



## **GOVERNANÇA, EFICIÊNCIA E DESEMPENHO: A IMPORTÂNCIA DA OTIMIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL NO SETOR PÚBLICO**

**Robson da Silva Telles, Alex Eckert**

### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo discorrer acerca dos processos operacionais na gestão patrimonial no setor público, propondo uma pesquisa aplicada em um momento futuro, partindo do pressuposto de que melhorias processuais podem fortalecer a governança, elevar a eficiência administrativa e aprimorar o desempenho institucional. O referencial teórico articula a governança pública, a nova gestão pública e a eficiência administrativa, em consonância com os marcos normativos, que orientam essa atividade, além da adoção de inovação tecnológica, viabilizando maior controle dos bens públicos. Em termos metodológicos, a partir deste estudo introdutório, propõe-se uma pesquisa abordagem qualitativa, por meio da estratégia de um estudo de caso, em nível exploratório e descritivo. Na referida pesquisa, os instrumentos a serem utilizados para a coleta de dados serão a análise documental, a observação direta e o questionário aberto aos atores envolvidos nas atividades patrimoniais, assegurando assim, uma triangulação dos dados e aumentando a credibilidade e rigor dos resultados. A partir de um diagnóstico prévio, espera-se entregar um modelo de melhoria de processos, criando condições mais favoráveis para o desenvolvimento organizacional e uso econômico e sustentável dos recursos públicos, com potencial de replicação em diferentes organizações públicas.

**Palavras-chave:** Gestão patrimonial; Eficiência administrativa; Governança pública; Controles.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão patrimonial desempenha um papel estratégico no contexto empresarial, sendo um dos alicerces essenciais para a efetivação da governança organizacional na administração moderna. Independentemente do setor, público ou privado, trata-se de um processo que abrange etapas interdependentes, tais como o planejamento, a aquisição, a manutenção e, por fim, a baixa patrimonial dos bens. Esse conjunto de ações é fundamental para promover o uso eficiente dos recursos, minimizar desperdícios e contribuir para a sustentabilidade das instituições no longo prazo, visando assegurar a eficiência operacional.

A gestão patrimonial em instituições públicas no Brasil tem se mostrado um desafio significativo, especialmente em entidades educacionais, onde a eficiência administrativa e o controle dos ativos imobilizados são fundamentais para a sustentabilidade e o cumprimento das missões educacionais. A eficiência na gestão desses ativos é crucial não apenas para atender às necessidades educacionais, mas também para assegurar a legalidade, a transparência e a responsabilidade social perante a sociedade.

Conforme afirmam Pereira, Santos e Silva (2024), a ausência de controles patrimoniais adequados compromete o planejamento institucional, dificulta a prestação de contas e favorece o desperdício de recursos públicos. A ausência de mecanismos de controle na gestão pode resultar em duplicidade de aquisições, deterioração precoce dos bens e, até mesmo, em sanções legais por descumprimento de normas como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000). Em instituições públicas de ensino, esses desafios são intensificados pela diversidade das unidades e pela complexidade das estruturas administrativas e pedagógicas, ampliando os riscos de subutilização e



descontrole patrimonial (Lima; Silva, 2021).

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

A eficácia por sua vez, nos controles relacionados à gestão patrimonial é primordial para subsidiar a administração com dados confiáveis, essenciais à formulação de políticas de reposição, redistribuição e destinação de bens. Para alcançar essa eficácia, é fundamental a adoção de diversas medidas por parte dos gestores públicos, entre essas ações, destaca-se o controle dos gastos dos recursos públicos e a gestão eficaz no controle do patrimônio público, que contribuem diretamente para a otimização dos processos administrativos.

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

Segundo a abordagem de Martins e Alt (2009), a gestão consiste no processo de alcançar a realização eficiente e eficaz das tarefas, com o envolvimento e colaboração de outras pessoas. Para que isso ocorra, é essencial levar em conta as funções clássicas da administração, que incluem o planejamento, a organização, a direção e o controle. Enquanto o setor privado busca lucro, o setor público prioriza bem-estar social, equidade e sustentabilidade, o que complica a mensuração de eficiência.

