



ANÁLISE DE PROCESSOS PARA COMPOSIÇÃO DO MANUAL GESTÃO DE PATRIMÔNIO MÓVEL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE

PROCESS ANALYSIS FOR THE COMPOSITION OF THE MOBILE ASSET MANAGEMENT MANUAL OF THE STATE UNIVERSITY OF THE WEST CENTRAL

 **Cristian Pedroso**

Mestre em Administração
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO
Guarapuava, Paraná – Brasil.
cristian.pedroso7@gmail.com

 **Luiz Fernando Lara**

Doutor em Ciências Sociais
Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG
Ponta Grossa, Paraná – Brasil.
lflara2010@gmail.com

Resumo: A administração pública no Paraná enfrenta constantes mudanças regulatórias. Uma área particularmente afetada é a gestão patrimonial, que viu a introdução de um novo sistema informatizado para bens móveis. A Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), com 85 mil itens no Sistema de Gestão Universitária (SGU), encara o desafio de migrar esses dados para o sistema do Estado, em meio a novas normativas e uma reestruturação no setor responsável pela gestão patrimonial, a Diretoria de Patrimônio. Dada essa realidade, surgiu o objetivo de conduzir uma pesquisa na área de processos organizacionais, visando aprimorar e institucionalizar os procedimentos de gestão patrimonial. A estratégia principal foi a institucionalização desses processos, especialmente considerando a diferença entre os sistemas SGU e o novo Sistema de Gestão de Patrimônio Móvel (GPM). Essa investigação participativa empregou análise documental e desenvolvimento de fluxogramas, adaptando-os com base nas diretrizes do Departamento de Patrimônio do Estado, órgão da Secretária de Administração e Previdência do Paraná. O resultado desse esforço foi uma análise dos processos organizacionais, que serviu de base para a criação do "Manual Prático Para Gestão de Bens Móveis da UNICENTRO", contendo instruções técnicas, fluxogramas e tutoriais. Este manual não apenas orienta a gestão patrimonial atual, mas serve como um recurso duradouro para futuras equipes, assegurando consistência e eficiência na gestão de bens da universidade.

Palavras-Chave: Administração pública. Processos organizacionais. Institucionalização. Gestão patrimonial.

Abstract: Public administration in Paraná faces constant regulatory changes. One area particularly affected is asset management, which has seen the introduction of a new computerized system for mobile assets. The State University of Central-West (UNICENTRO), with 85 thousand items in the University Management System (SGU), is confronted with the challenge of migrating this data to the state's system amidst new regulations and a restructuring in the department responsible for asset management, the Directorate of Assets. Given this reality, the goal emerged to conduct research in the area of organizational processes, aiming to improve and institutionalize asset management procedures. The main strategy was the institutionalization of these processes, especially considering the difference between the SGU system and the new Mobile Asset Management System (GPM). This participatory investigation employed document analysis and the development of flowcharts, adapting them based on the guidelines of the State Department of Assets, an agency under the Secretary of Administration and Pensions of Paraná. The result of this effort was an analysis of organizational processes, which served as the foundation for the creation of the 'Practical Manual for Mobile Asset Management at UNICENTRO, containing technical instructions, flowcharts, and tutorials. This manual not only guides current asset management but also serves as a lasting resource for future teams, ensuring consistency and efficiency in the university's asset management.

Keywords: Public administration. Organizational processes. Institutionalization. Asset management.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Pedroso, C., & Lara, L. F. (2024, jan./jun.). Análise de processos para composição do manual gestão de patrimônio móvel da Universidade Estadual do Centro-Oeste. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 12(1), 1-27, e25410.
<https://doi.org/10.5585/iptec.v12i1.25410>

1 Introdução

Ao longo da história da Administração Pública Brasileira, houve inúmeras transformações, influenciadas pela configuração do Estado e resultou em impactos significativos na formação de seus princípios. Desde a Proclamação da República no final do século XIX até os dias atuais, o país passou por regimes inclinados ao autoritarismo e outros mais democráticos, cada um deles estabeleceu leis de acordo com seus próprios paradigmas e essas leis foram integradas na administração pública, formando a estrutura conhecida atualmente.

Um dos momentos que marcantes na evolução da administração pública foi a descentralização da execução das atividades desempenhados pelo Estado, em suas diferentes esferas, onde tem a finalidade de alcançar um desempenho mais eficiente aliada a maximização dos resultados, priorizando-se a racionalização e a descentralização das atividades e tomada de decisões. Para mensurar os resultados é necessário quantificar os resultados e para isso foram criadas medidas de desempenho e qualidade. Esses aspectos tinham o objetivo de transmutar a administração estatal em administração empresarial, tendo a premissa que o Estado poderia ser gerido como uma empresa (Corrêa, 2000).

Assim administração pública quanto sua execução ficou caracterizada como direta, indireta ou fundacional de qualquer um dos poderes da união, dos estados e dos municípios. Na administração indireta encontra-se um dos aspectos importantes para esse estudo: A universidade pública, pois ela é identificada como autarquia tanto na esfera do governo federal quanto dos governos estaduais e, portanto, devem seguir os princípios do artigo 37 da CF (Brasil, 1988).

A Universidade Pública no Brasil se configurou no começo do século XX, quando a palavra Universidade começou a ser utilizada para denominar instituições que ofereciam cursos de ensino superior, sendo que em 1913, surge a Universidade do Paraná, que atualmente é conhecida como Universidade Federal do Paraná (UFPR), que foi a primeira a iniciar suas atividades com esse título. Em 1920, por meio do Decreto n.º 14.343, o governo federal criou sua primeira universidade federal, a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), que atualmente se chama Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Porém a Universidade, no conceito que é conhecido hoje, baseado no tripé ensino-pesquisa-extensão, surge apenas em 1934, com a fundação da Universidade de São Paulo (USP) (Schwartzman *et al.*, 2000).

No caso das universidades, elas são classificadas como autarquias educacionais, com autonomia assegurada pelo art. 207 da Constituição Federal de 1988, “As universidades gozam

de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. É importante observar que, apesar de terem autonomia para gestão administrativa, financeira e patrimonial, as universidades devem operar dentro do arcabouço normativo vigente. Isso significa que, embora gozem de liberdade para tomar decisões relacionadas à sua administração, finanças e patrimônio, essas decisões devem estar em conformidade com as leis, regulamentos e políticas estabelecidas pelo Estado e demais entidades reguladoras.

Nos últimos anos, normativas de gestão patrimonial foram introduzidas, como a implantação do sistema de Gestão do Patrimônio Móvel (GPM), conforme estabelecido pelo decreto n°. 8.955/2018, que determinou prazos para que os órgãos da administração direta e indireta introduzissem os procedimentos contábeis de acordo com a lei n°. 8.485/1987.

