



**VICENTE VALADÃO RODRIGUES**

**BENS PÚBLICOS INSERVÍVEIS: UMA ANÁLISE PARA A  
MELHORIA DE PROCESSOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA  
LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS-MG**

**2022**

VICENTE VALADÃO RODRIGUES

BENS PÚBLICOS INSERVÍVEIS: UMA ANÁLISE PARA A  
MELHORIA DE PROCESSOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA  
LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

LAVRAS-MG

2022

## RESUMO

A gestão dos bens é primordial para órgãos públicos e privados, e a manutenção e a utilização destes de forma correta são essenciais. O presente estudo realizou uma análise referente aos processos de gestão dos bens permanentes de uma universidade pública, focando no processo de baixa do bem público e do encaminhamento para o setor de desfazimento. A partir do detalhamento dos processos que envolvem a baixa e o encaminhamento de bens inservíveis para o desfazimento, pretende-se analisar os dados levantados e identificar gargalos existentes para sugerir melhorias para a instituição. Esta pesquisa se trata de um estudo de caso. Para a coleta de dados foi feita uma visita técnica ao setor de desfazimento da instituição e realizou-se entrevistas com o diretor e um servidor, ambos do setor responsável pelo patrimônio da instituição. As entrevistas foram conduzidas de acordo com um roteiro semiestruturado. A partir da análise, constatou-se que não apenas os bens permanentes inservíveis, mas também bens servíveis são encaminhados ao setor de desfazimento. Para melhorar tal processo sugere-se a criação de um *marketplace* interno, para a exposição do bem, considerado inservível. Assim, os demais servidores podem considerá-lo útil e, assim solicitarem o encaminhamento deste bem para seu departamento. Este processo deve ocorrer antes que o bem permanente seja encaminhado ao desfazimento, evitando a movimentação desnecessária e gerando benefícios à universidade, como a economia de recursos públicos, uma melhor utilização do tempo por parte dos servidores ao se evitar o retrabalho e o ganho de espaço físico no setor de desfazimento da instituição.

**Palavras-chave:** bens públicos inservíveis; *marketplace*; patrimônio público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Classificação e forma de destinação de bem inservível.....	13
Quadro 2 – Relação procedimentos e objetivos.....	18
Figura 1 – Fluxograma do processo de desfazimento.....	22
Figura 2 – Fluxograma de processo do marketplace.....	25
Figura 3 – Processo para implementação do <i>marketplace</i> .....	26

## SUMÁRIO

1. <b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
2. <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	8
2.1. Gestão patrimonial.....	8
2.2. A Gestão de bens inservíveis.....	12
2.3. O Comércio eletrônico e o <i>marketplace</i> .....	14
3. <b>METODOLOGIA</b> .....	16
4. <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	20
4.1. Processo de desfazimento da universidade pesquisada.....	20
4.2. Marketplace como alternativa estratégica de melhoria do processo de desfazimento.....	23
5. <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
6. <b>REFERÊNCIAS</b> .....	30

## 1. INTRODUÇÃO

O papel da administração de recursos patrimoniais em uma organização se faz essencial para o alcance de seus objetivos. Por meio de uma boa gestão, planejada, desde a aquisição até o descarte, acaba por permitir à instituição a redução considerável de custos operacionais e permite maior eficiência na utilização dos mesmos. Para Kohama (2009), o controle patrimonial é entendido como o conjunto de bens, direitos e obrigações da organização, que são avaliados em moeda corrente, que se referem aos ativos menos os passivos da mesma.

Qualquer modelo organizacional necessita de uma boa gestão do patrimônio, independente do seu tamanho ou capital. Tanto multinacionais, quanto pequenos comércios familiares precisam de um gerenciamento efetivo no âmbito da administração de seus materiais e de seu patrimônio. Para as organizações públicas, esta gestão patrimonial é de suma importância, por lidar diretamente com recursos públicos. De acordo com Barbosa (2015) dos vários pontos pertencentes à administração pública, a gestão patrimonial é a que menos recebe atenção nos últimos tempos em nosso país.

A gestão de patrimônio abrange tanto organizações privadas quanto as públicas. As aquisições realizadas pela administração pública direta e indireta são conhecidas como compras públicas. As aquisições envolvem tanto bens de consumo quanto bens duráveis. Em relação aos bens duráveis, cada ente federativo possui a sua forma de controle no que se refere ao patrimônio, desde a aquisição, o tombamento, o inventário e a baixa. Para uma boa gestão dos bens patrimoniais, é primordial a capacitação dos profissionais responsáveis, além da aplicação de métodos tecnológicos capazes de promover uma boa gestão patrimonial, evitando falhas e prejuízos para as organizações e para os cofres públicos.

Ao patrimônio compete gerir o estoque de bens de consumo, bens materiais, bens permanentes e patrimônio, além de atestar, isolada ou juntamente com outros órgãos administrativos, as notas fiscais dos bens adquiridos pela universidade por meio de processo licitatório.

Este estudo envolve a administração do patrimônio de uma Universidade Federal localizada no sul de Minas Gerais. O setor da universidade é o responsável pelos materiais permanentes adquiridos. Essa responsabilidade se inicia após a realização de processo licitatório e da entrega do bem à universidade. O processo de gestão patrimonial se origina com

a realização de cadastramento em sistema utilizado para a gestão patrimonial e a destinação do bem ao departamento requisitante. O material permanente fica sob responsabilidade do departamento até que seja transferido a outro departamento, ou até ser considerado inservível. A partir da afirmação de que determinado bem não está em condições adequadas de uso, é realizada a baixa, o encaminhamento do bem para o setor de desfazimento e, posteriormente, a realização de processo de leilão, ou a doação do bem público. O presente estudo será direcionado a este processo, onde se percebeu uma oportunidade de melhoria para o atingimento dos princípios de eficiência e de economicidade.

Com este trabalho, pretendeu-se apresentar contribuições que pudessem responder aos seguintes questionamentos: Um bem público pode ser considerado inservível por determinados servidores e servível para outros? O que pode ser feito antes de iniciar o processo de movimentação do bem para o setor de desfazimento? Como ou quais os mecanismos que podem ser utilizados para comunicar que determinado bem não é útil para um servidor e pode ser útil para outro?

Posto isso, o objetivo geral do estudo é entender o processo de baixa de um bem público inservível e o destino do mesmo para o setor de desfazimento. Mais especificamente pretende-se: descrever o processo de baixa e identificar propostas de melhorias.

Acredita-se que o *marketplace*, modelo de comércio eletrônico que tem atraído a atenção de pesquisadores, investidores e outros players do mundo dos negócios possa ser uma alternativa para a resolução de gargalos encontrados no processo. Entende-se por *marketplace* um aglomerado virtual, onde diversos departamentos podem expor seus produtos, permitindo que interessados tenham acesso a uma ampla quantidade de produtos em um só local.

Entende-se que a partir da criação da página, os bens considerados inservíveis seriam expostos virtualmente, permitindo que servidores possam visualizá-los antes que os mesmos sejam encaminhados ao setor de desfazimento. A partir da demonstração de interesse de um bem exposto no *marketplace*, permite-se a realização de encaminhamento do bem ao departamento do interessado, evitando assim uma movimentação desnecessária ao desfazimento.

O estudo se justifica, pois, a boa administração dos bens é essencial a qualquer organização, não sendo diferente para as universidades. Assim, ao se identificar possíveis gargalos, pode-se sugerir soluções de melhoria que sejam viáveis para o órgão. Tal solução é

capaz de gerar benefícios para a instituição e, talvez, servir como base para outras universidades em situações semelhantes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que dá suporte à pesquisa, apresentando as principais contribuições sobre gestão patrimonial, bens patrimoniais, desfazimento de bens inservíveis e *marketplace*.

