

## Entrega 4 – Inventário de Mudanças



Órgão/Unidade	SEDDM: SEST + SPU
Nome dos membros do Grupo de Trabalho:	1. Dayane Feitosa Ribeiro
	2. Letícia Teixeira Teófilo
	3. Lucas Willian Caldeira da Silva
	4. Paulino da Silva Marinho
	5. Wagneide Rodrigues

### 1 Atuação dos órgãos – serviços comuns às duas Secretarias

A presente análise tem como foco competências de gestão patrimonial da União desempenhadas pela Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados – SEDDM do Ministério da Economia, por meio das duas Secretarias que a compõem, a saber: a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST e a Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União – SPU.

#### Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União – SPU

Missão da SPU

“Conhecer o patrimônio imobiliário da União, assegurar o cumprimento das suas funções socioambiental e econômica e fortalecê-lo como indutor do desenvolvimento da Nação”

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/politica-nacional-de-gestao-do-patrimonio-da-uniao/a-pngpu>

A SPU, criada em 1854 pelo Decreto Imperial 1.318, é responsável pela gestão dos bens imóveis da União – carteira imobiliária de, atualmente, cerca de 700.000 imóveis. À SPU compete administrar o patrimônio imobiliário da União e zelar por sua conservação; adotar providências para sua regularidade dominial; lavrar contratos de aquisição, alienação e destinações dos imóveis da União; promover o controle, a fiscalização e a manutenção dos imóveis utilizados em serviço público; incorporar os bens imóveis; formular, propor, acompanhar e avaliar a Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União – PNGPU e os instrumentos necessários à sua implementação; integrar a PNGPU com as políticas públicas destinadas para o desenvolvimento sustentável e outros (Decreto 9.745, de 2019, art. 102).

São os principais serviços da SPU a disponibilização de imóveis para:

- funcionamento de órgãos públicos
  - Usuários: servidores e cidadãos, em caso de órgãos com atendimento ao público
- consecução de políticas públicas das três esferas de governo (como regularização fundiária, instalação de infraestrutura, equipamentos públicos, conservação ambiental)
  - Usuários: os próprios usuários das políticas públicas que fazem uso dos imóveis
- atividades econômicas por meio de contraprestação financeira à União (como instalações portuárias, empreendimentos comerciais)
  - Usuários: beneficiários do imóvel e, indiretamente, as regiões onde se localizam as atividades

A SPU é composta pela Unidade Central e por unidades territorialmente desconcentradas (27 Superintendências do Patrimônio da União nos Estados e 2 escritórios descentralizados) e suas atividades finalísticas são estruturadas em três Departamentos: i) caracterização e incorporação do patrimônio (identificação, demarcação, cadastramento, avaliação); ii) destinação patrimonial; e iii) receitas patrimoniais.

### **Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST**

Missão da SEST

“Aprimorar a governança das empresas estatais federais, contribuindo para a transparência e maior eficiência do investimento público”

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/institucional/>

A SEST, criada em 2016 pelo Decreto 8.818, atua sobre as empresas em que a União detém a maioria do capital social com direito a voto, direta ou indiretamente, ou seja, as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas, denominadas empresas estatais federais.

Entre outras, à SEST compete contribuir para o aumento de eficiência e da transparência das empresas estatais, solicitar a elaboração e acompanhar a execução de planos de ação para melhoria da gestão e da eficiência das empresas estatais, participar das atividades relativas a processos de modelagem e desenvolvimento de operações que tenham como objetivo a desestatização, a reestruturação, a fusão, a incorporação, a cisão e a liquidação de empresas estatais federais e planejar e coordenar os processos de liquidação de empresas (Decreto 9.745, de 2019, art. 98).

A SEST contribui diretamente com a gestão patrimonial da União em relação ao patrimônio das empresas estatais, contribuindo com a emissão de diretrizes norteadoras da atuação estatal na economia. Para tanto, manifesta-se sobre uma profusa gama de assuntos, expressando o ponto de vista da governança e da coordenação estatal sobre as empresas.