Neste momento, aborda-se o objeto de estudo, a Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Em fevereiro de 2020, a Diretoria responsável pela gestão patrimonial passou por uma reestruturação, revelando a seguinte situação-problema: ausência de metodologias definidas que incorporassem os cinco princípios da administração pública, conforme delineado pelo Art. 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência, além das regulamentações específicas sobre gestão de patrimônio, que incluíam a implementação do sistema GPM com os dados da universidade devidamente cadastrados, observou-se que, até aquele momento, a universidade ainda não havia cadastrado 85 mil itens.

Dessa forma, é necessário analisar minuciosamente os processos da universidade para determinar se estão em desacordo com as normativas estabelecidas, incluindo os princípios da administração pública e as normativas específicas de gestão patrimonial. Isso implica avaliar se os procedimentos foram adequadamente absorvidos e implementados, garantindo que a gestão patrimonial esteja em conformidade com as exigências estabelecidas pelas normativas vigentes. Caso se identifiquem áreas em não conformidade, será essencial propor e implementar medidas corretivas para garantir a eficácia e eficiência na gestão do patrimônio universitário.

Sobre a implementação desses processos, a Teoria Institucional serve como base de estudo, pois por meio dela é possível compreender como as organizações são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. Essa teoria analisa como as normas, valores e crenças predominantes em uma determinada sociedade afetam o comportamento e as práticas das organizações. No contexto da administração pública, a Teoria Institucional pode ajudar a entender como as regulamentações, políticas governamentais e expectativas da sociedade moldam as práticas de gestão patrimonial das universidades, influenciando suas estratégias e

decisões. Ao aplicar essa teoria, é possível identificar os mecanismos que promovem a conformidade com as normas e também as resistências ou desafios enfrentados na implementação de novos processos de gestão.

Assim, o objetivo técnico deste trabalho foi realizar uma análise dos processos organizacionais, tanto em termos de eficiência quanto de conformidade com o que está estabelecido nos instrumentos normativos que regem a administração pública, com foco específico na gestão do patrimônio móvel no contexto do Paraná, além de propor a elaboração de um manual abrangente que detalhe os procedimentos adequados para a gestão patrimonial, alinhando-os com as normativas estabelecidas e os princípios da administração pública, visando promover a conformidade e a eficiência na gestão do patrimônio móvel da UNICENTRO.

2 Fundamentação teórica

Esta seção se divide em três subseções, a primeira elucidando sobre administração pública e gestão do patrimônio móvel, a segunda em processos organizacionais e a última na teoria institucional.

2.1 Administração pública e universidades

Esta subseção busca elucidar os conceitos que relacionam a administração pública e a gestão patrimonial de bens móveis. Precedentemente ao aprofundar-se no levantamento teórico é necessário resgatar os pressupostos básicos da administração pública.

A administração pública é definida por Costin (2010), como o conjunto de órgãos, servidores e procedimentos empregados pelos três poderes do Estado (executivo, legislativo e judiciário), para executar as funções que lhe foram atribuídas pela sociedade, essa atribuição é distribuída nas diferentes esferas do poder (federal, estadual ou municipal).

Os princípios da administração pública brasileira estão estabelecidos no artigo 37 da CF/88: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

Para Meirelles (2004), os princípios se constituem mutuamente, sendo que na legalidade, tem-se que tudo que incorre na administração pública, está subordinado à lei; o princípio da impessoalidade, prevê o tratamento de todos os indivíduos com igualdade, sem distinções, tendo como objetivo, o benefício do público, não determinadas pessoas; o princípio da moralidade indica que além de ocorrer dentro da legalidade, a administração pública está

subordinada a moralidade administrativa, ou seja, deve obedecer princípios éticos, porém sem juízo de valor; o princípio da publicidade oferece uma maneira de controle por parte da sociedade com a administração pública, pois com a publicidade é possível fazer um acompanhamento dos resultados da administração pública, porém este princípio é bastante relativo, tendo em vista que pode ser vetado em meio a questões de interesse público e segurança. Por fim, o princípio da eficiência, que impõe que os recursos públicos devem ser utilizados da melhor forma possível, com presteza e perfeição, alcançando os objetivos da administração para com a sociedade.

Nesse contexto, Resende (2022) destaca que a Administração Pública tem sido confrontada com uma crescente diversidade de desafios em suas operações. Isso implica na exigência de respostas inovadoras e adaptativas para lidar efetivamente com essas demandas emergentes.

A administração pública ocorre por meio da administração direta, que inclui os serviços desempenhados pela estrutura administrativa ligada ao poder executivo (federal, estadual e municipal), por exemplo escolas municipais ou estaduais, que estão ligadas a secretária de educação municipal ou estadual, e pela administração indireta que funciona como um instrumento descentralizador, nela estão incluídas as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e as sociedades de economia mista, que atuam sobre as atividades que lhe foram atribuídas. Essas organizações foram instituídas por meio do Decreto-Lei nº 200 – Reforma Administrativa¹, que previa a modernização da administração pública, ao racionalizar as atividades, por meio de modelo baseado na gestão administrativa e financeira descentralizada.

Miranda (2020) contesta a modernização voltada a eficiência, afirmando que apesar de toda a evolução da administração pública até os dias atuais, é evidente que o modelo gerencial, mesmo com o advento do princípio da eficiência, não conseguiu completamente substituir os modelos anteriores (patrimonialista e burocrático).

Historicamente, a administração pública passou por diversos momentos que são materializados em seus aspectos legislativos, o próprio decreto nº 200 de 1967, que foi um momento que se buscava estabelecer uma máquina pública, a racionalização dos recursos estatais, criar entidades com personalidade jurídica própria, respondendo por seus resultados e sendo responsabilizados por eles.

¹ essa reforma ocorreu nos anos de Ditadura Civil-Militar, “[...] que esmagou as oposições e consolidou um modelo de modernização conservadora e ditatorial, impulsionada pelo Estado, articulando grandes capitais estatais, nacionais e estrangeiros” (Reis, 2014, p. 18). Nessa época houve uma imposição de forma a suprimir opiniões divergentes dos dirigentes do país, então existe essa crítica a respeito da modernização da administração pública, pois é se pensado muito na racionalização, mas não é considerado opiniões que conflitem, que surgem em debates mais subjetivos.

As universidades públicas são caracterizadas como autarquias, ou seja, são entidades autônomas criadas por lei, com personalidade jurídica, receita e patrimônios próprios, que tem a finalidade de executar serviços típicos da administração direta, nesse caso o ensino, pesquisa e extensão, pois para funcionarem de maneira mais eficiente, a gestão ocorre de maneira centralizada.

No Paraná, existem 24 autarquias estaduais, das quais 7 são universidades, Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP) e Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). A Universidade Estadual do Centro-Oeste, surgiu da fusão em 1990 de duas Faculdades, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava (FAFIG) e a Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Irati (FECLI). Em 1997 ela foi reconhecida por meio do Decreto 3.444, como Universidade.

