útil (SIAFI, 2018), são oriundas, sobretudo, da não conversão da moeda na transição do sistema anterior para o SIPAC.

Na migração dos dados, algumas informações não foram consideradas, e tendo a UFPI adquirido bens desde a década de 1970, período da sua fundação, foram cadastrados na moeda vigente à época, cifras até então não convertidas na migração do sistema, o que reflete na discrepância entre o valor dos bens pertencentes à UFPI e o demonstrativo contábil real.

Finalizando as indagações apresentadas aos respondentes, questiona-se acerca da existência de problemas na administração patrimonial da UFPI, onde totalidade posicionou-se

de forma positiva, apresentando como impactantes à eficiência da administração patrimonial da UFPI os pontos: ausência de treinamento e capacitação para utilização do sistema, não adequação das ferramentas disponíveis para uso da gestão, ausência de planejamento, ausência de inventário, quantidade de servidores que utilizam o sistema, dentre outros. Acerca das soluções apresentadas pelos respondentes, listam-se: contratação de empresa especializada em inventário, ajustes nas ferramentas, levantamento patrimonial, planejamento e treinamento para os usuários do sistema e interligação dos setores.

Apresentados os problemas e as soluções na percepção dos usuários do módulo de patrimônio, repetidamente, observa-se a influência da falta de capacitação, do uso equivocado do sistema devido à ausência de planejamento, do não uso da totalidade das ferramentas disponíveis considerando as reais demandas do setor e da burocratização nas ações para manutenção e atualização do SIPAC, considerando, sobretudo, as particularidades do setor.

Com relação ao quantitativo reduzido do quadro de pessoal, fator substancial na construção de uma gestão eficiente, a Divisão de Patrimônio da UFPI propôs aos órgãos superiores e à STI a liberação do módulo de patrimônio aos gestores designados por Portaria através da indicação da Coordenadoria Administrativo-Financeira dos *campi*, para uso das funcionalidades de transferência, relatório de bens e inventário, com o objetivo de descentralizar algumas atividades operacionais, permanecendo as atividades mais complexas de responsabilidade dos agentes da Divisão de Patrimônio. No entanto, a solicitação não foi atendida, sendo justificado devido a possibilidade de flexibilizar em demasia as ações da gestão.

Diante dos dados apresentados, através do entendimento dos respondentes e da forma de manuseio do SIPAC pelos agentes patrimoniais, com foco no papel das ferramentas do módulo de patrimônio e o impacto da utilização do mesmo no alcance da eficiência, apresenta-se na seção seguinte maior contribuição para a gestão da Divisão de Patrimônio, após mapeamento de todo o processo de gestão de bens e sua relação com os princípios que regem a eficiência no serviço público.

5 CONCLUSÕES

A presente dissertação iniciou-se com o mapeamento das reformas administrativas ocorridas no Brasil com a finalidade de evidenciar-se a mutabilidade ocorrida na gestão pública e relacionarem-se as características da burocracia representadas pela racionalização do trabalho e a utilização de ferramentas informacionais com maior engajamento dos servidores públicos para o alcance da eficiência nas ações de gestão.

Buscou-se, através da apresentação da estrutura do módulo de patrimônio do SIPAC e da utilização das funcionalidades do mesmo, enquanto ferramenta de TI, apontar o impacto da implantação do sistema na eficiência da gestão de patrimônio da UFPI.

Com objetivo de contribuir com a melhoria das ações da gestão da Divisão de Patrimônio da UFPI, identificou-se, após levantamento de dados com a aplicação de questionário aos usuários do módulo de patrimônio, alguns fatores relevantes, como a necessidade de utilização efetiva das ferramentas do módulo, o planejamento das ações de atualização ou criação de funcionalidades junto à Diretoria Administrativa e à Superintendência de Tecnologia da Informação, a delegação de tarefas e responsabilidades considerando as competências dos agentes patrimoniais, a oferta de cursos de treinamento e capacitação à equipe, dentre outras ações.