Dentre os assuntos sobre os quais a SEST tem competência para manifestar-se encontram:

- (i) assuntos de política de pessoal;
- (ii) benefícios para empregados de empresas estatais, incluindo previdência complementar e planos de saúde;
- (iii) orçamento de estatais;
- (iv) governança corporativa;
- (v) avaliação de empresas estatais;
- (vi) orientação a conselheiros da União;
- (vii) coordenação de processos de liquidação de empresas estatais.

Nos processos de liquidação de empresas estatais, a título exemplificativo, há importante interface entre os trabalhos da SEST e da SPU, em função de disposição normativa do Decreto 9.598/2018, conforme colacionado abaixo:

**Art. 12.** *Declarada extinta ou dissolvida a empresa, por meio da assembleia geral de encerramento da liquidação, os bens, os direitos e as obrigações restantes serão sucedidos pela União, nos termos do disposto no art. 23 da Lei nº 8.029, de 1990, e caberá:*

...

**II** - *à Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia manter a documentação e as informações sobre os bens imóveis oriundos da empresa extinta transferidos à União; (Redação dada pelo Decreto nº 10.549, de 2020).*

Ou seja, cabe ao liquidante da empresa estatal federal garantir a gestão patrimonial da empresa liquidanda, de modo que, ao final da liquidação, a União suceda a empresa na titularidade desses bens, quando eles não forem objeto de alienação no âmbito do processo de liquidação.

Aqui importa mencionar alguns desafios relevantes: parte das empresas não realizam uma adequada gestão de seu patrimônio, especialmente de seus imóveis, o que dificulta aos liquidantes um repasse adequado dos bens ao final da liquidação.

A efetiva implementação de uma política institucional de gestão e de diretrizes de governança de bens da União pode ser um passo essencial à reversão desse quadro. Ou seja, caberia à SPU a emissão de diretrizes gerais sobre a gestão patrimonial para todos os órgãos e empresas da União. Uma vez implementadas as diretrizes, ter-se-ia um cenário que, entre outras externalidades positivas, facilitaria a consecução dos processos de liquidação de empresas estatais federais. Um modelo de gestão e de governança patrimonial é discutido nesse trabalho como parte da contribuição desta equipe ao problema diagnosticado.

## 2 Diagnóstico Institucional

### 2.1 Problemas: causas e consequências

#### **Grandes Desafios Institucionais**

A SPU é órgão com atribuições técnicas bastante específicas cuja função é oferecer suporte (território) para desenvolvimento de atividades humanas (sociais, econômicas, públicas, privadas). Seu objeto – gestão territorial e imobiliária – é por natureza politicamente impactante e visado, tanto por ser suporte para políticas públicas das três esferas de governo quanto por repercussões em atividades ou direitos de particulares. Nesse contexto, observam-se algumas disfunções burocráticas, como falta de padrão, gestão reativa, descontinuidade de ações e personalismo.

A carteira imobiliária da União é enorme (mais de 600 mil imóveis), incorporada por razões diversas: determinação judicial, compra, permuta, dação em pagamento, extinção de entidade da Administração Pública Federal Indireta (autarquias, fundações e empresas estatais). Os imóveis são, portanto, extremamente variados, assim como as informações disponíveis sobre eles e sua confiabilidade (dimensões, localização, avaliação, cadeia dominial, ocupantes). Este é um grande desafio da gestão do patrimônio da União: não só deficiências existentes na base de dados, mas também a não padronização da condição de entrada desse bem ao patrimônio da União (inclusive bens advindos de outras pessoas jurídicas, sejam públicas, sejam privadas). Esse desconhecimento sobre os imóveis é um problema na medida em que, quanto mais se conhece o imóvel, mais poderá ser-lhe conferido uso adequado, com gestão efetiva. Portanto, quanto mais for proporcionado às empresas estatais (cujas especialidades e finalidades não são a gestão de imóveis) orientações e modelos sobre como gerir seu patrimônio, maiores serão os benefícios para as próprias empresas, tendo em vista controle de ativos e tomadas de decisão baseadas em dados, e maiores serão os benefícios também para a União em eventual liquidação, visto que a SPU poderá, mais eficientemente, destinar os imóveis aos fins mais adequados.