2.2 Gestão patrimonial nas universidades

A gestão patrimonial engloba o gerenciamento dos bens patrimoniais, desde de atividades que envolvem a aquisição até a baixa do acervo patrimonial. O patrimônio, compreende bens imóveis, instalações e materiais permanentes. A gestão patrimonial é uma atividade que em linhas gerais, atua sobre o controle e registro bens de uma instituição (Souza, 2022).

O Patrimônio Público compreende bens pertencentes aos entes públicos. Enquanto que bens permanentes móveis, que são definidos como aqueles que possuem durabilidade superior a dois anos, considerando os princípios de durabilidade, fragilidade, precibilidade, incorporabilidade e transformabilidade (Fenili, 2015).

O Manual de Procedimentos Contábeis Patrimoniais para Reconhecimento, Mensuração, Evidenciação, Reavaliação, Redução ao Valor Recuperável, Depreciação, Amortização e Exaustão dos Bens Móveis, Bens Imóveis, Ativos de Infraestrutura, Bens do Patrimônio Cultural e Ativos Intangíveis, que nesse trabalho será referido como Manual dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais do Paraná, denomina bem permanente como “[...] os bens que, mesmo tendo seu uso constante, têm durabilidade e utilização superior a dois anos, diferentemente dos bens de consumo, e não perdem a identidade física”. E bem móvel como “[...] todos os equipamentos e materiais permanentes que, em razão da utilização, não perdem

a identidade física e constituem meio para a produção de outros bens e serviços, que possam ser deslocados, transportados” (Paraná, 2018, p.9).

A gestão patrimonial na administração pública é regulamentada por um arcabouço normativo que visa esclarecer medidas tempestivas para o controle da gestão do patrimônio, com a finalidade de proteger os ativos da instituição e cumprir com os princípios da administração pública (Souza, 2022).

Assim a gestão patrimonial em órgão da administração direta e autarquias do Paraná, todas as definições estão previstas no Manual dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais do Paraná, publicado em 2018. Na UNICENTRO, contava-se com uma resolução do Conselho de Administração (RESOLUÇÃO Nº 7-CAD/UNICENTRO, DE 26 DE MARÇO DE 2013), que aprovava o Regulamento de Gestão Patrimonial da UNICENTRO.

2.2 Processos organizacionais

Parte-se do pressuposto teórico que os processos organizacionais podem ser definidos como atividades interrelacionadas que contribuem para o funcionamento de uma organização, compreende desde práticas indiretas e triviais, como atividades diretas e fundamentais. Todos esses elementos englobam o conceito de processos organizacionais, que se resume em qualquer atividade que ocorre dentro da organização que contribui para a entrega de seu produto/serviço (Alves Filho, 2011).

Os sistemas e os métodos são conceitos importantes para compreensão da temática. Os sistemas, segundo Oliveira (2006) correspondem à um conjunto de processos correlacionados de uma organização que permitem alcançar seus objetivos, enquanto os métodos referem-se à proposição da maneira que os processos são executados, ou seja, como as atividades acontecem de maneira prática.

Nos processos organizacionais no contexto da administração pública, a burocracia tem um papel balizador pois tudo, ou a maior parte das atividades, é protocolar e acontece em meio a tramitação, na qual se deve respeitar normativas e legislações, pois existem instrumentos coercitivos que advertem e até mesmo punem, quando o funcionamento da administração ocorre além das normas (Aragão,1997).

Um instrumento importante empregado na introdução de processos organizacionais são os manuais, que assumem um caráter instrutivo. Os manuais preveem de forma clara e objetiva informações para o funcionamento da organização de acordo com os normas e regulamentos. Oliveira (2006, p. 351) caracteriza os manuais como:

[...] todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Um dos aspectos mais importantes relacionados as vantagens da utilização de manuais é a padronização, é uma garantia de que as atividades dentro de um processo sejam efetivadas, contribuem para a fixação de um comportamento desejado, auxiliam no treinamento de novos funcionários, além de ser uma fonte de informações para a instituição (Oliveira, 2013).

2.3 Teoria institucional

A Teoria Institucional (TI) permite analisar as instituições a partir de um prisma focado em observar os fatores internos e externos, como esses impactam no comportamento organizacional, ou seja, na forma que a prática ocorre nas instituições, nos diferentes níveis organizacionais. Um dos princípios introdutórios que precisa ser abordado nessa teoria, é o de “instituição”, que Hall e Taylor (2003) definem a partir de teóricos institucionais, como um conjunto de protocolos, procedimentos, regras e convenções inerentes às organizações da comunidade ou economia política. Dessa forma, percebe-se que o conceito de instituição transpassa a organização, como Selznick (1972) propõe que “instituição é a transformação de um ordenamento técnico de blocos de construção em um organismo social”.

Segundo Scott (2008) as instituições possuem três pilares básicos: o regulador (regras, leis e sanções), o normativo (valores e normas) e o cognitivo-cultural (aspectos simbólicos), responsáveis pelo aporte para a legitimação dos processos nas organizações, como se fossem esferas diferentes que “validam” o porquê de tal prática. Dessa forma, é importante frisar que os produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados funcionam como mitos e muitas organizações os adotam cerimonialmente, todavia, isso confronta com critérios de eficiência.

Neste sentido, torna-se essencial entender que, primeiramente a realidade é socialmente construída, Berger e Luckmann (2003) explicam como se tudo que está presente em nosso cotidiano é resultado de uma construção social, em respeito a nossa forma de pensar e agir, tudo vem antes do eu como indivíduo “independente”, mas por padrões impostos pela sociedade que modelam e influenciam tal maneira de ser.

Sendo assim, conforme os autores citados, entende-se que as organizações são a materialização das instituições, de forma que a instituição pode ser definida como um conjunto de regulamentações e modelos que as organizações devem seguir para obter sucesso no

ambiente; As organizações possuem estruturas e práticas similares em função da legitimidade, isso ocorre devido as regras e modelos impostos pela instituição, no qual a organização busca estar se enquadrando para no mínimo sobreviver, o que gera o isomorfismo, que é essa semelhança entre as práticas dentro das diferentes organizações (Dimaggio; Powell, 2007).

Dimaggio e Powell (2007) apontou três vertentes do isomorfismo institucional: o coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo relaciona-se com a influência política e do problema da legitimidade, que provém das pressões formais e informais exercidas por organizações sobre organizações, assim como a expectativa cultural da sociedade sobre elas. O isomorfismo mimético funciona como uma resposta a incerteza, na qual as organizações tendem a imitar as organizações que tem uma posição de legitimação e sucesso. Por fim, o isomorfismo normativo, está associado a profissionalização, quando são delimitados padrões, condições, métodos e práticas, que são compartilhadas entre profissionais, que podem ocorrer de maneira formal ou informal.