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

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

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



Conforme observa Souza (2023), o controle patrimonial carece de melhorias e aperfeiçoamento nas operações, processos e procedimentos que o envolvem. Isso evidencia a necessidade de ações estruturantes que envolvam a padronização de práticas, a capacitação contínua dos servidores e o fortalecimento da governança patrimonial em todos os níveis institucionais.

Complementando, a governança pública e os princípios da Nova Gestão Pública (NGP) se aplicam de forma transversal à presente pesquisa, ao proporem a adoção de práticas administrativas mais eficientes, transparentes e orientadas a resultados. Segundo Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a governança pública visa estruturar modelos organizacionais baseados na integração, no controle interno e na eficiência, promovendo maior confiança nas instituições. Já de acordo com Santos e Gonçalves (2025), a adoção de princípios da governança contribui para o fortalecimento da capacidade institucional, ao articular planejamento, monitoramento e avaliação contínua das ações administrativas.

O momento atual é especialmente oportuno para a realização desta pesquisa, uma vez que a administração pública vem passando por processos de modernização e digitalização. Com o avanço das tecnologias e da inteligência artificial, abre-se a possibilidade de reformular os processos de gestão dos ativos imobilizados, tornando-os mais ágeis e precisos. Segundo Pereira et al. (2024), a adoção de tecnologias emergentes na gestão patrimonial pode aumentar significativamente a eficiência dos processos administrativos, reduzindo erros e melhorando a precisão de dados dos registros.

É preciso que as instituições públicas de ensino invistam em modernização e qualificação de seus processos de gestão patrimonial para otimizar o uso dos recursos e assegurar a sustentabilidade financeira das instituições. Lima e Silva (2021), argumentam que a gestão patrimonial é um tema que há muito pouco tempo vem sendo tratado pela administração pública. O olhar dos gestores públicos sempre foi muito mais voltado para as questões de cunho orçamentário e financeiro do que para as questões relacionadas ao patrimônio público, estas sempre foram deixadas em segundo plano.

Nesse contexto, a convergência entre inovação, governança e gestão eficiente representa um desafio crescente para as instituições, e este estudo busca contribuir para a modernização da administração patrimonial, fortalecendo seus processos e aprimorando sua eficácia.

Sob essa perspectiva, o objetivo do presente estudo é discorrer acerca dos processos operacionais na gestão patrimonial no setor público, propondo uma pesquisa aplicada em um momento futuro, partindo do pressuposto de que melhorias processuais podem fortalecer a governança, elevar a eficiência administrativa e aprimorar o desempenho institucional.

Nesse sentido, esta pesquisa se alinha às tendências contemporâneas da administração pública, oferecendo contribuições relevantes para a melhoria dos processos patrimoniais. Os resultados desta pesquisa podem beneficiar os gestores da instituição pública, fornecendo diretrizes estratégicas para aprimorar o controle patrimonial, garantindo maior eficiência administrativa. Ao investigar a eficiência dos processos patrimoniais e propor melhorias estratégicas, o estudo pode contribuir para o fortalecimento da administração pública, garantindo maior eficiência na gestão dos ativos imobilizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A GESTÃO PATRIMONIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



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

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

A gestão patrimonial no setor público compreende um conjunto de atividades operacionais sistematizadas que visam garantir o controle, a rastreabilidade e a destinação adequada dos bens públicos ao longo de todo o seu ciclo de vida. Entre essas práticas destacam-se o tombamento, o registro contábil, a identificação física, a alocação, a designação de responsáveis, a movimentação, os inventários periódicos, a conservação e, por fim, a baixa patrimonial. Esses procedimentos estão alinhados aos princípios legais que regem a administração pública e são essenciais para assegurar a conformidade e a integridade das informações patrimoniais (Fernandes; Monterio, 2019; Santos, 2002).