### 2.1 Gestão patrimonial

Pode-se definir gestão pelo processo de coordenar e integrar recursos, para a consecução de determinados objetivos, por meio do desempenho de ações com relação à organização, planejamento, direção e controle (SANTOS, 2008).

De acordo com Dias (2006), patrimônio é o objeto administrado que serve para propiciar, às entidades, a obtenção de seus fins. Para que um patrimônio seja considerado, o mesmo deve atender as determinadas condições: 1) o item ser parte de certo conjunto que possua conteúdo econômico e possa ser avaliado em moeda; e 2) seja dependente de elementos que compõem o patrimônio e vinculado ao conjunto de certa entidade que pretenda alcançar certas finalidades.

O patrimônio público, está relacionado aos bens que pertencem ao corpo social, ao povo, a organizações públicas (MEIRELLES, 1996). Já a definição de patrimônio público por Silva (2000, p.241) pode ser entendida como:

(...) O patrimônio do Estado, como matéria administrável, isto é, como objeto da gestão patrimonial desempenhada pelos órgãos da administração, é o conjunto de bens, valores, créditos e obrigações de conteúdo econômico e avaliável em moeda que a Fazenda Pública possui e utiliza na consecução de seus objetivos.

Assim, os bens públicos são todas as coisas, corpóreas ou incorpóreas, imóveis ou móveis, que façam parte a qualquer título, entidades estatais, autarquias, fundações ou empresas governamentais (MEIRELLES, 2015). É de responsabilidade da União, Estados, Distrito

Federal e Municípios zelar pela guarda da Constituição, leis e instituições democráticas e conservar o patrimônio público (BRASIL, 1988).

Dispõe o Código Civil, em seu art. 99, da Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, sobre os bens públicos:

I - os de uso comum do povo, tais como rios, mares, estradas, ruas e praças;

II - os de uso especial, tais como edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;

III - os dominicais, que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades.

Parágrafo único. Não disposto a lei em contrário, consideram-se dominicais os bens pertencentes às pessoas jurídicas de direito público a que se tenha dado estrutura de direito privado (BRASIL, 2002).

Salienta-se que os bens públicos não podem ser entregues em garantia real, serem penhorados, ou ser objeto de usucapião. Os bens públicos, segundo Mazza (2018), são pertencentes a um regime jurídico especial que os diferencia dos demais bens particulares. As características legais de maior importância para esse regime jurídico diferenciado podem ser descritas em quatro atributos fundamentais: inalienabilidade, impenhorabilidade, imprescritibilidade e não onerabilidade.

Uma vez que os bens públicos pertencem a todos os cidadãos de nosso país, os gestores públicos notaram a importância de um controle mais efetivo do patrimônio público. E a Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000, estabelece normas de finanças públicas direcionadas para a responsabilidade na gestão fiscal, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, com o objetivo de ter o equilíbrio do orçamento e o endividamento apenas com regras rígidas e de forma transparente, em outras palavras, um maior comprometimento com o orçamento público ampliando a fiscalização e controle legal técnico de gestão do patrimônio.

A Gestão Patrimonial, abrange desde a aquisição até o desfazimento dos bens. A gestão patrimonial é uma ferramenta para o controle e preservação dos bens públicos nas organizações, envolve atividades como controle e conservação, além de verificar e conscientizar os usuários sobre a importância de preservar os bens públicos;

Como instrumentos de controle, se utiliza o inventário e a afixação de placas para identificação dos bens de forma setorizada, permitindo a localização e controle físico para efeitos contábeis e fiscais (CAPELLETTI; VIEIRA, 2016).

A gestão patrimonial buscando manter o controle dos custos e acompanhamento do patrimônio da organização, percorre todo um processo para efetivar o controle dos bens e seus valores, sendo o primeiro momento a realização do inventário dos bens, que é onde são listados todos os ativos imobilizados da organização, depois é feita uma avaliação do ativo imobilizado, sendo preciso identificar custos de reposição e o valor justo e, por fim, é feita a realização das vidas úteis, que é o momento em que se atribui ao bem a sua vida útil econômica, ou seja, o tempo que a organização utilizará aquele bem (CAPELLETTI; VIEIRA, 2016).

Alguns dos procedimentos e processos realizados pela gestão patrimonial sobre os bens podem ser por recebimento. O recebimento é onde se recebe o material solicitado, em lugar que já foi estabelecido e é feito somente uma verificação prévia em relação à data de entrega.

A depreciação representa a relevância equivalente à redução do valor dos bens devido ao desgaste causado pelo uso, pela ação da natureza e pela obsolescência normal; Na baixa efetuada do ativo imobilizado é feita sua venda, doação, etc. ou quando esse bem não tem mais valor na sua utilização, não dando mais benefícios para a organização

A gestão patrimonial pública pode ser entendida como os processos que envolvem o controle interno dos bens, desde sua aquisição, cadastro, distribuição, bem como a conservação dos bens permanentes da Administração Pública. Assim, o setor de Patrimônio tem a função de administrar todo o patrimônio da instituição, cabendo a ele manter registro de todas as ocorrências dos bens (FIGUEREDO, 2016).

Porto e Marangoni (2020), consideram que para entender o controle de patrimonial até o desfazimento dos bens, é fundamental conhecer a estrutura da gestão pública, que atualmente, exige-se destes gestores públicos, para além do bom exercício da atividade fim ou dos serviços disponibilizados pela instituição pública, que este tenha comprometimento com as ações internas à instituição para o bom acompanhamento e controle da máquina pública.

Torres e Silva (2003) definem controle patrimonial como ações que são capazes de assegurar, através de registros e relatórios, dados que permitem identificar a existência, quantidade, localização, condição de uso e histórico do patrimônio, desde sua aquisição até a baixa. Essa atividade permite à gestão patrimonial exercer função de um centro de informações sobre os bens físicos.

Para Bernardes (2009, p.10):

Controle patrimonial se trata de uma maneira como as organizações administram seus bens móveis e imóveis que foram obtidos por diversos meios como compra, doação, entre outros. Dentre eles estão os mobiliários, os equipamentos, os computadores, os veículos, os terrenos, os prédios, e assim por diante e que são usados de modo que sirvam como meios afim de que a organização alcance seus objetivos e metas programadas na realização dos seus serviços ou linha de produção. Trata-se da gestão da logística fundamental, a respeito dos materiais permanentes (que possuem duração de um ano ou mais), de forma que a organização alinhe as suas atividades do dia a dia (Bernardes, 2009, p.10).

Conforme Alves (2018) apresenta, para que o controle patrimonial de instituições públicas seja alcançado de maneira eficaz, é preciso que ocorra o uso de alguns métodos de monitoramento dos patrimônios, dentre eles cadastramento, identificação física, termo de responsabilidade e de movimentação deste bem, e ainda o inventário.

Tais dados sobre os bens patrimoniais devem ser fornecidos por agentes, que são responsáveis pela sua utilização e guarda. Segundo Azevedo, Altaf e Triccoli (2017) os setores e atores responsáveis são: as unidades de controle patrimonial responsáveis pelo controle interno e externo do bem; setor ou diretoria de patrimônio; detentor da carga patrimonial: responsáveis pelos bens que estão sendo usados e assinado termo de compromisso para usuários de forma geral.

Sendo estes atores os responsáveis pela gestão patrimonial, Santos (2012) considera que a boa gestão do patrimônio se inicia com a conscientização de todos os envolvidos acerca da relevância do controle patrimonial, através de suas ferramentas e procedimentos.

A realização frequente de procedimentos de desfazimentos dos bens inservíveis, baseados na legislação vigente, favorece de maneira efetiva para preservação da acuracidade dos registros patrimoniais paralelamente a redução de custos operacionais relacionados ao armazenamento desses itens (BARBOSA, 2015).