Portanto, na Teoria Institucional de Base Sociológica (TIS), tem-se dois conceitos relevantes a serem considerados, que são: estrutura e agência. A estrutura diz respeito ao arcabouço construído das interações sociais. Esse sistema de reprodução de formas de agir, em que existe essa estrutura anterior ao indivíduo, tendo uma perspectiva voltada a elucidar as lutas econômico-sociais, existe um esforço para desmistificar essas estruturas, por parte dos movimentos sociais, pelas causas relacionadas a sexualidade, identidade de gênero, etnia, a orientação da economia etc. (Giddens, 2009).

Por sua vez, a agência faz referência aos atores que exercem pressão no ambiente e sobretudo nos outros atores, por meio do poder e intenção, com a finalidade de estabelecer uma determinada aceitação de comportamento, que de tal maneira pode ser equiparada, a legitimação que a TI, em sua essência exige para a institucionalização. Sendo assim, a agência é um fator muito importante para as instituições e organizações, pois pode ser conotada como a execução de uma determinada atividade ou não (Giddens, 2009).

Na estratégia o institucionalismo, permite compreender que a conduta organizacional não se embasa somente em aspectos técnicos e financeiros, mas também em aspectos socioculturais. Dessa forma, ao aplicar uma estratégia de mudança programada, para adequar-se ao ambiente, deve visar mudar a sistema de crenças e ações em regras de conduta social, a qual corre o risco de “desinstitucionalização”, em função a questionamentos internos a adequação ao ambiente externo. Que ao não institucionalizar a adequação, propicia o processo de “reinstitutionalização” que é a redefinição e relegitimação de concepções e operações (Berger E Luckmann, 1967 *apud* Machado-Da-Silva; Fonseca; Fernandes, 1999).

3 Aspectos metodológicos

Segundo Biancolino *et al.* (2012), o relato técnico é produto de um trabalho, pesquisa aplicada ou produção técnica, que apresenta a experiência do pesquisador nas organizações, que além de descrever a visão do autor, deve ser escrito com base no rigor científico e metodológico. Como o relato técnico tem essa abordagem empírica e até mesmo prática, a realização do diagnóstico organizacional é indispensável para identificar a situação-problema, identificando a oportunidade a ser resolvida. Para descrever os aspectos metodológicos, dividiu-se em duas subseções: Campo de pesquisa e Coleta e Análise de Dados.

3.1 Campo de pesquisa

A pesquisa foi conduzida na Diretoria de Patrimônio da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, que passou por mudanças em sua estrutura em fevereiro de 2020, o que resultou na substituição dos funcionários que compunham a equipe. Inicialmente, a equipe era formada pelo Diretor, um servidor efetivo e um assessor. No entanto, o assessor posteriormente tornou-se residente técnico, e para preencher sua vaga de assessoria, outra pessoa foi designada para trabalhar no setor.

Desde então, a equipe já teve duas trocas de funcionários, além da saída do residente técnico. Quanto aos estagiários, a equipe originalmente contava com três estagiários. Atualmente, apenas um estagiário colabora com as atividades operacionais da equipe, como o arquivamento de documentos e a realização de entregas nos setores. Além disso, o estagiário também auxilia o servidor do almoxarifado no recebimento e armazenamento dos materiais.

Conforme entrevista com o Diretor, ele constatou que desde de 2020 houve cinco saídas de servidores, entre estagiários, assessores e efetivos, todas as vagas foram preenchidas em seguida, mas assim como em 2020, quando o setor foi reestruturado, os novos servidores foram instruídos por meio da oralidade, porém de maneira mais assistida. Ao se fazer um cálculo de rotatividade² apenas na parte que cuida de Patrimônio, a DIPAT, obtém-se uma taxa de rotatividade de 125% para o período.

O trabalho buscou atuar sobre as atividades de gerenciamento de patrimônio móvel da UNICENTRO, não sobre patrimônio em um parâmetro geral, pois envolveria as patrimônio imobiliário, questão de transportes, frota, escala de motorista. Ou seja, focou-se os trabalhos na

² A rotatividade está ligada a entrada e a saída de trabalhadores de uma instituição em determinado período de tempo, Vaiano (2001) sugere um cálculo que pode ser expressado pela seguinte expressão $(\text{Entradas} + \text{saídas} / 2 / \text{total de funcionários}) \times 100$.

legislação sobre patrimônio móvel e processos pertinentes a eles, principalmente a realidade da UNICENTRO, aqueles que incorrem com mais frequência.

3.2 Coleta e análise de dados

A coleta de dados teve início com a observação participante, com o intuito de conhecer a realidade do setor: os processos organizacionais, as atribuições dos servidores, o papel do setor na instituição, nessa etapa o objetivo foi ter um parâmetro das atividades desenvolvidas pela DIRPAT e quais são as dificuldades que o setor, em geral sofre. Somado a observação participante, foram realizadas entrevistas não estruturadas, com os servidores (Diretor e Assessora) onde indagou-se sobre as atividades, como as mesmas eram executadas, de forma a complementar a observação.

A pesquisa documental foi utilizada, para levantar resoluções, notas técnicas, leis e decretos, com o objetivo de comparar se as atividades que a DIRPAT desenvolve estão de acordo com a legislação. Também foi utilizada para levantamento de documentos envolvidos diretamente na execução das atividades, como notas fiscais, termos de recebimento e cadastros no sistema de forma a se conhecer.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, com o objetivo de descrever as atividades e apontar os aspectos que precisam ser adequados à legislação. A análise de conteúdo concentrou-se na organização e interpretação do conteúdo extraído de dados textuais. Neste contexto específico, ela foi empregada para descrever detalhadamente as atividades conduzidas no estudo e para identificar quaisquer elementos que requerem ajustes para garantir conformidade com a legislação vigente.

4 Resultados

A seguir, serão apresentados os resultados da análise de conteúdo realizada neste estudo. Esses resultados encapsulam as descobertas fundamentais obtidas, delineando tanto as atividades investigativas quanto os aspectos que requerem ajustes para estar em conformidade com a legislação aplicável. Através dessa análise detalhada, buscamos fornecer uma visão abrangente e clara das principais conclusões alcançadas durante a pesquisa.

- Recebimento e entrega de materiais

O recebimento das entregas é um dos processos que envolvem as funções empregadas à DIRPAT, que consiste em receber e conferir os itens que chegam na UNICENTRO, por meio de aquisição própria ou convênios.

Os itens adquiridos, por padrão, são entregues no Almoxarifado/DIRPAT, ou seja, o fornecedor é comunicado que deve entregar nesse local, com exceção daqueles acertados previamente para a entrega e instalação em um local específico, que é o caso de alguns equipamentos de laboratório, ou que são volumosos, o que torna inviável o encaminhamento para o setor de destino se entre como os demais. Com a Nota Fiscal e Empenho é feito a conferência. Para comprovar a entrega é elaborado um termo de entrega, o qual já está disponível na pasta de rede do setor e é editado a cada nova entrega.