Figura 01 - Atividades básicas da gestão patrimonial



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

Tais procedimentos operacionais são fundamentais para assegurar a integridade dos registros



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

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

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

A Nova Gestão Pública (NGP) foi concebida como um modelo de governança aplicável a diferentes realidades administrativas, sendo apresentada como uma solução versátil para os desafios da gestão pública. Essa proposta de universalidade se fundamenta, por um lado, na ideia de que seus princípios podem ser facilmente adaptados e difundidos em distintos contextos institucionais, e, por outro, na alegação de neutralidade política, ou seja, sua aplicabilidade independe de orientações ideológicas específicas (Hood, 1991). Segundo Hood (1991), essa abordagem marca uma ruptura com a administração burocrática tradicional, introduzindo um modelo mais gerencialista, com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente, orientada para resultados e centrada no cliente.

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

Segundo Hood (2004 *apud* Lemos, 2009, p. 12) define sete preceitos (doutrinas) que aparecem na maioria das discussões acerca da NGP, conforme quadro 01.

Quadro 01 - Componentes doutrinários da Nova Gestão Pública

Doutrina	Significado	Justificativa
<b>Utilização de gestão profissional das organizações públicas</b>	Gerentes visíveis no topo da organização, livres para gerir utilizando poder discricionário	<i>Accountability</i> requer clara atribuição de responsabilidades e não difusão de poder
<b>Padrões explícitos e mensuração da performance</b>	Metas e objetivos bem definidos e mensuráveis por meio de indicadores de sucesso	<i>Accountability</i> significa alvos claramente definidos; eficiência requer um forte olhar sobre os objetivos
<b>Grande ênfase nos controles de produtos (outputs)</b>	Alocação de recursos e recompensas são ligadas à performance	Necessidade de pressionar pelo alcance de resultados mais do que por processos
<b>Descentralização/desagregação de unidades no setor público</b>	Desagregar o setor público em unidades corporativas de atividade,	Tornar as unidades autogerenciáveis; dividir a provisão e a produção,



	organizadas por produtos com controle sobre seu orçamento	utilizando contratos ou franquias tanto dentro quanto fora do setor público
<b>Buscar uma grande competição no setor público</b>	Mudar para contratos com cláusulas bem definidas e procedimentos públicos especializados; introdução de disciplinas de mercado no setor público	Incentivar a rivalidade via competição como sendo a chave para menores custos e melhores padrões
<b>Ênfase no estilo de gestão prática do setor privado</b>	Sair da ética do serviço público tradicional para regras mais flexíveis de pagamento, contratação, etc.	Necessidade de aplicar ferramentas de gestão do setor privado já testadas, no setor público
<b>Ênfase na melhora da disciplina e da economia no uso dos recursos no setor público</b>	Cortar custos diretos, diminuir treinamentos, limitar custos de conformidade para os negócios	Necessidade de checar as demandas por recursos do setor público, e fazer mais com menos

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

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

A governança pública surge como continuidade do modelo gerencial, consolidado a partir das transformações do Estado nas décadas de 1980 e 1990. Inicialmente marcada por uma crise fiscal, a década de 1980 exigiu a adoção de medidas de ajuste e racionalização do gasto público. Na década seguinte, essa agenda foi ampliada, integrando-se à reforma do Estado com foco em eficiência, responsabilidade e qualidade nos serviços prestados. Nesse processo, destaca-se a transição histórica da administração patrimonialista para a burocrática, e, mais recentemente, para a gerencial. Esta última começou a ser implementada em países como Reino Unido e Nova Zelândia nos anos 1980, chegando ao Brasil com o Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995. A partir daí, os princípios da governança pública — como transparência, integridade e prestação de contas — passaram a nortear as práticas institucionais, promovendo maior efetividade na gestão pública (Bresser-Pereira, 1998; Matias, 2015).

Para Paines, Aguiar e Pinto (2018, p.354), a governança pública são “(...) mecanismos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores da eficiência, da qualidade, da transparência e da prestação de contas ao cidadão-usuário”. Buta e Teixeira (2020, p.385) definem a governança pública como “arranjos de natureza pública que permitem a participação de todos os interessados, sob a coordenação do Estado, na solução dos problemas comuns, possibilitando assim a entrega de serviços públicos de qualidade, bem como o controle social”.