A percepção dos respondentes acerca da utilização do módulo de patrimônio do SIPAC e da relação com os setores a qual a Divisão de Patrimônio possui vínculo administrativo possibilitou a identificação de algumas das características da gestão da UFPI. Por um lado, a gestão busca padronizar e racionalizar as ações administrativas implementando ferramentas tecnológicas para auxiliar os agentes públicos na execução das atividades diárias. Por outro, através de ações centralizadoras, a administração não considera maior observância às ações de gerenciamento específicas a cada realidade, que, independente do setor, direciona-se ao cumprimento das normativas estabelecidas pelo Governo Federal, exigindo atenção constante no cumprimento das ações com caráter de urgência ou importância.

Com relação à contratação e os critérios de seleção das funcionalidades consideradas na formatação do SIPAC, observou-se que o setor responsável pela manutenção das ferramentas do sistema e pela criação de funcionalidades adaptadas à realidade da Divisão de Patrimônio não mantém junto aos usuários do módulo o entendimento acerca das necessidades e deficiências do setor, no intuito de adequar as funcionalidades para uso efetivo da gestão. Neste sentido, a ausência de critérios por parte do setor de patrimônio, para atualização e inserção de ferramentas, relaciona-se diretamente à falta de padronização nas

ações patrimoniais, a exemplo da inexistência de manual de procedimentos para regular as atividades da gestão, maior observância na delegação de responsabilidades considerando as habilidades organizacionais dos agentes, e quadro de pessoal reduzido, o que, por sua vez, causa grande concentração de atividades, que acaba interferindo de forma negativa não apenas na eficiência, mas na transparência e na adaptabilidade do setor às mudanças ocorridas no poder público.

Evidencia-se o conhecimento dos gestores acerca das falhas nas práticas de gestão adotadas, tendo em vista a não utilização da totalidade das ferramentas disponíveis, o que reflete na ausência do inventário anual da instituição, no desequilíbrio da depreciação dos bens, na ausência de controle e não vinculação aos módulos de licitação, compras e orçamento, por não estarem efetivamente em uso.

Outras justificativas para as falhas nas práticas de gestão resumem-se à ausência de treinamento e capacitação e de apoio administrativo dos setores a qual a Divisão de Patrimônio é vinculada, através da não contratação de servidores ou prestadores de serviço para aumento do quadro de pessoal e melhor redistribuição das responsabilidades, ausência de auxílio para participação em cursos de capacitação e treinamento, e impossibilidade de descentralizar o acesso ao módulo de patrimônio para uso dos agentes patrimoniais dos *Campi* fora de sede, ação justificada pelo receio de flexibilizar demasiadamente a responsabilização da gestão patrimonial.

Diante dos fatores e evidências apresentadas e da constatação da falta de equilíbrio nas informações constantes na Divisão de Patrimônio e no setor de contabilidade, primeiro devido à inconstância dos dados cadastrados em ambos os setores, e ainda pelo fato do módulo de orçamento não estar em uso, recomenda-se algumas soluções para o efetivo controle dos bens patrimoniais, para a maior transparência nas ações administrativas e para o fortalecimento das ações de gestão: devem-se normatizar as ações patrimoniais através da criação de um manual de apresentação dos procedimentos a serem executados pelo setor, com ações que retratem desde a fase de recebimento dos bens até o desfazimento do mesmo considerando todas as formas previstas na legislação, as orientações devem ser pensadas em conformidade com a legislação existente sobre o controle e manuseio dos bens patrimoniais, sejam eles móveis, imóveis ou semoventes, as funcionalidades e atividades do módulo de patrimônio do SIPAC devem ser apresentadas numa formatação passo-a-passo, com a apresentação e treinamento para uso da área operacional do sistema, após a ativação das ferramentas e dos módulos não utilizados, mas que possuem vínculo com as ações patrimoniais, a exemplo do módulo de compras e licitação.

Constatou-se que a UFPI, através da representatividade do SIPAC, possui os recursos tecnológicos adequados para uma gestão eficiente, não apenas patrimonial, mas direcionado à área de ensino e recursos humanos, sendo a operacionalização das ferramentas e readequação das ações através da racionalização das atividades, intervenções efetivas para a redução de procedimentos burocráticos e fortalecimento da eficiência, tendo em vista a possibilidade de melhor desenvoltura dos agentes públicos no cumprimento das ações administrativas.