Outro grande desafio é a quantidade de imóveis ainda desconhecidos pela União (estima-se que estejam cadastrados menos de 30% do total, visto que ainda há um enorme passivo a ser identificado, demarcado, caracterizado, avaliado e incorporado). São imóveis da União por força constitucional, mas que demandam diversas atividades técnicas para “existirem formalmente” (constarem nos cadastros da SPU e nos cartórios como de propriedade da União). Somente a partir do conhecimento desse patrimônio é que se poderá aproveitá-lo da forma mais vantajosa ao interesse público.

A formulação da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União – PNGPU é uma das principais competências da SPU, juntamente com atividades de gestão do patrimônio em si (incorporação, destinação etc), que, por sua vez, seriam orientadas pela PNGPU, dando-lhe concretude. Entre 2003 e 2012, foram estabelecidas diretrizes para a gestão patrimonial e realizados diversos encontros nacionais em que profissionais (grande parte servidores da SPU) se debruçaram sobre temas específicos para orientar as atividades finalísticas SPU.

Apesar de grandes avanços, a PNGPU não foi efetivamente instituída; suas diretrizes (consolidadas na Resolução 3, de 2010) não foram acompanhadas por instrumentos que efetivamente viabilizassem sua implementação (*Policy* - normas, modelos de gestão, planos; *Administration* - processos, estruturas; *Management* - instrumentos e ferramentas). Não há, por exemplo, critérios para definição da vocação dos imóveis, o que inviabiliza o desenvolvimento de método para objetivamente selecionar o reaproveitamento mais vantajoso ao interesse público. Ainda, são despriorizadas outras atividades fundamentais para a inteligência patrimonial, como as de maturação do imóvel, que visam identificar, delimitar, caracterizar, avaliar, cadastrar, registrar, enfim, atividades para produção de informações que permitam tomadas de decisão fundamentadas nas características de cada imóvel. Tendo em vista a visibilidade de concretização de destinações, estas tendem a ser priorizadas em detrimento das atividades que, ironicamente, a viabilizam. De um lado, o ciclo pode ser reforçado por pressões clientelistas ou expectativas consumeristas da própria sociedade, de outro, pela lógica da transitividade das gestões (conforme Lopez e Silva, entre 1999 e 2017, a mediana do tempo de permanência dos nomeados para alto escalão foi de 23 meses).

A complexidade é aprofundada quando se abrange a gestão dos imóveis de propriedade de empresas estatais. Primeiramente, vale destacar que a SPU não detém competência para regulamentar a gestão patrimonial da Administração Indireta; apenas poderia recomendar, orientar e desenvolver relação colaborativa com as entidades para saneamento preventivo e corretivo de suas carteiras (cujas especialidades e finalidades não são a gestão de imóveis).

Algumas consequências da ausência de gestão dos imóveis (da União ou de estatais) são, além da inviabilidade de outorgar o melhor uso ao bem público, a depreciação de seu valor, altos custos de carregamento, ocupação irregular, judicialização, danos ambientais.

### **Descrição das Ferramentas Utilizadas e Resultados Alcançados**

Identificados os assuntos que permeiam as duas Secretarias e, diante das considerações iniciais, procedeu-se ao brainstorm de problemas. De modo geral, elencamos todas as ideias acerca de causas, problemas e consequências que estariam envolvidos na ausência da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União – PNGPU. Abaixo segue o resultado:

1. Quadro insuficiente de mão-de-obra;
2. Alta rotatividade de profissionais e gestores;
3. Programas de capacitação inexistentes ou insuficientes;
4. Deficiência técnica da consultoria jurídica e do contencioso na área imobiliária;
5. Falta de carreira jurídica imobiliária, estando deslocada exclusivamente para a AGU;
6. Arranjo institucional negativo, com exagerada interferência política;
7. Ausência de áreas de inteligência patrimonial e de gestão efetiva de riscos;
8. Escassez de manuais de processos, normas e procedimentos padronizados;
9. Falta de diagnóstico da carteira acumulada;
10. Despriorização das atividades de maturação imobiliária, com foco político na destinação (não se destina imóveis não caracterizados, incorporados, avaliados, etc.);
11. Destinação/utilização de imóvel com passivos imobiliários;
12. Complexidade do arcabouço normativo e legal, incluindo o cartorial;
13. Complexidade técnica das atribuições e dos trabalhos especializados;