No âmbito da política de governança da administração pública federal, esse tema encontra respaldo no Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, cujo art. 2º traz o seguinte conceito “I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

Conforme orientações da Política de Governança Pública do Governo Federal, a ausência de uma estrutura de governança bem definida compromete a capacidade do Estado de identificar de forma precisa as necessidades sociais, propor soluções eficazes e alcançar resultados que gerem impacto positivo. Para isso, a governança se fundamenta em três pilares interdependentes: liderança, estratégia e controle. Cada um desses mecanismos está associado a práticas específicas



que viabilizam o direcionamento adequado das ações institucionais (Brasil, 2020).

Figura 02 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



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

A governança pública baseia-se em princípios que orientam a atuação estatal no cumprimento de sua missão de gerar valor público, promovendo decisões alinhadas à transparência, responsabilidade e foco em resultados, o que fortalece a confiança da sociedade nas instituições (Santos; Rover, 2019). Conforme quadro 02 abordaremos esses princípios.

Quadro 02 - Princípios de Governança Pública

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



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

Fonte: Adaptado de Santos; Rover (2019); Brasil (2017); Brasil (2020); Gonzaga (2019).

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

### 2.3 A GESTÃO PATRIMONIAL COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

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

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

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

A integração entre governança e eficiência administrativa fortalece o papel estratégico da gestão na integridade pública, ao garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira



eficaz, contribuindo para o desenvolvimento institucional e a confiança social nas organizações públicas (Gesser et al., 2024).

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

Com o propósito de contribuir para o aprimoramento dos processos administrativos no setor público, o Tribunal de Contas da União elaborou o documento intitulado *Dez Passos para a Boa Governança*. Trata-se de um referencial prático e robusto que visa orientar gestores na adoção de boas práticas de governança, possibilitando a aplicação rápida e eficiente dessas diretrizes em suas organizações. Os passos abrangem desde a definição de um modelo de governança compatível com a realidade institucional, passando pela liderança ética e transparente, até a efetividade da auditoria interna. Além de atender às exigências legais e normativas, esse conjunto de orientações contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional comprometida com resultados, integridade e prestação de contas (Brasil, 2021).

**Quadro 03 - Dez Passos para a Boa Governança e sua Conexão com a Eficiência Administrativa**

Nº	Passo para a Boa Governança	Contribuição para a Eficiência Administrativa
1	<b>Estabeleça o modelo de governança adequado à realidade da organização</b>	Define papéis claros e estruturas eficazes para tomada de decisão.
2	<b>Lidere com integridade e combatá os desvios</b>	Promove cultura ética e confiança nos processos administrativos, para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.
3	<b>Promova a capacidade da liderança</b>	Qualifica gestores para decisões mais estratégicas e eficazes.
4	<b>Gerencie riscos</b>	Reduz incertezas e otimiza recursos, minimizando perdas e retrabalhos.
5	<b>Estabeleça a estratégia e promova a gestão estratégica</b>	Alinha-se aos objetivos organizacionais ao traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, desdobrá-la em planos de ação e acompanhar sua implementação.
6	<b>Monitore resultados</b>	Garante acompanhamento contínuo e melhoria dos processos.
7	<b>Promova a transparência</b>	Reforça o acesso à informação eficazes; garantindo que as informações publicadas sejam confiáveis, claras, íntegras e tempestivas.
8	<b>Garanta a <i>accountability</i></b>	Fortalece a responsabilização institucional e a confiabilidade das ações para gerir recursos públicos, alcançar os resultados esperados através da prestação de contas e responsabilização.
9	<b>Avalie a satisfação das partes interessadas</b>	Monitora, avalia e ajusta a imagem da organização às reais demandas dos usuários.
10	<b>Assegure a efetividade da auditoria interna</b>	Aperfeiçoa os controles internos e corrige falhas nos processos de governança, gestão de riscos e de controle.

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

Oliveira (2019) destaca que, diante da complexidade da gestão dos bens permanentes e do volume elevado de dados gerados, o uso de sistemas informatizados torna-se essencial para o alcance da eficiência nos processos administrativos, tanto em organizações públicas quanto privadas. Esses softwares viabilizam o controle patrimonial em tempo real, automatizam os cálculos contábeis e facilitam a emissão de relatórios e documentos essenciais para a tomada de decisão.