Neste caso, a eficiência não deve ser observada apenas como pressuposto das ações dos agentes públicos. O impacto da implementação do SIPAC na eficiência da gestão da UFPI relaciona-se também à mutabilidade nas ações patrimoniais, particularmente as centradas na área contábil, e aos fatores que acarretam o desenvolvimento social e o melhor uso dos recursos humanos, de forma a cumprir as ações requeridas pelo setor. Dessa forma, justifica-se a importância de retratarem-se os princípios da transparência e adaptabilidade do serviço público, uma vez que o SIPAC apresenta à população que se fizer interessada os dados necessários em atendimento à transparência nas informações públicas e como ferramenta de tecnologia da informação é ainda reflexo da dinâmica das instituições públicas de ensino, que inseridas num contexto complexo de mudanças, necessitam constantemente adaptar-se.

Citam-se outros fatores relacionados ao impacto da implementação do SIPAC na eficiência da gestão da UFPI: menor gasto de tempo na realização das atividades considerando que o módulo de patrimônio possui uma interface de fácil manuseio, agilidade na obtenção de dados através da geração de relatórios com a apresentação de informações especificadas por setor, valor, descrição do bem e diversas outras características, menor custo com a manutenção do módulo após ser da STI a responsabilização de atualização e criação de funcionalidades, maior controle eletrônico dos bens, o que interfere diretamente no controle físico, tendo em vista que a fácil localização via sistema possibilita a identificação mais ágil da localidade real do bem e a coerência entre o módulo de patrimônio e as ações da gestão, que confirma que a implementação de sistemas de informação reflete na redução de fluxos administrativos e no maior rendimento operacional.

Tendo em vista o quantitativo de normatizações de controle impostas pelo Governo Federal, assim como a atuação dos agentes reguladores e fiscalizadores nas instituições de ensino, a exemplo da Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, que apresentam sugestões para correção das ações públicas, recomenda-se melhor entendimento das atividades desenvolvidas pelos agentes públicos, como o aprimoramento das qualificações

de controle e conservação e do cumprimento dos elementos que regem a eficiência, transparência e adaptabilidade.

Neste estudo, diante da percepção dos respondentes, da literatura acerca da eficiência e da experiência obtida com a implementação do módulo de patrimônio do SIPAC na UFPI, percebe-se que, em síntese, os gestores e agentes patrimoniais devem utilizar as ferramentas de forma a atender ao disposto nas normativas patrimoniais. Conclui-se que a ausência de controle efetivo, a apresentação parcial de dados e informações e a falta de adequação das ações diante da mutabilidade ocorrida no setor público, junto a não qualificação e aperfeiçoamento das competências e habilidades dos agentes públicos, são fatores que andam em descompasso com a eficiência da gestão patrimonial da instituição.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se uma análise comparativa entre instituições da rede IFES, uma vez que, ao utilizarem o mesmo sistema e objetivarem as mesmas ações de gestão, podem apresentar nivelamentos diferentes no impacto da eficiência após implantação do SIPAC, tendo em vista a disparidade na realidade do uso das instituições.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 29, p. 41 - 54, mai./ago. 2002.

BARBOSA, D. D. **Manual de controle patrimonial nas entidades públicas**. Brasília: Gestão Pública, 2013.

BERNARDES, J. F. **Administração Patrimonial**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2011.

BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. A contribuição dos sistemas de informação na gestão universitária. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2004, **A contribuição dos sistemas de informação na gestão universitária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35705/Jos%20Francisco%20Bernardes%20-%20A%20Contribui%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Siatemas.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 set. 2017.

BOLAN, V. Gestão e liderança universitária. In: Stallivieri, Marcelino (orgs.). **Gestão e Liderança Universitária**. Caxias do SUL: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2014.

BRASIL. Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 30 jul. 1938.

_____. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 fev. de 1967.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

_____. Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 mai. 2018.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e

dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 jun. 1993.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jul. de 2017.

_____. Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 nov. 1966.

_____. Decreto nº 6.979, de 7 de outubro de 2009. Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 out. 2009.

_____. Decreto nº 6.619, de 29 de outubro de 2008. Dá nova redação a dispositivos do Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 out. 2008.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 jun. 1998.

_____. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor .pdf](http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2017.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. **Instrução Normativa nº 205 de 08 de abril de 1988**. Objetiva racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do SISG através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades. Brasília, DF, 8 abr. 1988.

_____. Ministério da Fazenda. Portaria nº 184, de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 ago. 2008.

_____. Ministério da Fazenda. Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002. Divulga o detalhamento das naturezas de despesas 339030, 339036, 339039 e 449052. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 set. 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 53, n.1, p. 5-27, jan./mar. 2002.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, n.1, p. 07-40, jan./abr. 1996.