Quanto ao recebimento, no Manual de Gestão de Bens Móveis do Paraná, não é notada nenhuma dissonância significativa entre o que a DIRPAT executa com aquilo que o manual pressupõe, pois de maneira geral tudo acontece de acordo com a legislação.

Lei 15.608/2007

Art. 123. Executado o contrato, o seu objeto deve ser recebido:

(...)

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação.

b) definitivamente, após a verificação da qualidade, quantidade e conformidade do material com a proposta e consequente aceitação.

§ 1º. Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento faz-se mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

(...)

§ 3º. Salvo nos casos devidamente justificados e previstos no edital, os prazos para recebimento definitivo não podem ser superiores a:

(...)

II - 30 (trinta) dias, nos demais casos.

§ 4º. Se o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não forem, respectivamente, lavrados ou procedidas dentro dos prazos fixados, salvo por fatos supervenientes, reputam-se como realizados satisfatoriamente, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores ao término dos mesmos.

§ 5º. O recebimento definitivo de obras, compras ou serviços, cujo valor do objeto seja superior ao limite estabelecido em lei nacional para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de no mínimo 03 (três) membros.

§ 6º. Esgotado o prazo de vencimento do recebimento provisório sem qualquer manifestação do órgão ou entidade contratante, não dispondo o edital de forma diversa, considerar-se-á definitivamente aceito pela Administração o objeto contratual, para todos os efeitos.

A parte que terá de se adequar, por uma questão de eficiência, decorrente a sanar o retrabalho, é a qual se refere a edição do termo de recebimento, pois da maneira que é feito hoje o material é entregue e posteriormente é incorporado no sistema. O sistema GPM, gera o termo de recebimento automaticamente.

• Tombamento

Tombamento consiste em identificar cada equipamento ou material permanente com um número de registro patrimonial. Na UNICENTRO, existiam plaquetas próprias de identificação que tinham diferentes cores e características, elas possuíam uma numeração e o convênio por meio do qual foi adquirido o bem.

Atualmente, essas plaquetas foram substituídas pelas plaquetas padronizadas conforme Decreto nº 5289, de 26 de agosto de 2009, que instituí:

Especificações Técnicas

1 – Material utilizado: poliplástico ou policarbonato cristal ou Adesivo 3M 9625 ou outro material que permita a fixação e tenha duração de longo prazo.

2 – Confecção do fotolito com código de barras: Code 128.

3 – Cor - para o fundo tinta prata vinílica dois componentes; para textos e barras tinta preta vinílica dois componentes.

4 – Tamanho: **40x20x0,18mm**, com os dizeres:

ESTADO DO PARANÁ

PATRIMÔNIO

CÓDIGO DE BARRAS

NÚMERO COM 12 DÍGITOS

5 – Corte com faca de aço e cantos aparados.

6 – Por se tratar de numeração única não é permitido colocar logomarcas e nome ou sigla do Órgão/Entidade.

Em função dessa determinação, a UNICENTRO em meados do segundo semestre de 2020, passou a realizar o tombamento dos bens móveis somente com as plaquetas novas, como o decreto não exigia a substituição das plaquetas antigas, estas continuam nos itens incorporados anteriormente.

No ano de 2021, o tombamento dos itens adquiridos por meio de recursos do Fundo Paraná, foi readequado de acordo com a Resolução 001/2018, para a utilização do GPM. Esses itens deveriam receber a plaqueta com a numeração fornecida pela SEAP ao Fundo Paraná, e a incorporação passou a ser feita no GPM, porém no sistema que corresponde ao Fundo Paraná, devida propriedade desse item pertencer ao órgão até que o convênio se encerre. Após o encerramento ele é transferido para a UNICENTRO.

• Incorporação

A incorporação é a etapa que consiste no cadastramento dos itens no sistema de informações, que permite o controle físico por parte da DIRPAT e serve como base de dados para a Diretoria de Contabilidade (DIRCON). Durante a trajetória de toda a gestão na DIRPAT, houveram divergências quanto ao uso do sistema (SGU) para esse cadastramento do patrimônio, pois são encontrados registros de épocas diferentes, com campos importantes em branco e até mesmo valores irreais para preencher campos obrigatórios afim do sistema permitir o cadastro.

O Regulamento de Gestão de Bens Móveis da Universidade no § 2º do Art. 28, apresenta os tipos de incorporação:

São possibilidades de ingresso de bens patrimoniais:

I – Compra;

II – Cessão ou Doação;

III – Permuta;

IV – Comodato;

V – Transferência;

VI – Leasing;

VII – Produção Interna;

VIII – Locação;

IX – Incorporação por processo de Avaliação de bens.

Ao observar os registros do setor, e até mesmo no sistema, somente foi possível identificar itens cadastrados como Compra, Doação ou Inventário, sendo que anterior a 2020, não era feita essa classificação no sistema. A maneira para identificar como o item foi incorporado, se deu por meio de consulta aos Termos de Recebimento no arquivo da Pasta de Rede de *intranet*.

Quanto às transferências externas, ou seja, itens que são repassados por outras instituições de gestão estadual, são um caso diferente, pois a universidade faz uso do GPM para incorporar os itens vindos de transferência de outros órgãos, devido à questão de o órgão externo estar adequado à normativa do Estado.

O Manual de Gestão de Bens Móveis do Estado, apresenta os seguintes tipos de incorporação: Adjudicação; Apreendido/Depósito Judicial; Aquisição/Compra; Cessão/Comodato/Empréstimo; Construção/Obra; Doação; Inventário; Locação; Permuta; Produção Própria; Reprodução: Nascimento de Semovente; Reposição. Dessa forma o GPM está atualizado com o manual, e o processo de incorporação inclui etapas definidas de entrada de itens, cadastro, identificação, tempo de uso e validação, as mesmas que o sistema que a UNICENTRO utiliza não contempla, de forma que o cadastro dos itens fica com informações insuficientes para exportar para o GPM, se necessário.

• Transferências internas/movimentações

As transferências ou movimentações de bens patrimoniáveis devem ser comunicadas para a DIRPAT para alteração no SGU, com a finalidade de controle. Essa comunicação é feita por meio do envio de um formulário, no qual o setor cedente e o receptor preenchem os dados e enviam no e-mail de um dos servidores da DIRPAT. Comumente, todo o processo é acompanhado pela DIRPAT, desde a comunicação da transferência até a coleta das assinaturas no formulário

No Manual de Gestão de Bens Móveis do Paraná, consta somente que a transferência deve ser acompanhada pelo Termo de Transferência entre Unidades. No GPM, tem se a opção de realizar no sistema, que além das informações do bem, também apresenta informações do setor e do responsável. Além de que é gerado o termo automaticamente de acordo com o cadastro do bem transferido.

Nas transferências entre órgãos da administração direta e indireta, a movimentação deverá ser registrada no Sistema GPM, com a emissão do Termo de Transferência entre Órgãos, que também é gerado automaticamente pelo sistema.