Conforme destaca Lourenço (2015), a inovação exerce papel fundamental na transformação de estruturas organizacionais ao permitir a reinvenção de serviços já consolidados, mantendo-os relevantes e funcionais diante das exigências contemporâneas. Ao incorporar práticas inovadoras, as organizações promovem dinamismo, ampliam seu alcance institucional e se adaptam às novas demandas sociais. Esse processo envolve não apenas a atualização de produtos, serviços ou processos, mas também o fortalecimento dos profissionais responsáveis pela execução administrativa, cuja criatividade e capacidade de adaptação impulsionam a modernização e o crescimento institucional.

De acordo com Dejavite (2022, p. 974-975), “a gestão pública é fortemente caracterizada pela burocracia e estruturas organizacionais hierarquizadas, contudo, a tecnologia pode ser uma forte aliada na dinamização dos processos administrativos, através da criação de ferramentas que propiciem uma nova performance nas práticas laborais, respeitando as especificidades que a administração pública possui. Os desafios sociais e o crescimento das responsabilidades do governo são os grandes dilemas de uma sociedade, exigindo a inovação de mecanismos de governança para o melhoramento de suas habilidades administrativas”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo que está sendo proposto busca compreender melhor a realidade institucional a partir da perspectiva dos sujeitos diretamente envolvidos nos processos patrimoniais, valorizando a interpretação dos contextos, das práticas organizacionais e das oportunidades de aprimoramento da gestão patrimonial, levando em conta as especificidades do ambiente organizacional das diversas unidades de uma instituição pública. Deste modo, será realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, por meio da estratégia de um estudo de caso, em nível exploratório e descritivo.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por buscar uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos próprios participantes. Essa abordagem metodológica inicia-se com questões amplas ou focos de interesse diversos, os quais são gradualmente refinados ao longo do desenvolvimento do estudo. O pesquisador realiza contato direto com o contexto investigado, valorizando a descrição detalhada de pessoas, interações, lugares e ambientes, de modo a captar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências. Trata-se, portanto, de uma investigação que privilegia a compreensão do fenômeno em sua complexidade, respeitando as singularidades da realidade observada.

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

A pesquisa exploratória será utilizada com o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, visto que este ainda é pouco explorado, especialmente no que tange à gestão patrimonial no contexto de instituições públicas de ensino. Para Gil (2002, p.41), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm o objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é,



portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

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

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados, como: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros. Nesta proposta de investigação os instrumentos utilizados para a coleta de dados serão: a análise documental, a observação e o questionário aberto.

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

A pesquisa documental consistirá no levantamento e exame de registros oficiais produzidos pela instituição e na legislação vigente pertinente à gestão patrimonial, tais como: instruções normativas, resoluções, legislação vigente, portarias, macrofunções (procedimentos padronizados relativos aos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal), manuais operacionais (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP, manual do SIAFI e manual de controle patrimonial nas entidades públicas), documentos de movimentação patrimonial, fluxogramas, além de relatórios do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), sistema utilizado pela instituição para gestão dos bens móveis. Esses documentos possibilitarão o mapeamento dos processos, a identificação de conformidades legais e a análise crítica da estrutura atual de controle patrimonial dos bens da instituição.

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

No âmbito da pesquisa, será adotada a técnica de observação direta, não participante e sistemática, adequada aos objetivos de compreensão dos processos práticos envolvidos na gestão patrimonial dos bens móveis. Trata-se de uma estratégia metodológica que possibilita ao pesquisador acompanhar, in loco, os processos e fluxos operacionais em seu ambiente natural, sem interferência nas atividades observadas, permitindo registrar comportamentos, rotinas, interações e procedimentos institucionais tal como ocorrem no cotidiano das unidades analisadas. A observação incidirá sobre as práticas desempenhadas por servidores, coordenadores e estagiários dos setores patrimoniais, com ênfase no fluxo de atividades relativas ao controle, cadastramento, movimentação e fiscalização dos ativos imobilizados, bem como eventuais lacunas entre as normativas institucionais e sua efetiva aplicação cotidiana.