Segundo Martins e Alt (2006) o sucesso da instituição vem dos ajustes realizados de maneira adequada e da manutenção dos bens materiais. Ainda segundo os autores, os principais objetivos da gestão de materiais e patrimônio são: a maximização na utilização das posses da entidade, e o fornecimento de serviços em um nível desejado e esperado pelos consumidores. Diante disso, a aplicação de métodos para fiscalização e controle do patrimônio são primordiais.

A danificação parcial, total e o descarte consciente do patrimônio também é de suma importância em uma organização, pois objetiva a maximização da utilização do bem adquirido e evita gastos desnecessários em reparos e substituições de itens.

Portanto, a gestão patrimonial juntamente com as rotinas operacionais são fundamentais para uma melhor administração, planejamento e gerenciamento do patrimônio público, e considerando o objetivo deste estudo, é a gestão patrimonial que abarca o desfazimento dos bens da organização/instituição, e para que seja eficiente, eficaz e gere resultados é preciso que todos os registros sejam feitos corretamente e estejam sempre atualizados.

## **2.2 A Gestão de bens inservíveis**

A partir do momento que os bens materiais não são mais utilizados de acordo com suas finalidades, encerra-se o ciclo de vida destes bens. Uma vez que não possuem mais utilidade ou encontram-se danificados, estes passam a ser denominados inservíveis (PORTO e MARANGONI, 2020).

O desfazimento de bens inservíveis pode ser entendido como uma das últimas etapas relacionadas a um bem patrimonial. Segundo Porto e Marangoni (2020), a partir da identificação como bem inservível, é necessária uma segunda classificação, que deve determinar bem como recuperável, como antieconômico, como ocioso ou como irrecuperável, de acordo com padrões especificados na legislação vigente, sendo esta classificação alvo de responsabilidade de comissão especificamente nomeada para este fim.

Cabe ao servidor público direcionar os bens inservíveis de modo correto, devendo estar de acordo com os procedimentos legais que regem o desfazimento de bens. (PORTO e MARANGONI, 2020).

Até o ano de 2018, o desfazimento dos bens públicos era feito de acordo com as normas previstas no Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, mas, a legislação foi atualizada, uma vez que não estavam claros os padrões descritos sobre o desfazimento, sendo substituída pelo Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018 (FREITAS; MORAIS, 2019.)

O atual Decreto aborda a respeito da alienação, cessão, transferência, destinação e disposição final apropriadas dos bens móveis no contexto da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

De acordo com o Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018:

Art. 3º Para que seja considerado inservível, o bem será classificado como:

I - ocioso - bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado;

II - recuperável - bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação;

III - antieconômico - bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescimento

IV - irrecuperável - bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão de ser o seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação (BRASIL, 2018).

Para Bernardes (2008), o controle patrimonial inclui diversos fatores e processos necessários para a preservação do patrimônio público, todavia, para manter a fidedignidade dos registros contábeis e patrimoniais das instituições públicas, é importante estar atento sobre as peculiaridades intrínsecas aos processos de desfazimento de bens. O quadro 1 apresenta a forma de destinação do bem inservível conforme possibilidades de desfazimento.

Quadro 1 – Classificação e forma de destinação de bem inservível

<b>Classificação do Bem Inservível</b>	<b>Formas de Destinação</b>
Ocioso	Cessão, Transferência, Alienação ou Doação
Recuperável	Cessão, Transferência, Alienação ou Doação
Antieconômico	Alienação ou Doação
Irrecuperável	Alienação, Doação ou Disposição Final

Fonte: Porto e Marangoni (2020).

Considerando o artigo 4º do Decreto 9.373/2018, a destinação por cessão é um tipo de transferência de acúmulo, em que ocorre a transferência sem custos da posse e a troca de responsabilidade.

Já a destinação por alienação é toda cedência de propriedade, gratificada ou não, perante a configuração de uma venda, doação, dação em pagamento, permuta ou investidura.

A destinação por transferência conforme o artigo 5º do Decreto 9.373/2018 é admitida ou pelo aspecto externo ou interno, sendo a externa praticada entre corporações da união. É importante salientar, que a legislação apresenta uma ressalva em relação a transferência de bens não inservíveis que devem ser assentidas por meio de alegação de uma autoridade.

A destinação por doação Meirelles (1996 p. 512) pode ser tratada da seguinte forma: a esfera pública terá o direito de realizar doações de bens móveis ou imóveis que não estão sendo empregados no uso público, e o faz frequentemente visando gerar incentivo para realização de construções e atribuições particulares que sejam de proveito coletivo.

Por fim, a disposição final ambientalmente adequada pode ser executada dentro da própria instituição ou contar com auxílio de terceiros (PORTO e MARANGONI, 2020).

Fijor (2014, p. 12) afirma que frequentemente são noticiadas ocorrências relacionadas ao controle inadequado do patrimônio público, em que, devido à falta de controle, os bens móveis são prematuramente considerados como inúteis ou então sofrem extravio. Por este motivo, é evidente que a gestão dos bens inservíveis deve ser considerada como peça fundamental na gestão patrimonial de instituições públicas. Com isso, os órgãos públicos devem buscar meios atuais para a promoção de uma gestão patrimonial eficiente, incluindo os bens inservíveis.

### **2.3 O comércio eletrônico e o *marketplace***

A globalização requer diferentes enfoques e visões para a formulação de estratégia, confrontando os modelos tradicionais, e, a internet e o comércio eletrônico têm se difundido cada vez mais e de maneira definitiva desencadeando uma verdadeira revolução na sociedade, jamais esperada antes, transformando empresas, trabalho e economia (KUNIYOSHI, 2009).

O *e-commerce*, conhecido também como comércio eletrônico é uma estratégia de marketing e negócio (já existente ou um novo) que se refere às transações comerciais realizadas totalmente *on-line*. Esse processo envolve desde a escolha do produto ou serviço por parte do cliente até a finalização do pedido com a efetuação do pagamento (FERREIRA, 2008).

O *e-commerce* surge como opção para empresas ampliarem seu alcance no mercado, ajudando na definição da sua finalidade primordial, seja para possibilitar formas diferentes de conduzir as cadeias de suprimentos e de valor; desenvolver e aprimorar os sistemas de (fabricação, logística e distribuição); assegurar às empresas e clientes a capacidade de compras

e vendas de produtos, serviços e informações através da internet; e, automatizar transações e fluxo de informação entre empresas. A estratégia contribuiu na redução dos custos e concomitantemente, amplia a qualidade do serviço e melhora a relação com os consumidores (USHIWATA *et al.*, 2006).

Para Guerreiro (2006), o comércio eletrônico pode ser considerado como uma revolução comercial, assim como a inovação tecnológica, de modo que as empresas possam ser eficientes e flexíveis em suas operações, trabalhando ao lado de seus fornecedores e adquirindo eficiência ao atender necessidades de consumidores.

Segundo Botelho e Guissoni (2016), as empresas precisam se adaptar a nova realidade de negócios para obterem destaque, sendo que a aquisição de uma plataforma e-commerce é cada dia mais relevante aos negócios, tornando-se essencial para o atendimento às necessidades de clientes.

O modelo que vem chamando a atenção de investidores, pesquisadores e outros players do mundo dos negócios é conhecido como *marketplace* (MATOS, 2020). O *marketplace* teve sua origem na década de 90, realizado a partir de uma combinação de inovadoras tecnologias, sistemas de informação interorganizacionais e processos de negócios (PUCIHAR e PODLOGAR, 2003).