- **Desincorporação/desfazimento/baixa patrimonial**

A desincorporação de um bem permanente consiste na retirada da carga patrimonial da instituição, de acordo com a legislação e a autorização do Dirigente na UNICENTRO. Segundo o artigo 52 do Regimento de Gestão Patrimonial da Unicentro, o processo formal de baixa de um item deve conter:

I – portaria de designação da Comissão de Desfazimento instituída pelo Dirigente da Instituição; II – relação dos bens para desfazimento; III – laudo de avaliação realizado pela Comissão ou, nos casos de bens especiais, por profissional competente; IV – justificativa do desfazimento; V – contrato, conforme a modalidade de desfazimento; VI – relação de bens baixados no processo e avaliação dos bens realizada por Comissão Especial instituída pelo Dirigente da Instituição.

O artigo 53, do citado regimento traz as classificações que a Comissão de Desfazimento ou profissional competente avaliam os bens a ser baixado.

I – Ocioso: quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado;

II – Antieconômico: quando sua manutenção for onerosa ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência;

III – Irrecuperável: quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação.

IV – Recuperável: é o bem material permanente que tem despesa orçada, para sua recuperação, de no máximo em 50% (cinquenta por cento) do seu valor de mercado e que ainda pode ser utilizado para o fim que se destina.

A baixa patrimonial pode ocorrer em por meio de alienação, perda total, inutilização ou abandono, comodato ou exclusão de bens no cadastro, de acordo com o regimento da instituição.

Os bens desincorporados, podem ser vendidos, doados, permutados ou até mesmo destruídos, isso depende do estado que se encontram. A destinação de itens doados, pode ocorrer para instituições públicas de quaisquer poderes da União (ocioso, antieconômico e recuperável) ou até mesmo entidades filantrópicas(irrecuperável), dependendo do interesse público.

Um item desincorporado por Perda Total, segundo o artigo 59 regimento da instituição, deve ter passado por algum dos seguintes eventos: “[...] roubo, furto, extravio ou qualquer outro tipo de desaparecimento, acidente de qualquer natureza; sinistro de qualquer natureza, quando submetidos a leilão por mais de duas vezes sem que tenha havido arrematante”.

Nesse caso o artigo 59 do regimento impõe:

§ 1º Deve ser realizado o acionamento das companhias de seguro nas situações em que as causas dos eventos sejam cobertas por apólices.

§ 2º Quando for o caso deve ser instaurada sindicância para averiguação das causas do evento e apuração de responsabilidades. § 3º A baixa de semovente será feita, com base em laudo técnico ou atestado de óbito, emitido por agente público credenciado.

A inutilização consiste na destruição total do item, quando este não pode ser classificado como irrecuperável, pois oferece ameaça vital para pessoas, risco de prejuízo ecológico, ou inconveniente de qualquer natureza.

Por fim, o artigo 62 do regimento aborda sobre a exclusão de um item do sistema, que ocorrerá somente nas seguintes hipóteses: “ I – erro no número de tombamento; II – incorporação de bens inexistentes; III – exclusão de bem que por algum motivo não interessa mais a Instituição o seu controle, devidamente justificadas em processo formal.”

O Manual de Gestão de Bens Móveis do Paraná, traz em seu escopo duas seções que sobre desincorporação/baixa patrimonial. Numa sessão é conceituado desincorporação como a retirada do item do ativo imobilizado da instituição, de acordo com a legislação e a expressa autorização do representante legal da instituição. E outra sessão de Estorno da Incorporação, que consiste em “desfazer” um cadastro, no caso de registros realizados com informações incorretas.

Os tipos de desincorporações que o Manual de Gestão de Bens Móveis do Paraná detalha são: Consumo, Devolução Apreendido/Depósito judicial, Devolução Cessão/Comodato/Empréstimo/Locação, Doação, Extravio, Incorporação indevida, Inutilização, Logística reversa, Morte (semovente), Percimento, Roubo/Furto, Sinistro/indenizado, Venda, Recolhimento por Reposição.

Nos últimos 3 anos não foram realizados processos formais de desincorporação, com a geração de termos, acompanhamento e/ou pareceres de comissões.

• Inventário

O inventário consiste na verificação dos materiais permanentes em uso nas diversas unidades da Instituição e que permite o ajuste dos dados escriturais com o saldo físico do acervo patrimonial em cada unidade gestora. O § 2º do artigo 48 do regimento da instituição de gestão patrimonial, apresenta os tipos de inventário:

- I – eventual: realizado a qualquer tempo, com o objetivo de verificar qualquer bem ou conjunto de bens, por iniciativa da Diretoria de Patrimônio, a pedido de qualquer Detentor de Carga Patrimonial ou solicitação da Autoridade Superior;
- II – de transferência: realizado quando da mudança de um titular de cargo/função detentor de carga patrimonial;
- III – de criação: realizado quando da criação de um cargo/função ou Unidade Administrativa;
- IV – de extinção: realizado quando da extinção ou transformação de um cargo/função, detentor de carga patrimonial, ou Unidade Administrativa;
- V – anual: realizado para comprovar a exatidão dos registros de controle patrimonial da Instituição, demonstrando o acervo de cada Detentor de Carga e de cada Unidade Administrativa

O inventário deve ser realizado pela comissão de inventário, composta por no mínimo três membros, que segundo Art. 49 do regimento, compete as seguintes atribuições:

- I – solicitar a Detentor de Carga Patrimonial elementos de controle interno e outros documentos necessários aos levantamentos;

- II – efetuar o inventário da área correspondente, dando conhecimento aos respectivos detentores de carga patrimonial, das ocorrências verificadas;
- III – requisitar agentes públicos, máquinas, equipamentos, transporte, materiais e tudo mais que for necessário ao cumprimento das tarefas da Comissão;
- IV – identificar a situação patrimonial e o estado de conservação dos bens inventariados, discriminando em relatório, os suscetíveis de desfazimento, para encaminhamento à Diretoria de Patrimônio, com a ciência do responsável pela Unidade Administrativa;
- V – propor ao Superior da Unidade Administrativa a apuração de irregularidades constatadas;
- VI – relacionar e identificar os bens eventualmente não tombados para as providências cabíveis;
- VII – relacionar os bens patrimoniados que eventualmente não puderam ser localizados;
- VIII – solicitar o livre acesso em qualquer recinto, para efetuar levantamento e vistoria de bens

Na prática, o inventário ocorria por meio da geração de relatórios do SGU, com uma relação de setores e bens. Esses relatórios eram impressos, e com eles em mãos, os membros da comissão de inventário verificavam in loco a situação dos bens e os marcavam na lista manualmente. Após essa verificação, as informações seriam lançadas no SGU. Entretanto, em 2017 ocorreu um inventário, e as informações, até onde se sabe, não foram atualizadas no sistema da instituição.