_____. Do Estado Patrimonial Ao Gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), **Brasil: Um Século de Transformações**. S. Paulo: Cia. Das Letras, 2001: 222-259.

_____. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 28: 9-30, 2007.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50(4), p. 5-30, 1999.

_____. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, ano 52, número 1, jan./mar. 2001.

_____. O modelo estrutural da gerência pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, p. 391-410, mar./abr.2008.

BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. **RAC**, v. 7, n. 3, jul./set. 2003: 9-33.

BUENOS AYRES, C. A. M. de C. **Administração no Setor Público**. 1. ed. Teresina: EDUFPI, 128p. 2013.

_____. A Administração Pública brasileira e as vicissitudes do paradigma da gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 51, 2006, p. 29-52.

_____. Democratização da Administração Pública e o caso do paradigma Estado Cêntrico no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Constitucional**, n. 3, jan./jun. – 2004.

BUEREN, I. M.; MARTINS, L. W. Sistemas de Informação Executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP**, São Paulo, FIPECAFI, v. 15, n. 26, p. 6 - 24, mai./ago. 2001.

CAMPANTE, R. G. O Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, nº 1, 2003, p. 153-193.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. de L. do; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1369.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

CARDOSO, F. H. Seminário: **Reforma do Estado na América Latina e Caribe**" - Palácio do Itamaraty - Brasília/DF, 1996 – Disponível em:

https://www.Planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PRO9629.HTM>. Acesso em: 21 de agosto de 2017.

_____. **Autoritarismo e Democratização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975 (Coleção Estudos Brasileiros, v. 3).

COELHO, H. S. **Patrimonialismo e Democracia: Encontros e Desencontros**. Centro de Pesquisas Estratégicas Paulino Soares de Souza. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público**: NBCs T 16.1 a 16.11/Conselho Federal de Contabilidade, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

COUTINHO, G. L. **Administração Universitária: a reforma de 1968: nem completamente entendida, nem completamente implantada**. Belo Horizonte: Editora Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981. (Sociedade Moderna, 2).

DIAS, D. S. Motivação e Resistência ao Uso da Tecnologia da Motivação e Resistência ao Uso da Tecnologia da Informação: um Estudo entre Gerentes Informação: um Estudo entre Gerentes Informação: um Estudo entre Gerentes. **RAC**, v. 4, n. 2, mai./ago. 2000: p. 51-66.

DIEGUES, G. C. **Do Patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na Administração Pública Municipal de Caeté – MG**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, p. 167. 2008.

DOURADO, L. F. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 80, set. 2002. p. 234-252.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. jul./set. 2009, v. 25, n. 3, p. 319-327.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196.

FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. A. **Administração de Materiais e Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FREITAS, K. S.; CRUZ, L. B. S. **Aplicação do Método Gerencial PDCA na busca da Qualidade da Gestão da UFT**. In NUNES, L. P; NUNES, C. M. T. P (orgs.). **Administração Pública com ênfase na Gestão Universitária**: Universidade Federal do Tocantins, 2014. (Coletânea de artigos do Curso de Especialização de Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária).

FREITAS, R. S. W.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando Estudo de Caso(s) como estratégia de Pesquisa Qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista: Estudo e Debate**, Lajeado, v.18, n.2, p. 07-22, 2011.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública**. Brasília: Vestcon Editora, 2006.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Setor Público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, n. 21, mai./ago. 1999.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004.

LIMA, P. D. B. **A excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katal**: Florianópolis. v. 10, p. 34 – 45, 2007.

LOPES, J. R. Terceiro Setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. **São Paulo em perspectiva**, n. 18, v. 3, p. 57-66, 2004.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **RAC**, v. 9, n. 3, jul./set. 2005: 09-31.

MARTINS, F. R. **Controle do Patrimônio Público**: comentários à Lei de Improbidade Administrativa. 2. ed., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

MATIAS, A. C. **Gestão Patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 126. 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 39-58, 2003.

_____. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 42(1): 61-82, jan./fev. 2008.

MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **O&S**, v. 13, n.37, abr./jun. 2006.