Pode ser definir *marketplace* como um site de *e-commerce*, um aglomerado comercial virtual, onde vários departamentos e lojas expõem seus produtos, facilitando a comercialização em diversos sentidos, ao promover uma rápida entrega maximizando questões logísticas e aumentando a demanda de produtos disponíveis.

Para Matos (2020), as empresas estão conscientes que o *marketplace* pode trazer benefícios consideráveis e, com uma gestão eficiente, permitir a competitividade de forma efetiva com grandes empresas que dominam boa parte dos recursos financeiros e tecnológicos.

Isto posto, pensando na melhoria do processo operacional, e considerando o que Costa (2000) estabelece sobre a existência de urgência por mudanças no sistema de compras públicas que levem a um aumento da agilidade, da eficiência e da transparência no manejo do dinheiro público, a ferramenta *marketplace* baseada na utilização da inovação tecnológica que há algum tempo vem ganhando notoriedade, principalmente nas plataformas de *e-commerce* de grandes empresas, é uma alternativa a ser adotada, citando como vantagem a economia de recursos, que é ponto chave na administração pública.

Dentre as vantagens desse modelo para o setor público, de acordo com a pesquisa de Cordeiro (2015, p.92), lista-se: simplicidade procedimental, transparência e rastreabilidade de todo processo da compra, enxuga os processos, melhora especificação dos objetos e reduz o custo.

Moon (2015), também destaca alguns benefícios do *marketplace* para o setor público:

auxilia governos na economia de dinheiro, ao fornecer uma forma responsável, rápida e eficaz no gerenciamento de compras, indicando os seguintes benefícios: 1) menores custos de transação; 2) agilidade nos pedidos; 3) amplitude na escolha de fornecedores; 4) eficiente padronização em relação aos processos de compras; 5) maior controle sobre gastos direcionados às compras (diminuição no número de compras independentes) e conformidade dos funcionários; 6) alternativas mais acessíveis para compradores; 7) diminuição de papelada e menor repetição dos procedimentos administrativos (MOON, 2005, pág. 68).

E no contexto desta pesquisa, buscando sempre o atingimento dos princípios da administração pública, o *marketplace* permitiria que bens fiquem na plataforma por tempo determinado e possam ser visualizados, antes do encaminhamento para o setor de desfazimento. É uma forma de otimizar o processo de apropriação do bem, sendo vantajoso para a instituição como um todo.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção apresenta-se a classificação da pesquisa, o tipo de abordagem, objeto de estudo, os métodos utilizados para a coleta de dados, e por fim, de que maneira os dados obtidos foram analisados.

Esta é uma pesquisa que se caracteriza como exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa. Segundo Malhotra (2001), o objetivo principal do estudo exploratório é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é indicada quando existe necessidade de descobrir ideias e dados que possam prover o pesquisador de critérios e compreensão a respeito do tema.

Quanto a natureza da pesquisa, este estudo define-se como qualitativo. Os estudos que partem dessa perspectiva valorizam o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação estudada, além de compreender os fenômenos considerando o ponto de vista dos participantes, no caso deste estudo os responsáveis pela diretoria de materiais e patrimônio

público (GODOI *et al.*, 2006). Portanto, eleva-se o caráter comunicativo presente na realidade que os atores interagem. Dessa forma, este estudo considera que o cenário investigado está em constante construção e envolta por diversos significados implícitos e explícitos. (GÜNTHER, 2006).

Quanto ao objetivo, esta se apresenta como pesquisa descritiva, pois estudará as características de um grupo de pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender, descrever e estruturar, através dos mecanismos utilizados, os métodos relacionados à gestão e controle patrimonial segundo a perspectiva dos atores investigados (GODOY, 1995).

Em outras palavras, trata-se do momento que foi feita uma descrição, retratando as características no processo de apropriação do bem, setor responsável pelo patrimônio público, e por isso a visita ao setor de desfazimento, para assim registrar as observações, analisá-las, classificá-las e posteriormente realizar a interpretação de forma fidedigna, sem influenciar e/ou interferir nos resultados.

Os atores escolhidos para serem entrevistados são responsáveis pelo setor de patrimônio da universidade pública. Um é diretor geral e outro servidor do departamento responsável pela gestão dos bens patrimoniais.

Vale ressaltar que, no primeiro momento, obter informações foi um desafio, uma vez que o diretor não teve disponibilidade para realizar a entrevista e responder os questionamentos, e a conexão de internet foi um entrave, pois não permitiu que os dados fossem coletados de forma explícita.

Diligenciando os danos causados pela primeira tentativa, o pesquisador procurou o setor em um outro momento para que, mais uma vez, pudessem realizar entrevistas, o que aconteceu de maneira exitosa. Por meio destas entrevistas, foi possível compreender de forma detalhada todo o processo de funcionamento do setor, as percepções dos atores pertencentes ao mesmo e, com base nessa percepção, o material obtido foi analisado por meio do diálogo consoante entre atores/atores, produzindo o conhecimento e ponderando sobre as melhorias que poderiam ser implementadas naquele departamento afim de melhorar a qualidade do processo, controle e resultados.

Isto posto, apresenta-se no quadro 2 a relação entre os procedimentos realizados e os objetivos desta pesquisa.

Quadro 2 – Relação procedimentos e objetivos

<b>Objetivo geral:</b> entender o processo de baixa de um bem público inservível para o setor de desfazimento. Especificamente pretende-se: descrever o processo de baixa de um bem público;	
identificar propostas de melhorias e apresentar pontos que justificam tais propostas.	Observação assistemática e entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Para alcançar os objetivos propostos, foi feito um estudo minucioso dos processos de desfazimento de bens permanentes da universidade, realizados pelo setor responsável pela gestão dos bens patrimoniais, envolvendo ações de servidores e técnicos administrativos. O estudo de caso, como classifica Yin (2005), contribui com uma visão holística sobre os acontecimentos, ou seja, tenta entender os fenômenos na sua totalidade.

Esta técnica possui um caráter de investigação empírica de fenômenos. Além disto, o estudo de caso é útil para a investigação de conceitos novos, bem para a verificação de como suas aplicações e utilizados na prática elementos de base teórica (Yin, 2009).

O objeto de estudo foi uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais, mais especificamente, o setor responsável pelos bens permanentes, que possui como competências a gestão dos bens patrimoniais da instituição. O setor também é responsável pelos materiais de consumo; realizar o recebimento, conferência, reposição, estoque (serviço de almoxarife); e realizar o lançamento dos dados no *software* utilizado para a gestão do patrimônio. O setor também realiza a entrega de materiais dentro da universidade; conduz trâmites para a alienação, leilão, tombamento; e demais atividades administrativas de atenção aos bens permanentes e de consumo.

Para registrar as informações obtidas, utilizou-se um caderno de campo, com o intuito de anotar, fazer observações e sinalizar as principais falas dos entrevistados. Além de reforçar aspectos sobre sua identidade, particularidades de suas narrativas, reações e emoções nos discursos, dentre outros aspectos. Isso permitiu, portanto, uma imersão íntima sobre o tema explorado, além de um contato intenso com as narrativas captadas visto que a pesquisa estimulou a reflexão nos pesquisados, provocando uma auto explicação sobre o contexto no qual estão inseridos, a partir da aplicação das técnicas de pesquisas selecionadas (KAUFMANN, 2013).

Para a coleta de dados primários, optou-se pelo método de entrevistas semiestruturadas. Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se encontra com o investigado e formula perguntas, objetivando recolher dados importantes à investigação.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada é realizada através de questionamentos básicos que se apoiam em hipóteses e teorias relacionadas ao tema da pesquisa. A entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença atuante do pesquisador diante da coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

As entrevistas seguiram um roteiro elaborado previamente, que serviu apenas como um guia para evitar lacunas, e permitindo maior aprofundamento sobre o setor e gestão patrimonial. Ele continha perguntas relacionadas ao tema que foram destinadas ao técnico administrativo responsável pelo processo. Posteriormente, foi feita uma visita técnica ao local, denominado setor de desfazimento, no dia 16 de março de 2022.