O último inventário que ocorreu entre 2020 e 2021, no qual se buscou fazer um levantamento de toda a instituição, num trabalho que envolveu os servidores além da comissão de inventário e além da DIRPAT, foi criado um sistema para o lançamento por meio do SGU 2.0 exclusivamente para o inventário.

O Manual de Gestão de Bens Móveis do Paraná, traz definições sobre os tipos de inventário diferentes do regimento da Unicentro.

- **Inventário anual:** Realizado para comprovar a quantidade e valor de bens patrimoniais do acervo de cada unidade, a exatidão dos registros de controle, a carga patrimonial de cada Responsável Legal, as variações contábeis sofridas pelo patrimônio. Normalmente tem por base a situação patrimonial no dia 31/12 de cada ano para fins contábeis. Fornece subsídios para a avaliação e controle gerencial dos bens permanentes. O estoque do Almoxarifado/Patrimônio também sofre inventário.

- **Inventário inicial:** Realizado quando da criação de um órgão, entidade, unidade ou função de confiança.
- **Inventário de Transferência de Responsabilidade:** Realizado quando da troca do Responsável Legal da Unidade. Cabe ao mesmo solicitar o inventário, sendo obrigatória a conferência física dos bens para a passagem da responsabilidade. Após a passagem da responsabilidade, o prévio Responsável Legal tem o direito de solicitar a Unidade de Patrimônio uma certidão de “nada consta” para resguardar-se de responsabilizações por ocorrências futuras com os bens (e deve exercê-lo).
- **Inventário de Encerramento:** Realizado quando da extinção ou transformação de uma unidade ou do Órgão/Entidade.
- **Inventário de Verificação:** Realizado a qualquer tempo, para verificar qualquer bem ou conjunto de bens, por iniciativa do Responsável Legal da Unidade, da Unidade de Patrimônio, de órgão fiscalizador. Pode ser parcial e não atingir a totalidade dos bens.

Além dessas nomenclaturas, a principal diferença é que esse processo ocorre por meio do GPM, com as informações sendo atualizadas diretamente no sistema no momento do inventário. O GPM possibilita que a parte de verificação do inventário ocorra por meio de um aplicativo para dispositivos Android, o que possibilita o uso de *smartphones*, o que torna o processo mais prático, pela mobilidade desses aparelhos.

- **Avaliação/reavaliação**

O processo de avaliação/reavaliação segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) 8ª Edição, consiste na atribuição de valor monetário a itens do ativo e do passivo decorrentes de julgamento fundamentado em consenso entre as partes e que traduza, com razoabilidade, a evidenciação dos atos e dos fatos administrativos. Reavaliação: é a adoção do valor de mercado ou de consenso entre as partes para bens do ativo.

Esse processo de maneira prática, consiste na avaliação do estado, vida útil futuro e valor atual do bem. Na UNICENTRO, ele nunca foi feito, pois no sistema que utiliza não existe essa opção e em conversa com os envolvidos não foi identificado esse processo. Essa situação incorreu devido a normatização dos procedimentos aprovados de acordo com o Decreto Estadual nº 8955/2018 e em função da UNICENTRO não utilizar o GPM, acaba por não realizar tal processo.

Para realizar o Processo de Avaliação/Reavaliação no Sistema GPM deverão ser levantados os seguintes dados, para o cálculo do valor avaliado: Valor de referência de um bem novo similar; Estado de conservação e Vida útil futura.

• **Proposição de Manual Prático de Gestão de Bens Móveis**

Para elaborar o Manual Prático de Processos de Gestão do Patrimônio Móvel da UNICENTRO, foram levantados os conceitos que foram empregados na sua redação, a legislação relacionada e os processos envolvidos na gestão. Foi utilizado como base conceitual o Manual de Gestão de Bens Móveis do Estado do Paraná (*no prelo*), pois o conteúdo existente nesse material está totalmente respaldado pelo órgão da gestão estadual que atua com a normatização do patrimônio do estado, em vista que foi desenvolvido pelo Departamento de Patrimônio (DPE), da SEAP-PR. Também foram utilizadas Telas Orientativas, disponíveis na página da *internet* do DPE.

Para a elaboração do manual, foi utilizada a ferramenta Canva, que é uma plataforma online de design gráfico que permite a criação de diversos tipos de conteúdo visual, que possibilitou a diagramação dos elementos visuais e disposição do texto no documento.

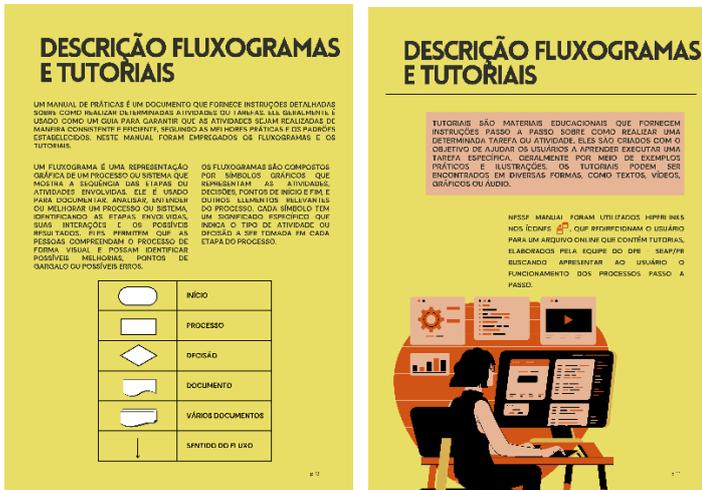
A sumarização buscou separar diferentes tópicos:

Apresentação – onde se descreve o contexto geral da Gestão Patrimonial na Administração Pública, as mudanças na legislação enfrentadas no decorrer dos anos.

Introdução – parte em que se contextualiza a gestão patrimonial na UNICENTRO, a carga patrimonial, introduz a importância da padronização dos processos e as ferramentas empregadas na elaboração do manual.

Responsabilidades – seção na qual são indicados os papéis dos envolvidos na gestão patrimonial, os responsáveis pelo uso, os gestores, desde o responsável pela instituição, até o responsável que faz uso direto do bem.