14. Excesso de atribuições e de demanda;
15. Excesso de imóveis; (655.767 imóveis dominiais e 53.663 de uso especial, conforme Relatório de Gestão de março/21)
16. Deficiência no aporte orçamentário de investimento;
17. Baixa execução orçamentária;
18. Deficiências e falta de interoperabilidade entre os cadastros administrativos e cartoriais;
19. Conflitos de competência e lacunas entre os atores do sistema de governança; e
20. Sistema de governança cartesiano (as diferentes unidades técnicas não conversam).

A partir disso, utilizando os conhecimentos adquiridos e compartilhados, buscaram-se ferramentas que ajudassem a esclarecer o problema central, separar as causas e as consequências. Para isso, concordou-se que a utilização do Miro seria bastante adequada para viabilizar a organização das ideias e os testes das ferramentas. Além disso, o Miro permite que todos do grupo tenham acesso e possam contribuir ao longo do dia, ajudando com a limitação imposta pelo choque de agendas. Os resultados foram tão positivos que se decidiu pelo compartilhamento dos frames construídos como anexos ao presente trabalho (Anexo III, p. 22-24). Acredita-se que o processo criativo, passando pelo teste de ferramentas, mudanças e ajustes foi bastante enriquecedor e necessário, gerando um resultado literalmente construído, de uma forma fluida e em equipe.

A primeira ferramenta utilizada foi o **Diagrama de Ishikawa**, a famosa “espinha de peixe”, que tem como objetivo ajudar a equipe a chegar às causas reais dos problemas identificados. Ou seja, seu propósito é descobrir os fatores que resultam na situação indesejada. Sua utilização parte da premissa de que todo problema tem uma causa específica. Dessa forma, eliminar a causa-raiz significaria, conseqüentemente, eliminar o problema. Para descobri-la, portanto, o método sugere o teste e análise de cada sugestão de causas feitas pela equipe. Como o *brainstorm* resultou em uma grande quantidade de ideias não organizadas, acreditou-se que esta seria uma ferramenta adequada para a situação. Entretanto, ao longo do enquadramento das ideias na ferramenta, notou-se que eram muitas informações e que o resultado não estava sendo tão esclarecedor quanto imaginado. O resultado foi uma grande espinha de peixe com diversas causas e origens, onde não foi possível definir as principais causas e enxergar claramente a conexão existente entre o todo. (Anexo I, p. 20)

Após a primeira tentativa não tão bem-sucedida, decidiu-se que a **Árvore de problemas** poderia sanar o *gap* da falta de conexão entre as informações e abarcar todas as ideias elencadas, organizadas por causas e consequências e ligadas diretamente ao problema central. O resultado dessa iniciativa foi satisfatório, como demonstrado no Anexo II (p. 21).

Ideias organizadas, causas e consequências elencadas, decidiu-se por nomear o problema central: Ineficiência na gestão imobiliária.

Aborda-se, portanto, um problema de serviços e gestão centrado no fato de que a União, e as entidades onde ela detém participação, possuem deficiências no modelo de gestão imobiliária e na governança patrimonial, prejudicando a preparação dos ativos imobiliários para destiná-los às políticas públicas, sendo inexistente uma proposta factível de política nacional. Trata-se de problema complexo e contínuo, que afeta os usuários das políticas públicas que utilizam imóveis da União, os órgãos e entidades que precisam de imóveis e os servidores da SPU e das estatais.

O próximo passo foi procurar evidências que confirmassem as causas, que explicitassem as consequências e que de fato evidenciassem o problema.

## 2.2 Evidências

Como forma de testar e validar os problemas listados no brainstorm, optou-se pela elaboração de um formulário online para coletar opiniões de servidores, garantido o anonimato. Elaborado no Google

Forms, o questionário somou 13 perguntas (10 delas objetivas) sobre gestão de pessoas, infraestrutura, padronização de processos, planejamento e gestão estratégica. Foram obtidas 23 respostas, brevemente comentadas abaixo. O questionário completo e síntese das respostas pode ser consultado no Anexo IV (p. 25).