O acompanhamento no setor de desfazimento foi um processo de conhecimento e se deu por meio da técnica de observação não participante, que contribuiu para construir a estrutura da pesquisa e ao mesmo tempo despertou no pesquisador ideias para os instrumentos de pesquisa a serem utilizados.

De um modo geral, Kirk e Miller (1986) comentam que as pesquisas qualitativas realizadas dependem da observação de pessoas em seu território de atuação, bem como da qualidade da interação existente entre o pesquisador e os observados. Sendo assim, para uma pesquisa qualitativa de qualidade, torna-se importante que haja uma boa relação com o objeto observado, para se evitar vieses na pesquisa.

Além do registro de campo e da parte prática propriamente dita, a pesquisa apoiou-se também nas teorias que discutem sobre a boa gestão patrimonial, evitando falhas e prejuízos para organizações e para os cofres públicos. Buscou-se, assim, estabelecer uma conexão daquilo que o aspecto teórico sustenta e a prática realiza.

Realizada a entrevista e as observações, constituiu-se o *corpus* da análise, que foi explorado por meio da análise de conteúdo que é integrado de técnicas onde se descreve o conteúdo obtido a partir de procedimentos sistemáticos que auxiliam no levantamento de indicadores, contribuindo para o encadeamento de conhecimento.

Usou-se então a análise de conteúdo, com o método de Bardin (2009) e a definição das fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é onde

se organiza todo o material objetivando o tornar operacional, organizando ideias iniciais; a exploração do material é a fase da descrição analítica, que diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado - a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase; e, por fim, é relacionada a inferência e interpretação, destinada ao tratamento dos resultados (BARDIN, 2006).

Finalmente, para verificação dos resultados e delineamento da conclusão, pretende-se retornar às proposições iniciais e ao objetivo da pesquisa, buscando responder positivamente (ou não) o questionamento inicial, organizou-se os resultados e estes foram apresentados com o objetivo de facilitar as respostas às questões de pesquisa, concluindo assim a análise qualitativa no setor responsável pela gestão dos bens permanentes.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

##### **4.1 Processo de desfazimento da universidade pesquisada**

Cada departamento da universidade pública possui um chefe e um agente patrimonial designado. A partir da entrada de patrimônio, realizada pelo setor que gerencia os bens permanentes, o chefe de departamento é o responsável legal pelo material permanente, prezando sempre pela preservação e conservação deste, sendo também responsável por autorizar a movimentação de tal bem para o setor de desfazimento ou entre setores.

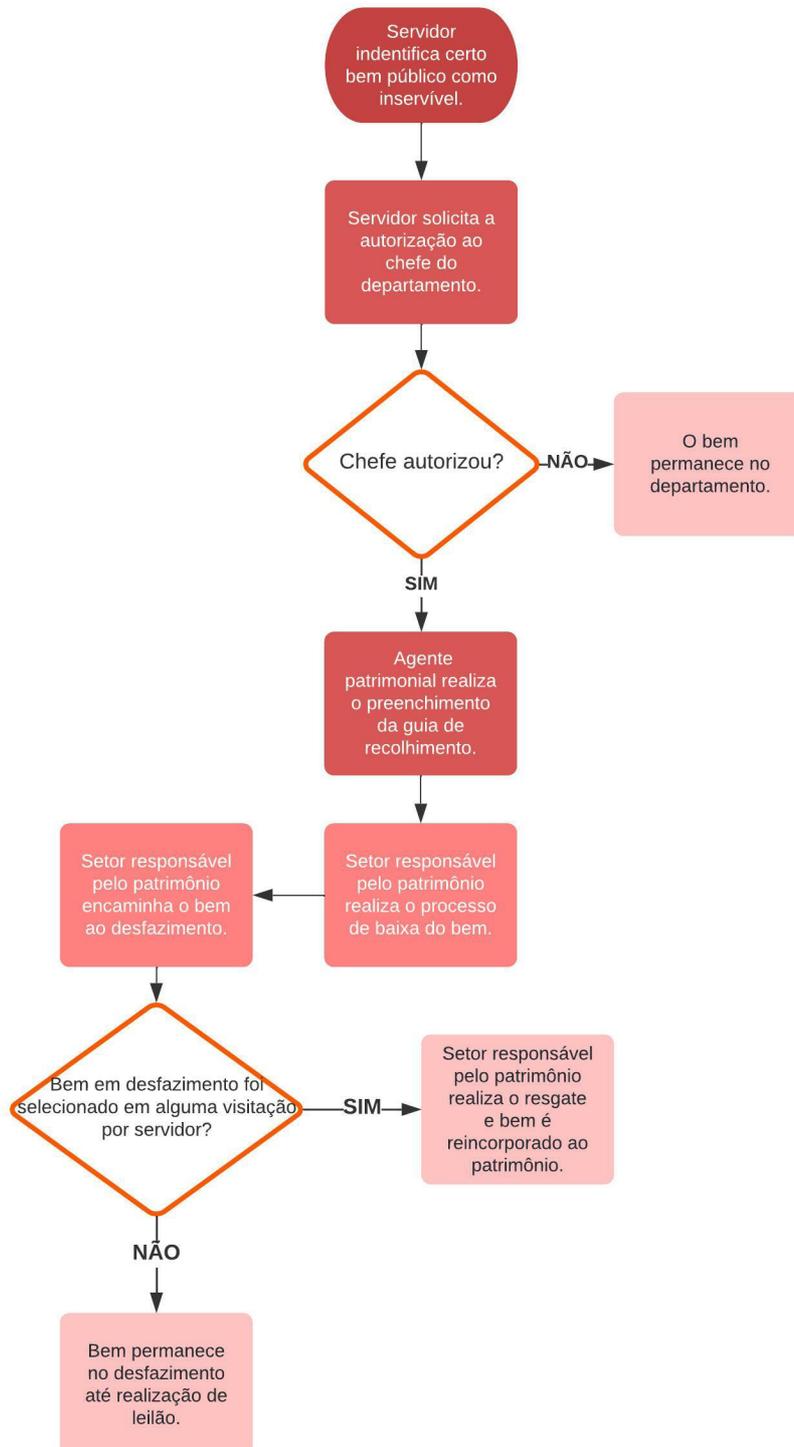
O processo de baixa de um bem público inservível na universidade pública ocorre a partir da identificação de que determinado material permanente não se encontra em condições ideais a ser utilizado. O responsável por essa identificação é o servidor da instituição, utilizador do material permanente. A partir desta afirmação e, da autorização do chefe de departamento onde o bem se encontra, o agente patrimonial, responsável pela gestão de tal bem, realiza todo o processo cadastral para que o mesmo seja encaminhado para o setor de desfazimento. O agente é o responsável por todo controle operacional dos bens que foram designados a tal departamento da universidade. Esse cadastro é realizado através do preenchimento de uma guia de recolhimento disponibilizada no site do setor responsável pelo patrimônio da universidade. Ao receber esta guia, o setor realiza o processo de baixa patrimonial, através de um software utilizado para tal finalidade, além de realizar o recolhimento do bem junto ao departamento detentor e o encaminhamento ao setor de desfazimento. Ali armazenado, o bem, considerado

em desfazimento após a movimentação, pode ser selecionado por determinado servidor que o considere servível, durante alguma visita. Essas visitas ocorrem periodicamente, a partir de agendamento prévio. Este agendamento ocorre presencialmente, por e-mail ou por contato telefônico do servidor interessado com o setor responsável pelo patrimônio. No processo de visita, um servidor do setor responsável pela gestão dos bens permanentes, acompanha o solicitante, auxiliando-o de forma adequada. Caso após a visita não haja interessado, o bem público permanecerá alocado no setor de desfazimento até que a universidade realize processo de leilão, onde ele poderá ser adquirido ou doado a alguma entidade.