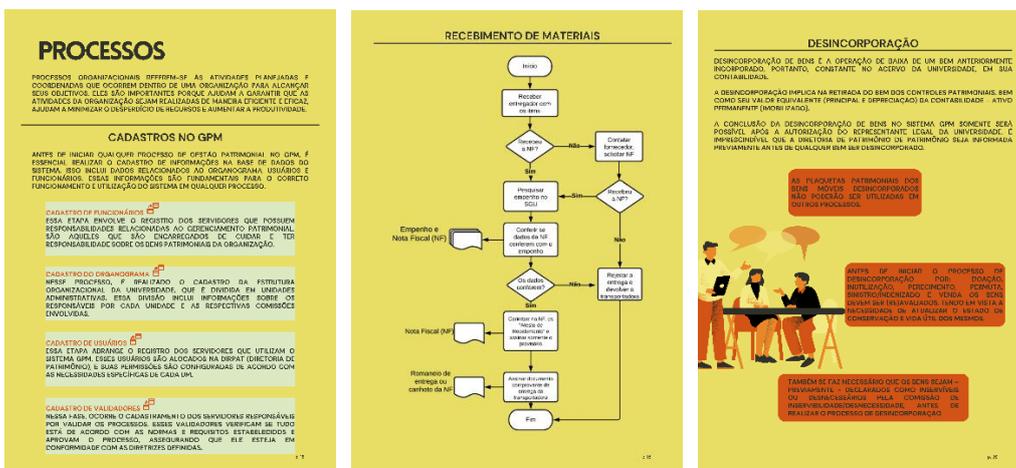
Figura 3
Instruções Fluxogramas e Tutoriais



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Processos – Seção em que cada processo foi conceituado, de acordo com o Manual de Gestão de Bens Móveis do Estado do Paraná. Apresentou-se o redesenho, por meio de fluxogramas, dos processos de acordo com a legislação. Os processos que envolviam a utilização do GPM, foram adequados conforme a necessidade do sistema, sendo empregado os tutoriais, com *prints* de tela afim de instruir o usuário.

Figura 4
Processos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Considerações Finais – Apresenta-se a possibilidade de atualizações no material de acordo com as atualizações na legislação e que em caso de dúvidas o órgão do Estado competente para prestar a assistência é o Departamento de Patrimônio do Estado (DPE) da Secretaria da Administração e da Previdência do Paraná (SEAP-PR).

Referências – Indica-se as fontes utilizadas para dar embasamento teórico na produção do Manual.

Figura 5

Considerações Finais e Referencias



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

5 Considerações finais

No decorrer da elaboração do relato, notou-se a existência de diversas normativas que contemplam a temática, além de materiais de apoio que contribuem para a gestão patrimonial de bens móveis. Esses materiais, podem ser encontradas com certa dificuldade em portais na internet da Secretária de Administração e Previdência do Estado do Paraná (SEAP). Ao se pensar na UNICENTRO, também há normativas internas que abordam sobre o tema, contudo nem sempre em conformidade com a regulamentação estabelecida pelo Estado.

Definir e propor os processos organizacionais, de maneira prática, contribuirá para a implementação de maneira mais facilitada e aceita por parte dos envolvidos, em vista que além de cumprir com as normativas estaduais, os processos foram revistos de maneira a melhorar a execução das atividades, evitando gargalos e situações de retrabalho, na qual o servidor acaba tendo de refazer uma ação já realizada anteriormente.

É importante reconhecer que a implementação efetiva do manual pode demandar tempo e um esforço constante. Com o comprometimento de todos os envolvidos, principalmente os servidores da Diretoria de Patrimônio, tanto em seu papel de executor, quanto fiscalizador das práticas que permeia patrimônio móvel, será possível superar essas dificuldades e tornar as normas uma realidade efetiva na UNICENTRO.

Vale destacar que o Manual de Gestão de Bens Móveis, é um material que tem um papel inicial sobre a definição de processos organizacionais, a princípio na Diretoria de Patrimônio, com os bens móveis, mas podendo se estender sobre os demais objetos de trabalho, que são os bens imóveis, os intangíveis, o almoxarifado e os transportes, visando alinhar o que está nas normativas com os procedimentos executados.

Referências

- Alves Filho, B. de F. (2011). *Processos organizacionais: simplificação e racionalização*. Atlas.
- Aragão, C. V. (2014). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, 48(3), 104-132. <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i3.391>
- Berger, P. L., & Luckman, T. (2003). *A construção social da realidade* (23a ed.). Vozes.
- Biancolino, C.A., Kniess, C.T., Maccari, E.A., & Rabechni Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Corrêa, C. D. (2000). *Modernização Da Administração Pública - Uma análise do projeto de reforma da organização tributária no Estado de São Paulo* [Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas].
- Costin, C. (2010). *Administração Pública*. Elsevier.
- Dimaggio, P., & Powell, W. W. (2007). Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Coords.), *Teorias das Organizações*. Atlas.
- Fenili, R. R. (2015). *Gestão de Materiais*. Enap Didáticos, 1.
- Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. Martins Fontes.
- Hall, P., & Taylor, R. (2003). *As três versões do neoinstitucionalismo*. *Lua Nova*, (58), 193-224.

- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (n.d.). *Mudança estratégica nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional*. In M. M. F. Vieira (Ed.).
- Meirelles, H. L. (2004). *Direito administrativo brasileiro* (29a ed.). Malheiros.
- Miranda, M. V. V. J., Gonçalves, J. R., & Costa, D. (2020). Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, ISSN 2237-2342. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4086002>
- Montesquieu, C. de S., Baron de. (2000). *O espírito das leis* (2a ed., 2ª tiragem). Martins Fontes.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2963710/mod_resource/content/0/Montesquieu-O-espírito-das-leis_completo.pdf
- Oliveira, D. de P. R. de. (2006). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial* (16a ed.). Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2013). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial* (21a ed.). Atlas.
- Paraná. (1977). *Decreto 3444 de 08 de agosto de 1977*. Diário Oficial nº 5063.
http://www2.unicentro.br/wp-content/uploads/2014/11/Decreto_3444_97_Reconhecimento_da_UNICENTRO.pdf
- Paraná. Governo do Estado. (2018). *Decreto nº 8955, de 6 de março de 2018*. Diário Oficial do Estado do Paraná.
<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=193689&indice=1&totalRegistros=1>
- Pelicioli, A. C. (2006). *A atualidade da reflexão sobre a separação dos poderes*. Brasília, 43(169). https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/43/169/ril_v43_n169_p21.pdf
- Reis, D. A. (2014). *Modernização, ditadura e democracia: 1964-2010*. Objetiva.
- Resende, S. A. L., Correia, P. M. A. R., & Lunardi, F. C. (2022). A Modernização da Administração pela Lente do Google Scholar. *European Journal of Applied Business Management*, 8(4), 126-140. ISSN 2183-5594.
https://www.researchgate.net/publication/366548334_A_Modernizacao_da_Administracao_pela_Lente_do_Google_Scholar
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3rd ed.). Sage.
- Selznick, P. (1972). *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. FGV.
- Schwartzman, S. et al. (2000). *Tempos de Capanema* (2a ed.). Paz e Terra, Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Souza, T. R. (2022). *Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal* [Dissertação de mestrado, IDP].

UNICENTRO. (2013). *Regulamento de Gestão Patrimonial da Universidade Estadual do Centro-Oeste*.

<https://www2.unicentro.br/dirpat/files/2013/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-7-2013-CAD-Unicentro-Regulamento-de-Patrim%C3%B4nio.pdf?x17474>

Vaiano, M. C. (2021). *Rotatividade de funcionários: conheça os malefícios e como reduzir esse índice na sua empresa!* <https://www.pontotel.com.br/rotatividade-de-funcionarios/>