MEDEIROS JÚNIOR, J. V. **Construção das capacidades organizacionais de Tecnologia da Informação no contexto dos sistemas institucionais integrados de gestão da UFRN**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 199. 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**, 18. ed., São Paulo: RT, fev. 1993.

_____. **Direito municipal brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MENDONÇA, E. F. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n. 75, ago. 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Contabilidade Aplicada Ao Setor Público**. 7. ed. 2017.

MOREIRA, O. V. Conservação e Recuperação do Material, DASP, **Imprensa Nacional**: Rio de Janeiro. 1948, p. 17-18.

MORESI, E. M. A. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **RAE**, São Paulo, v. 53, n. 1, jan./fev. 2013, 082-090.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educ. Real**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, mai./ago. 2012.

NÓBREGA, M. **O Brasil em transformação**. São Paulo: Gente, 2000.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed. 2006.

OLIVEIRA, D. A. Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul./set. 2015.

OLIVEIRA, J. S.; SANTOS, S. R. S. da S. **Gestão Pública Brasileira, reflexão do Modelo Administrativo Universitário**. In NUNES, L. P.; NUNES, C. M. T. P (orgs.), Administração Pública com ênfase na Gestão Universitária Tocantins: Universidade Federal do Tocantins, 2014. (Coletânea de artigos do Curso de Especialização de Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária).

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEIXOTO, M. C. L. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação**. Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 9-28, mar. 2009.

PESTANA, M. C.; PIRES, P. M. S. G.; FUNARO, V. M. B. O.; UTUYMA, A. S.; PACHECO, F. M.; GUIMARÃES, T. B. N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, mai./ago. 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale. 2013.

RAMINHO, A. H.; COLARES, A. C. V. Disclosure da informação contábil na gestão patrimonial dos bens móveis das instituições públicas de ensino superior federais brasileiras. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 16, n. 33, p. 113-127, mai./ago. 2016.

REZENDE, F. C. Razões da crise de implementação do Estado Gerencial: desempenho versus ajuste fiscal. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, 19, p. 111-121, nov. 2002.

_____. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 344-365.

RODRIGUES, L. E.; RECHI, V. M. L. **Gestão de Patrimônio – Sistema de controle físico e funcional de bens no setor público no Departamento de Estradas e Rodagem no Estado**

do Paraná. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Paraná. Paraná, p. 108. 2007.

ROSA, R. A.; FREGA, J. R. Intervenientes do Processo de Transferência Tecnológica em uma Universidade Pública. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, art. 1, p. 435-457, jul./ago., 2017.

ROSSETI, A. G.; MORALES, A. B. T.O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria Institucional e dependência de recursos da adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público: um estudo de caso. **Gestão e Produção**: v. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998.

SALGADO, F. P.; MARQUES, R. M. **Universidade e Sociedade: um estudo de caso do Campus Universitário de Miracema.** In NUNES, L. P; NUNES, C. M. T. P (orgs.), Administração Pública com ênfase na Gestão Universitária: Universidade Federal do Tocantins. (Coletânea de artigos do Curso de Especialização de Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária).

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 43(1): 151-74, jan./fev. 2009.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2002: 187-207.

_____. **SIAFI.** Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/historia>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

SIQUEIRA, M. M. Eficácia da Administração Pública: imposição democrática. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. 30(1), p. 65-72, jan./mar. 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Portal SIG: Sistemas Integrados de Gestão Universitária. **Sistemas SIG.** Goiânia, 2015. Disponível em: <<https://portalsig.ufg.br/p/4734-sistemas-sig>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. Resolução nº 047, de 10 de outubro de 1994. **Define as atribuições do agente patrimonial e dá outras providências.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 048/94, de 10 de outubro de 1994. **Dispõe sobre o Termo de Responsabilidade sobre a carga patrimonial.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 049/94, de 10 de outubro de 1994. **Fixa normas para realização do inventário do acervo patrimonial móvel da UFPI.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 050/94, de 10 de outubro de 1994. **Fixa normas para regulamentar os processos de doação à UFPI.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 051/94, de 10 de outubro de 1994. **Fixa normas para a baixa patrimonial de bens móveis da UFPI.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 052/94, de 10 de outubro de 1994. **Fixa normas para gestão dos desaparecimentos e depredações do acervo patrimonial da UFPI.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. Resolução nº 053/94, de 10 de outubro de 1994. **Fixa normas para transferência de responsabilidade sobre a carga patrimonial da UFPI.** Teresina, PI, 10 out. 1994.