O movimento descrito é composto da baixa do material permanente no departamento em que se encontrava e de sua transferência ao setor de desfazimento. Tal setor é utilizado pela diretoria de materiais da universidade para alocar todos os bens permanentes, considerados inservíveis pelos usuários. Trata-se de um galpão com cerca de duzentos metros quadrados, capaz de abrigar determinada quantidade de bens públicos inservíveis em um só local, onde serão leiloados ou doados posteriormente, seguindo as leis vigentes para tal processo.

Por se tratar de bens inservíveis, o galpão não possui estrutura apropriada para a conservação dos bens que lá estão. Com isso, bens que podem ser servíveis a algum funcionário acabam se deteriorando com o tempo, já que tal galpão não é destinado a conservação de materiais permanentes. É válido citar que o processo de leilão por lotes com os bens que estão no setor de desfazimento acontece de forma periódica. Este processo ocorre quando o setor aproxima-se de sua capacidade máxima de armazenamento. A partir disso, é realizada pelo setor responsável pelo patrimônio, toda a recontagem e separação por lotes dos bens em desfazimento para a realização de leilão. O processo é detalhado na figura 1:

Figura 1 – Fluxograma do processo de desfazimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir do fluxograma expõe-se um importante gargalo, já que nesse processo muitos dos bens públicos que foram considerados como inservíveis para quem o descartou ainda estão

em condições de uso, considerando uma primeira avaliação e, poderiam ser úteis para outro departamento, ou até mesmo, no próprio departamento onde o bem se encontrava anteriormente à solicitação.

Periodicamente, ocorrem casos em que servidores de diversos departamentos, ao realizarem visita no galpão de desfazimento, solicitam aos técnicos responsáveis o resgate de determinado bem público que lá estava, para que seja encaminhado para o seu departamento, já que o mesmo ainda está em bom estado e é útil ao interessado. Neste caso, considera-se que o processo de desfazimento do bem público pode ser melhorado.

Uma alternativa que pode ser implementada é o uso de uma inovação tecnológica que há algum tempo, vem ganhando notoriedade, principalmente nas plataformas de *e-commerce* de grandes empresas, o *marketplace*.

#### **4.2 Marketplace como alternativa estratégica de melhoria do processo de desfazimento**

Como já mencionado, o *Marketplace* pode ser definido como um aglomerado comercial virtual, onde vários departamentos e lojas expõem seus produtos, facilitando a comercialização em diversos sentidos, sobretudo por promover uma rápida entrega e maximizar questões, aumentando a demanda de produtos disponíveis.

Por meio da criação de um *marketplace* interno, a ser elaborado pelo setor de tecnologia da informação da própria universidade e disponibilizado para a comunidade acadêmica, todos os departamentos poderão expor os bens considerados inservíveis, por um certo período de tempo, previamente determinado, antes do encaminhamento para o setor de desfazimento. Esta medida pode gerar melhorias significativas para a universidade como um todo, considerando a sua economicidade, retrabalho evitado e o ganho de espaço no setor de desfazimento para que bens realmente inservíveis sejam armazenados.

Cada funcionário, ao entrar na página, criaria um perfil de acesso, vinculado a sua matrícula na instituição. Ao se vincular o perfil de acesso à matrícula, todos os dados relevantes de determinado servidor para a utilização do *marketplace* já seriam automaticamente atrelados ao cadastro, como ramal, endereço de e-mail, telefone e departamento de vinculação de tal servidor. Tal vinculação de dados seria realizada respeitando todos as normas vigentes de

segurança da informação. Por meio deste cadastro o servidor acessaria todos os bens disponíveis.

Propõe-se, contudo, que no momento da solicitação de encaminhamento de um bem público considerado inservível para o desfazimento, realizado por um servidor a partir da autorização do chefe do departamento, que este seja cadastrado no *marketplace* pelo agente patrimonial. O bem permaneceria alocado no departamento durante o período em que se encontra exposto no *marketplace*.

O agente seria responsável por todo o cadastro, descrevendo as condições atuais do bem e disponibilizando imagens nítidas para o acesso dos interessados. A partir desse cadastro, todos servidores com acesso a plataforma, pertencentes aos mais diversos departamentos que fazem parte da universidade, poderiam visualizar o bem público em questão de forma *online* e simples, por meio de um computador ou um celular e, a partir de sua análise, solucitar a apropriação de algum bem servível ali disponibilizado.

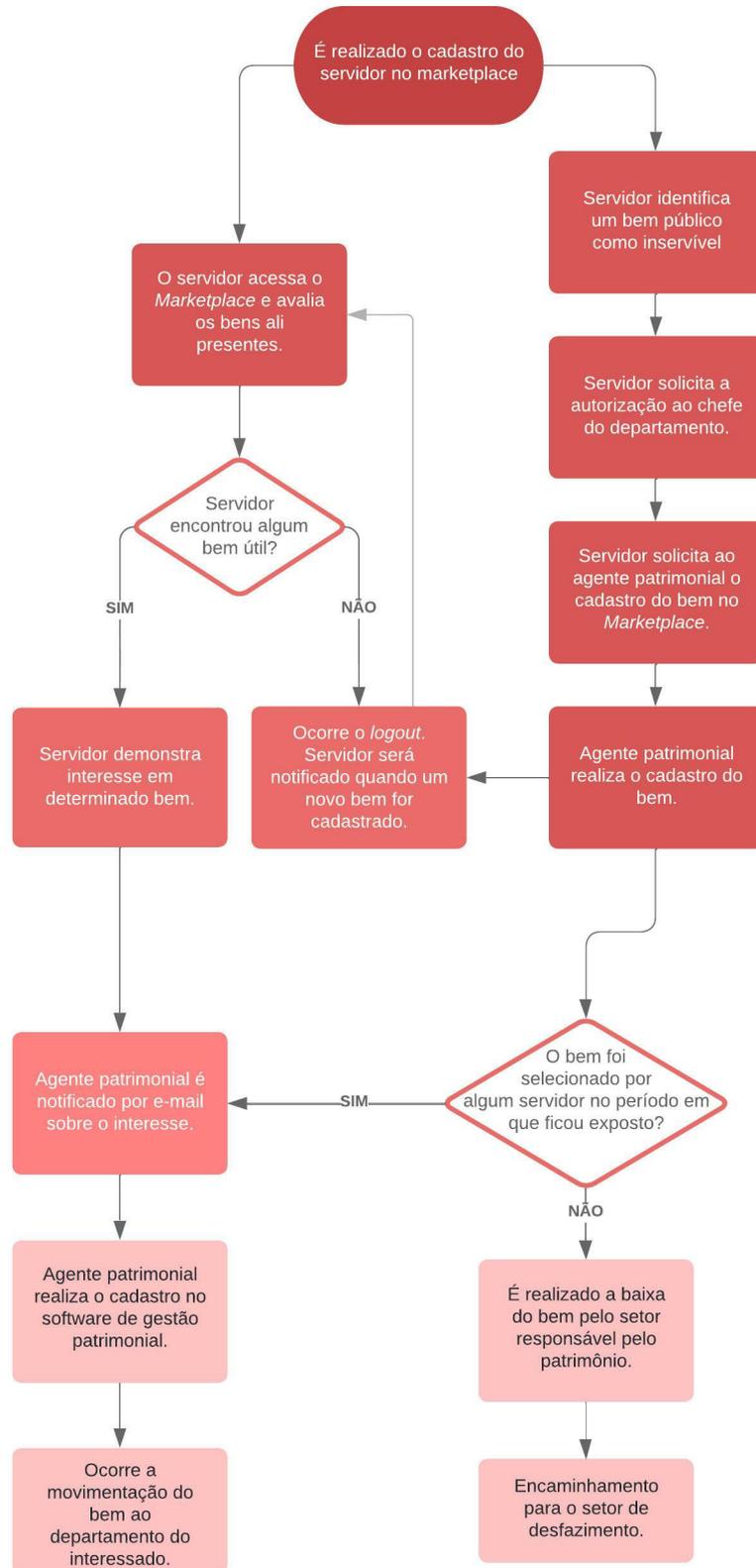
Portanto, o servidor poderia demonstrar seu interesse em determinado bem exposto na página, por meio de um clique. Ao selecionar a opção que demonstra seu interesse, o agente patrimonial seria notificado, via e-mail, sobre a ação na plataforma, e o próprio preencheria os dados no sistema de gestão patrimonial utilizado pela universidade para a transferência do bem público de um departamento para outro.