O terceiro instrumento de coleta de dados adotado na pesquisa será a aplicação de questionário com perguntas abertas, com o objetivo de captar as percepções, experiências, desafios



enfrentados e sugestões de melhoria dos servidores e estagiários diretamente envolvidos nas atividades de gestão patrimonial.

O questionário constitui-se em um instrumento de coleta de dados caracterizado por um conjunto de perguntas abertas, que devem ser elaboradas de forma clara, objetiva e cuidadosamente formuladas para favorecer respostas discursivas e contextualizadas. Sua construção requer cuidados como a apresentação de um termo explicativo, a organização lógica das questões, a definição prévia da forma de mensuração dos dados e a adoção de linguagem acessível para evitar ambiguidades e desmotivação dos respondentes. Além disso, aspectos como aparência, extensão e clareza das instruções influenciam na taxa de retorno. Esse recurso é amplamente utilizado em pesquisas, especialmente pela praticidade e pela capacidade de fornecer informações rápidas e objetivas (Marconi; Lakatos, 2003; Zanella; Vieira; Moraes, 2013; Maia, 2020).

O questionário será construído, com base nos objetivos específicos da pesquisa, contemplando questões voltadas à clareza das normativas institucionais, à execução dos fluxos operacionais do controle patrimonial, aos principais entraves enfrentados no cotidiano e às possibilidades de inovação nos processos. A aplicação será realizada por meio digital, com o uso de plataforma online (como o Google Forms), de modo a viabilizar a participação de respondentes de diferentes unidades da instituição. Todos os participantes serão convidados de forma voluntária e orientados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os princípios éticos previstos para pesquisas.

A utilização desses três instrumentos de coleta visa à triangulação de fontes, assegurando a validação cruzada das informações e favorecendo uma compreensão aprofundada do objeto de estudo e aumentando a credibilidade dos resultados.

Para Zappellini e Feuerschütte (2015), a triangulação, enquanto estratégia metodológica, envolve a combinação de diferentes métodos, grupos, contextos, períodos e perspectivas teóricas para examinar um fenômeno, permitindo abordá-lo sob múltiplas visões e integrar variados tipos de dados em uma mesma base conceitual. Essa prática possibilita produzir conhecimento mais amplo do que aquele obtido por uma única perspectiva, além de empregar dados adicionais para validar ou aprofundar as interpretações do pesquisador, recorrendo a diferentes percepções e à repetição das observações para esclarecer significados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que os resultados da pesquisa contribuam significativamente para o aprimoramento da gestão patrimonial dos bens móveis na instituição, promovendo avanços tanto no plano técnico-operacional quanto na dimensão estratégica da administração pública. A partir da análise dos processos atuais, da escuta dos agentes envolvidos e da observação direta das rotinas institucionais, pretende-se identificar fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria nos fluxos de controle patrimonial, com vistas à construção de um modelo que favoreça maior padronização, transparência, rastreabilidade e eficiência no uso dos recursos públicos.

Como resultado prático, a pesquisa poderá subsidiar a proposição de um modelo referencial para a gestão patrimonial, adaptável às realidades das diversas unidades da instituição. Tal modelo poderá incluir sugestões de reorganização de fluxos, definição mais clara de responsabilidades, fortalecimento dos instrumentos normativos internos, bem como o uso ampliado de tecnologias de informação para o acompanhamento do ciclo de vida dos bens móveis.



Além disso, espera-se que os resultados do estudo promovam reflexões mais amplas sobre o papel estratégico da gestão patrimonial na administração pública, estimulando a adoção de práticas inovadoras, sustentáveis e integradas que favoreçam a excelência na gestão educacional. Ao valorizar o conhecimento prático dos servidores e a realidade institucional concreta, a pesquisa também pode fomentar a criação de espaços colaborativos para construção de soluções internas, reforçando o protagonismo dos atores institucionais na busca por melhorias contínuas.