_____. **Termo de Cooperação Técnica e Financeira mediante descentralização de recursos orçamentários e financeiros oriundos da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI, em favor da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN, para os fins que menciona.** Teresina, 2010. Disponível em: <<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AL%5FN8sHIRhEtLaI&cid=1CABB462F0C9B447&id=1CABB462F0C9B447%21484&parId=1CABB462F0C9B447%21464&o=OneUp>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2010-2014).** Teresina, 2010. Disponível em: <<http://www.leg.ufpi.br/arquivos/File/PDI.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019).** Teresina, 2015. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/proplan/arquivos/files/PDI%20%202015-2019_UFPI_Reformulado_Versao%20Final_docx\(1\).pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/proplan/arquivos/files/PDI%20%202015-2019_UFPI_Reformulado_Versao%20Final_docx(1).pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

_____. **Panorama da Coordenação de Sistemas.** Superintendência de Tecnologia da Informação, 2017.

_____. **Manual Controle Patrimonial.** Parnaíba, 2013. Disponível em: <http://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/fluxogramasmanuais/Manual_de_Patrim%C3%B4nio.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Contrato de Licenciamento sem exclusividade nº 01/2013 que entre si celebram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN - e AVMB Assessoria e Consultoria em Informática LTDA.** Natal, 2013. Disponível em: <https://onedrive.live.com/?authkey=!AO3ZgBoLcbMI_5g&cid=3DDB1C04CA5544BA&id=3DDB1C04CA5544BA!116&parId=3DDB1C04CA5544BA!112&o=OneUp>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **Contrato de Licenciamento sem exclusividade que entre si celebram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN - e a SIG Software e Consultoria em Tecnologia da Informação LTDA.** Natal, 2011. Disponível em: <<https://onedrive.live.com/?authkey=%21APdXNP35TYxC174&cid=3DDB1C04CA5544BA&id=3DDB1C04CA5544BA%21115&parId=3DDB1C04CA5544BA%21112&o=OneUp>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Licenciamento sem exclusividade nº 01/2011 que entre si celebram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e a SIG Software Consultoria em Tecnologia da Informação LTDA.** Natal, 2013. Disponível em: <

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21ACoxCr0K0v2RU3Q&cid=3DDB1C04CA5544BA&id=3DDB1C04CA5544BA%21117&parId=3DDB1C04CA5544BA%21112&o=OneUp>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **Contrato de Licenciamento sem exclusividade nº 4448.21.1714 que entre si celebram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e a Assessoria e Consultoria em Informática LTDA.** Natal, 2014. Disponível em: <

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AHNKAjQ5B%2DjqY6s&cid=3DDB1C04CA5544BA&id=3DDB1C04CA5544BA%21118&parId=3DDB1C04CA5544BA%21112&o=OneUp>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **Contrato de Licenciamento nº 4808.21.1715 sem exclusividade que entre si celebram a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e a Hirix Engenharia de Software LTDA.** Natal, 2015. Disponível em: <

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21ACs83GIQtcqwqWQ&cid=3DDB1C04CA5544BA&id=3DDB1C04CA5544BA%21114&parId=3DDB1C04CA5544BA%21112&o=OneUp>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. **SINFO Cooperação: Redes Ciclo e IFES. Parceiros.** Natal, 2018. Disponível em: <<https://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=parceiros>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

_____. **SINFO: Superintendência de Informática UFRN.SIPAC – Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos.** Natal, 2017. Disponível em: <https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao_geral>. Acesso em: 09 fev. 2018.

_____. **SIPAC – Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos.** Natal, 2018. Disponível em: <<https://sipac.ufrn.br/public/jsp/portal.jsf>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

VÉLEZ, R. R. **Patrimonialismo e a realidade latino-americana.** Rio de Janeiro: Documenta Histórica Editora, 2006.

VIANNA, F. J. de O. **Fundamentos sociais do Estado: direito público e cultura.** 3. ed., v. 01, Rio de Janeiro: Record.

VIECELLI, M. E.; MARKOSKI, A. A importância do controle patrimonial para as entidades públicas: um estudo de caso no Centro de Educação Superior no Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS). **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 9-27, dez. 2013.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade Burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **RAC**, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004: p. 181-200.