Ao realizar o cadastro na plataforma, o bem público permaneceria exposto no *marketplace* por um prazo determinado. A partir do cadastro, os servidores cadastrados na plataforma receberiam uma notificação, via e-mail institucional, sobre a disponibilidade do bem, permitindo assim, uma maior visibilidade de todos os itens ali presentes.

De maneira automática, caso o bem não seja selecionado no prazo determinado, será retirado automaticamente da plataforma e o setor responsável pelo patrimônio receberá os dados para seguir com o processo de baixa.

Com isso, ocorrerá a emissão da guia de recolhimento. Guia esta disponibilizada no site do setor responsável pelo patrimônio da instituição. A partir do preenchimento da guia, e de seu envio, os responsáveis realizariam o processo de baixa do bem e o encaminhamento ao setor de desfazimento. A figura 2 descreve o processo:

Figura 2 – Fluxograma de processo do *marketplace*

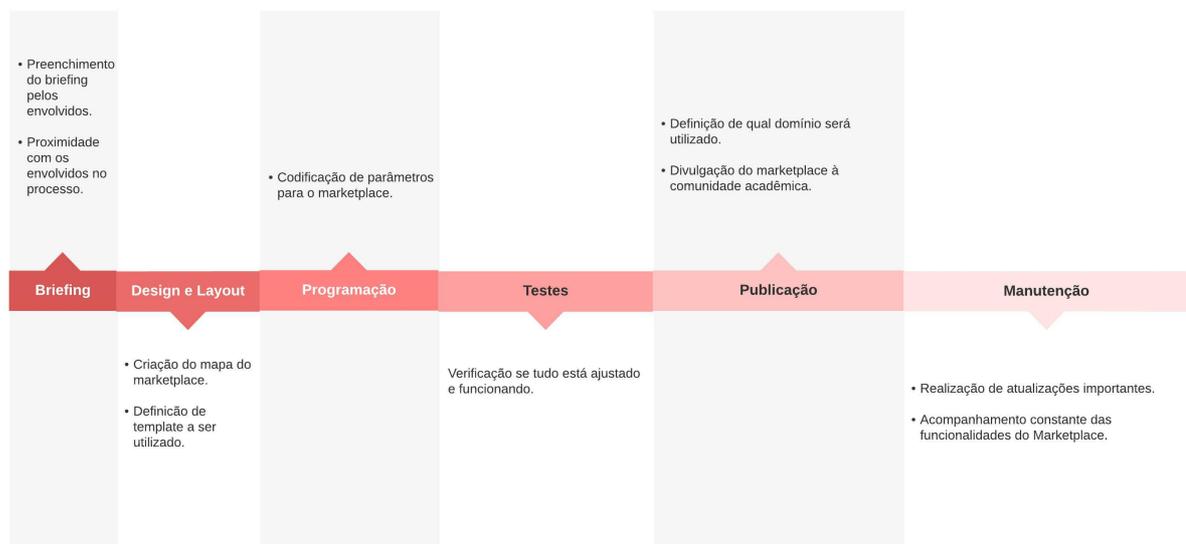


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A criação e implementação do *marketplace* na universidade deverá ser realizada pelo próprio setor de tecnologia da informação da instituição, garantindo assim os parâmetros necessários para a melhor adequação da página à realidade da Universidade Federal com vistas a promover economia dos recursos públicos, a partir da utilização de seus próprios servidores e equipamentos.

O processo para a criação ocorreria a partir das seguintes etapas: preenchimento de *briefing*, que permitiria parametrizar os primeiros passos do projeto; *design e layout*, onde seria criado o mapa do *marketplace* e a definição de qual *template* seria utilizado, servindo de rascunho para a definição de onde cada botão, imagem e texto serão inseridos; programação, que permitiria aos técnicos especialistas da universidade codificar os parâmetros definidos para a página; realização de testes, onde seria verificado se a página está se comportando de forma esperada; publicação do *marketplace*, a partir da definição de seu domínio e divulgação aos interessados; manutenção da página, que permitiria atualizações importantes e a verificação que tudo está funcionando conforme o planejado. As etapas são ilustradas na figura 3:

Figura 3 – Processo para implementação do *marketplace*



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O modelo seria semelhante ao de páginas utilizadas por empresas privadas no modelo de *marketplace*. A principal diferença é que nada seria vendido, apenas exposto para solicitação. Assim o servidor interessado em certo bem permanente realiza a solicitação para iniciar o

processo de movimentação do bem. A implementação pode ocorrer de forma mais rápida, se comparada a uma página utilizada por empresas do comércio. Tal agilidade ocorreria por se tratar ação mais simplória, ao se utilizar a página apenas como vitrine aos bens ali disponibilizados, sem nenhum processo de venda.

A implementação se justifica pelos benefícios que a ferramenta de *marketplace* pode trazer à instituição, como a economicidade. A economia de recursos públicos foi exposta por Moon (2015) e se nota pelo reaproveitamento do bem público, evitando a aquisição de novos bens pela universidade, prevenindo gastos desnecessários, além de permitir uma maior eficiência na alocação da verba pública disponível. Como foi exposto, Cordeiro (2015, p.92) destaca a simplicidade dos procedimentos, transparência e rastreabilidade como pontos de melhorias e redução de custos, que podem ser alcançados ao se utilizar o modelo.

Evitar o retrabalho por parte dos técnicos administrativos do setor responsável pela gestão patrimonial seria outro ponto benéfico à instituição, pois ao permitir que os bens sejam vistos por servidores antes de serem encaminhados ao setor de desfazimento, evita-se o trâmite desnecessário de um bem servível. Com esse procedimento, os funcionários do setor responsável pelo patrimônio da universidade ganhariam um tempo precioso que poderia ser destinado a todo processo referente ao encaminhamento do material permanente de forma desnecessária.

Mais uma vantagem a ser considerada é o ganho de espaço no setor de desfazimento a partir da implantação do *marketplace* sugerido. Com a exposição dos bens públicos na página, e da demonstração de interesse de forma simples e efetiva por parte do servidor para a realização do processo de movimentação do bem, o setor de desfazimento passará a armazenar apenas os bens que são realmente considerados inservíveis de fato, diminuindo o espaço estocável.

Como exposto, Fijor (2014, p. 12) destaca a importância de um controle patrimonial efetivo para a administração pública. Também pode-se citar as boas práticas ambientais, ao se proceder com maior efetividade com os bens permanentes, evitando o descarte desnecessário. A questão ambiental é ponto primordial para qualquer instituição nos dias de hoje, independente de seu segmento.