Nesse cenário, os efeitos esperados da pesquisa convergem para a constituição de um ciclo virtuoso na gestão patrimonial pública: à medida que os processos são aprimorados, eleva-se a precisão dos controles, o que fortalece a confiabilidade das informações gerenciais e contábeis. Com dados mais fidedignos e acessíveis, a tomada de decisão administrativa torna-se mais estratégica, transparente e orientada à melhoria contínua. Isso, por sua vez, favorece a alocação eficiente dos recursos públicos, o cumprimento das normas de governança e a prestação de contas à sociedade. Esses avanços consolidam uma cultura institucional de responsabilidade, zelo com o patrimônio público e compromisso com a eficiência, que retroalimenta o sistema, impulsionando novas melhorias e inovações.

Assim, os resultados esperados não se restringem à realidade desta instituição, podendo servir de referência para outras instituições públicas de ensino que enfrentam desafios semelhantes, contribuindo para o debate acadêmico e técnico sobre a modernização da gestão patrimonial no setor público.

## REFERÊNCIAS

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

**BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm).

**BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm).

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

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional – Aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: TCU – Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração), 2020. 242 p. Disponível em:  
[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf).



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

BRITO, Fabiana Cavalcante de Matos. **Gerenciamento ambientalmente adequado dos bens móveis inservíveis: um estudo de caso na Universidade Federal de Campina Grande**. 2023. 146fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. - Sousa/PB- Brasil, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/30207>

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

CASAGRANDE, Alexandre et al. **Gestão patrimonial: otimização do processo de coleta de dados para fins de inventário no centro tecnológico da UFSC**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão patrimonial na administração pública**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2005.

DEJAVITE, Luzia Corsini. Tecnologia De Blockchain E Seus Impactos Na Administração Pública Brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 7, p. 972–977, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i7.6387. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6387>.

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

FERNANDES, E. C.; MONTEIRO, D. Análise do Controle Patrimonial de Bens Permanentes em uma Organização Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 4, n. 11, p. 1–23, 2019. DOI: 10.21118/apgs.v4i11.7224. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7224>.

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

GESER, G. A.; CARDOSO, T. L.; CARIO, S. A. F.; MELO, P. A. de. Governança Universitária: Políticas e Práticas de Integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 26, n. 3, p. 441–484, 2024. DOI: 10.51341/cgg.v26i3.3035. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3035>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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



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

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

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

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

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 44, p. 36–51, 2021.

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

LOURENÇO, Fernando Miguel Gomes. **Inovação de técnicas administrativas para o melhoramento de desempenho das atividades organizacionais: Um estudo feito nas Direções Provinciais do Setor Público no Cuanza Norte**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), 2015. Disponível em: [https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/RCAP\\_99817249aa699a8289cbf75eb9a15d93](https://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/RCAP_99817249aa699a8289cbf75eb9a15d93)

MAIA, Ana Cláudia Bortolozzi. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa Elaboração, aplicação e análise de conteúdo**. São Paulo: Pedro e João, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5<sup>a</sup>. Ed. – São Paulo: Atlas. 2003.

MARTINS, José Carlos; ALT, José Frederico. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS, A. C. **Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8630>.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

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



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

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

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

PEREIRA, Cintya Alessandra Miranda; SANTOS, Ciro Meneses; SILVA, Edimilson Eduardo da. Gestão patrimonial: uma revisão bibliográfica dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas. **Cadernos da Fucamp**, v. 36, p. 48-67, 2024.

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

PINTO JUNIOR, Luiz Fernando Rodrigues. **Fiscalização patrimonial da administração pública.** 2013. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/D.2.2013.tde-25112016-101537.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** [S.l.]: Universidade Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: <http://biblioteca.unisced.edu.mz/handle/123456789/3562>

SÁ, Rosimere Gomes de; BARBOSA, Marcos Antonio de Souza. Desafios na gestão patrimonial: investigação em uma instituição federal de ensino. **Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 01-16, 2024. DOI: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n1-28-2024>.

SANTOS, D. D. T. dos.; GONÇALVES, A. de O. New Public Management, teoria institucional e as mudanças na contabilidade pública: um ensaio teórico. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 310–329, 2025. DOI: 10.21680/2176-9036.2025v17n1ID33727.

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

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

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



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

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

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

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

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes; VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; MORAES, Marialice. **Técnicas de pesquisa**. 2013.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O Uso Da Triangulação Na Pesquisa Científica Brasileira Em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n2.238. Disponível em:  
<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>.