APÊNDICES

Instrumento para coleta de dados da pesquisa

Cargo: _____

Função: _____

1. Qual o tempo de uso do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos na sua instituição?
 - a) Mais de 5 anos
 - b) De 3 a 5 anos
 - c) Menos de 3 anos
 - d) Não sabe

2. Todas as ferramentas do SIPAC existentes no Módulo de Patrimônio são utilizadas pela gestão?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) Não sabe

3. Caso a resposta da questão anterior tenha sido negativa, quais as ferramentas não são utilizadas?

4. Quais os impactos da não utilização da totalidade das ferramentas existentes no Módulo de Patrimônio na sua instituição?
 - a) Não interfere na eficiência da gestão
 - b) Interfere de maneira negativa na eficiência da gestão
 - c) Caso a assertiva (b) tenha sido a escolhida justifique sua resposta apontando as ferramentas não utilizadas.

 - d) Não sabe

5. Quais objetivos institucionais relativos à gestão da unidade/setor de Patrimônio a sua instituição considerou para aquisição e implantação do SIPAC?
 - a) Necessidade de substituição de um modelo até então obsoleto para a instituição
 - b) Exigência de algum órgão relacionado ao âmbito educacional ou órgão fiscalizador
 - c) Necessidade de cumprimento da legislação relativa à administração patrimonial

- d) Necessidade de um Sistema que possibilite o cadastro de maior detalhamento de dados acerca dos bens patrimoniais
- e) Outros
-
- f) Não sabe
6. Houve critério de seleção das necessidades que condicionaram a aquisição e implementação do SIPAC na sua instituição?
- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe
7. Com relação a afirmativa da questão anterior, se sim, qual ou quais os critérios utilizados pela sua instituição?
- a) Necessidade de obter maior detalhamento dos bens para construção de inventário patrimonial
- b) Vincular as informações acerca dos procedimentos de compra e cadastro contábil junto à administração patrimonial
- c) Manter o planejamento, cadastro, controle, movimentação e desfazimento dos bens em atendimento à legislação patrimonial vigente
- d) Outros
-
- e) Não sabe
8. Existem problemas na administração patrimonial da sua instituição?
- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe
9. Com relação a afirmativa da questão anterior, se sim, qual ou quais os problemas tem maior impacto em se tratando de eficiência da administração patrimonial da sua instituição?
- a) Quantidade de servidores que utilizam o Sistema
- b) Ausência de treinamento e capacitação para utilização do Sistema
- c) Não adequação das ferramentas disponíveis no Sistema para uso da gestão
- d) Ausência de planejamento para uso do Sistema
- e) Outro
-
- f) Não sabe
10. Você poderia indicar uma ou mais soluções para o problema indicado na questão anterior?

11. Os gestores da unidade/setor de Patrimônio utilizam adequadamente as ferramentas do módulo de Patrimônio?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo
- d) Não sabe

12. Caso não haja concordância na questão anterior, assinalar o(s) principal(is) motivo(s) para o uso inadequado das ferramentas.

- a) Ausência de treinamento e capacitação
- b) Ausência de recurso financeiro para custeio de cursos
- c) Ausência de interesse
- d) Ausência de incentivo por parte da instituição
- e) Outro

- f) Não sabe

13. Existem solicitações por parte da sua instituição direcionadas às Licenciadoras para atualização do Sistema ou inclusão de novas ferramentas?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe

14. Em resposta positiva a questão anterior, de forma geral, apresente o critério de atualização ou implementação mais utilizado pela sua instituição.

15. A equipe de Tecnologia de Informação da sua instituição tem contribuição na atualização do Módulo de Patrimônio?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe

16. Em resposta positiva a questão anterior, a unidade/setor de Patrimônio encaminha solicitações de atualização ou implementação à equipe de TI? Se sim, quais?

17. O Sistema de Informação Gerencial, SIPAC, que auxilia na administração patrimonial da sua instituição, tem relação direta com o Sistema que gerencia a unidade/setor de contabilidade?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe

18. Em resposta positiva, apresentar os benefícios da relação.

19. Para o caso de não haver relação/vínculo entre o Módulo de Patrimônio e a unidade/setor Contábil, você poderia relacionar os motivos e indicar uma ou mais soluções?