Um ponto que deve ser considerado após a possível implementação da ferramenta na universidade serão dificuldades em sua utilização, seja por parte dos servidores, ou dos agentes patrimoniais que utilizarão a página. Como solução propõe-se a capacitação dos mesmos, a ser realizada pelo próprio setor de tecnologia da informação da universidade.

Os próprios desenvolvedores do *marketplace* poderão auxiliar na capacitação dos servidores e, principalmente, dos agentes patrimoniais, que são responsáveis por todo o processo cadastral dos bens permanentes na plataforma. Para essa capacitação, sugere-se a realização de um vídeo tutorial, a ser disponibilizado na própria página do *marketplace*. No vídeo, deve-se conter os principais pontos para a utilização correta da plataforma.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que há pontos de melhorias para o processo de desfazimento do bem público, por meio de um planejamento organizacional que possa se utilizar dos meios tecnológicos atuais, e neste caso, mediante a criação de uma plataforma de *marketplace* interno para a universidade. Acredita-se que, com a adoção do mesmo, será possível atingir melhores resultados referentes à gestão patrimonial da instituição.

Para a viabilização da proposta para a universidade pública, recomenda-se a criação de um comitê, envolvendo representantes do setor responsável pelo patrimônio da universidade pública, chefes dos departamentos da instituição e seus respectivos agentes patrimoniais, além de técnicos de TI vinculados ao setor de sistemas de informação da universidade. Na sequência, propõe-se a elaboração de um *briefing* a ser preenchido pelos usuários e realizar reuniões periódicas, objetivando a determinação de estratégias e parâmetros direcionados à criação do projeto. A partir de tais definições, os servidores do departamento de tecnologia da informação poderiam analisar os dados coletados para, posteriormente, realizar a implementação do *marketplace* e o tutorial proposto para auxiliar na utilização dos envolvidos.

Através das sugestões expostas nesse estudo, buscou-se solucionar o gargalo encontrado no processo de baixa de um bem público inservível para o setor de desfazimento. Foram identificados como pontos passíveis a melhorias a economicidade de recursos, a fuga do retrabalho e a disponibilização de maior espaço no setor de desfazimento. A implementação da ferramenta *marketplace* poderia auxiliar na resolução dos pontos a serem melhorados, conforme exposto anteriormente.

Esse estudo almeja contribuir para a melhoria do processo de desfazimento dos materiais permanentes pertencentes à universidade pública analisada, através da utilização de métodos tecnológicos, cada vez mais utilizados pelo setor público para o alcance de melhores resultados. Como pontos de dificuldades e também limitações na realização deste estudo,

aponta-se para a falta de acesso à pessoas estratégicas quando se realizaram as coletas dos dados, algo que pode ter comprometido o detalhamento maior dos resultados.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVES, Antônio Everardo Soares. **O controle patrimonial no serviço público: estudo de caso no Hospital Universitário Walter Cantídio**. 2018. 34 f. Artigo (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão em Saúde, Instituto de Ciências da Saúde - Ics, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

AZEVEDO, Thais Coelho Bastos; ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. **O controle patrimonial na administração pública**. Rev. Eletr. Mach. Sobr., Juiz de Fora, v.13, n.01, p.01-09. 2017.

BARBOSA, José Roberto dos Santos. **Gestão patrimonial de bens móveis na administração pública: um estudo de caso na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB / José Roberto dos Santos Barbosa**. – 2015 79 p.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BERNADES, José Francisco. **Gestão patrimonial: materiais permanentes e bens móveis**. Florianópolis: IU/UFSC, 2008. 174 p.

BERNARDES, José Francisco. **Gestão Patrimonial: Materiais Permanentes e Bens Móveis**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2009.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v.56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018**. Dispõe sobre a alienação, acessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2018/Decreto/D9373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2018/Decreto/D9373.htm). Acesso em: 8 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 8 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990**. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99658.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm). Acesso em: 8 abr.2022.

BRASIL. **Lei nº 10.406** (Código Civil), Brasília- DF. Congresso Nacional, 2002.

CAPELLETTI, S.; VIEIRA, P. S. **Análise dos procedimentos de controles internos do ativo imobilizado em uma cooperativa.** 2016

CORDEIRO, Caio Barros. **As Aquisições Públicas Na Itália à luz do Direito Administrativo Europeu: Estudo de caso do sistema CONSIP e aproximações com a realidade brasileira.** 2015. 160 f. (Programa de Pós Graduação) - Faculdade De Direito, Universidade Federal De Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

COSTA, A. L. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. **Revista de Administração**, outubro/dezembro, 35(4), pp. 119-128, 2000.

DIAS, A. F. S. **Gestão Patrimonial na Administração Pública Estadual.**2006.

FERREIRA, Ana Amélia Menna Barreto de Castro. **Proteção do Consumidor no Comércio Eletrônico sob a Ótica da Teoria da Confiança.** Revista da EMERJ, Rio de Janeiro, v. 11, n.42, p.161-176, 2008. Disponível em: [http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista42/Revista42\\_160.pdf](http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista42/Revista42_160.pdf). Acesso em: 8 abr.2022.

FIGUEREDO, F. L. G. D. **Gestão Patrimonial na Câmara Municipal de Itapoá.** Universidade Federal Do Paraná, 2016. Especialização em Gestão Pública Municipal, Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

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

FREITAS, Camila Martins de.; MORAIS, José Jassuipe da Silva. Gestão Pública da Educação: Um estudo relativo a alienação de bens patrimoniais móveis em instituição educativa de ensino superior. **Revista Acadêmica da Faculdade Fernão Dias**, volume 6, número 20, junho de 2019. <http://www.fafe.edu.br/rafe/>. Acesso em: 8 abr. 2022.

GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: **Saraiva**, v. 2, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, 1995.

GUERREIRO, A. S. **Análise da Eficiência de Empresas de Comércio Eletrônico usando Técnicas da Análise Envoltória de Dados.** 2006. Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio, RJ, 2006.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

- KAUFMANN, Jean-Claude. *A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo*. Editora Vozes Limitada, 2013.
- KIRK, J.; MILLER, M. L. (1986). **Reliability and validity in qualitative research: qualitative research methods**. Newbury Park: Sage.
- KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KUNIYOSHI, M. S. (2009). Comércio Eletrônico: A revolução em tempos digitais. **Revista Administração Em Diálogo -RAD**, 2(1).
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, P. C; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MATOS, Maria Penha Correia de. **Barreiras à adoção dos marketplaces B2C: a relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas: Região Norte: em vender na Amazon**. 2020. Tese de Doutorado.
- MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 8. ed. São Paulo, 2018.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 8ª ed. Printed in Brazil, 1996. 658p.
- MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO, Balestero Délcio; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.
- MOON, M. Jae. E-Procurement management in state governments: diffusion of e-procurement practices and its determinants. **Journal of Public Procurement**, volume 5, issue 1, 54-72, 2005.
- PORTO, Ana Paula dos Santos; MARANGONI, Antonio Marcos. **Bens móveis**. 2020.
- PUCIHAR, A.; PODLOGAR, M. **Organizational Factors For Successful Entering to Emarketplace: the case of Large Organizations in Slovenia**. *Management*, 8: 49-75, 2003.
- SANTOS, A. **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Escolar Editora, Lisboa, 2008.
- SANTOS, Gerson dos. **Gestão Patrimonial: Ampliada e atualizada**. 4 ed. Florianópolis: Secco, 2012.
- SILVA, L.M. **Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TORRES, F. Jr; 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, v.8, n.2, 2003.

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

USHIWATA *et al.* **As perspectivas do comércio eletrônico no Brasil e no mundo.** Janus, Lorena, ano 3, nº 4, 2º semestre de 2006.

YIN, R. A. **Estudos de Caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R.K. (2009) **Case study research, design and methods (applied social research methods).** Thousand Oaks. California: Sage Publications.