Além do questionário, foram utilizados como fonte de informações relatórios mensais de gestão da SPU, relatórios da CGU e do TCU e pesquisa exploratória anterior (trabalho acadêmico).

As evidências estão divididas por temas.

#### a. GESTÃO DE PESSOAS

As respostas ao formulário indicam que problemas relacionados a pessoal são considerados relevantes para os servidores. Em pergunta de resposta aberta sobre os três principais problemas do órgão, 13 (56,5%) indicaram falta de pessoal e 5 (21,7%) indicaram falta de capacitação. Em uma escala de 0 a 10 sobre a adequação da quantidade de servidores da equipe ao atendimento da demanda, 19 (82,6%) indicaram índice igual ou inferior a 5:

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a quantidade de servidores na sua equipe é suficiente para atendimento da demanda?

23 respostas

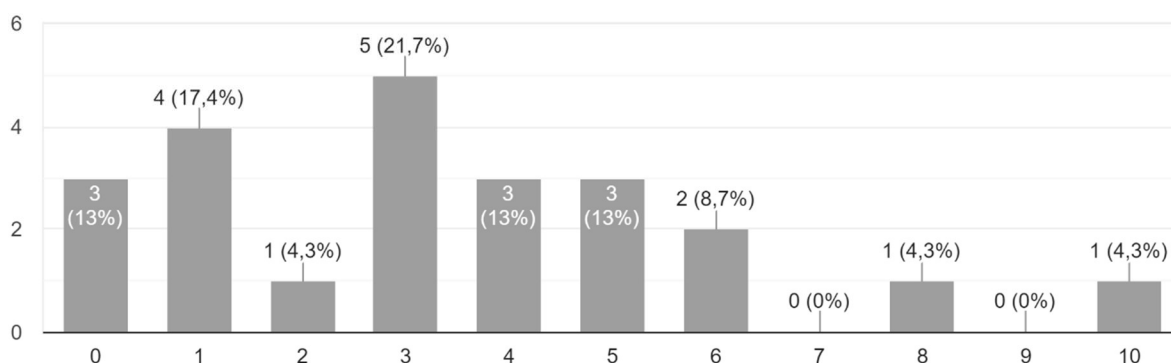


Figura 01. Síntese de respostas. Fonte: Questionário online aplicado pelo grupo.

Ainda, questionados sobre soluções mais importantes para o aperfeiçoamento do desempenho do órgão e suas entregas, em pergunta múltipla escolha com 3 opções de resposta, 15 (65,2%) indicaram recomposição da força de trabalho, 6 (26,1%), estratégia de capacitação dos servidores, 4 (17,4%), estratégias para motivação e engajamento dos servidores e 1 (4,3%), estruturação de carreira (este último, em livre resposta, opção “outro”).

#### b. COMPLEXIDADE NORMATIVA

Em pergunta aberta, 9 (39,1%) respondentes indicaram problema relacionado ao arcabouço normativo como um dos principais do órgão (exemplos: “complexidade normativa”, “ausência de consolidação normativa”, “desconhecimento do instrumental técnico e normativo”, “falta de padronização de procedimentos” e “excesso de temas”). Na pergunta sobre as soluções mais importantes, inclusive, a resposta mais assinalada (17 pessoas, 73,9%) foi “Padronização de procedimentos e manuais de processos”.

#### c. PLANEJAMENTO

Na mesma pergunta aberta, ausência de diretrizes e planejamento foram indicados como problema relevante por 5 (21,7%) respondentes (exemplos: “falta de definição de prioridades e parâmetros para priorização” e “falta de diretrizes claras a serem atingidas”).

Ainda, questionados sobre o tempo dedicado a atividades planejadas e a atividades imprevistas/urgentes em uma escala de 0 a 10 (em que 0 representava “tempo totalmente empregado em ‘apagar incêndios’” e 10, “tempo totalmente empregado em atividades planejadas”), 15 (65,2%) responderam entre 0 e 5.

Em uma escala de 0 a 10, você diria que seu tempo de trabalho é mais empregado em atividades de "apagar incêndio" ou em atividades planejadas?

23 respostas

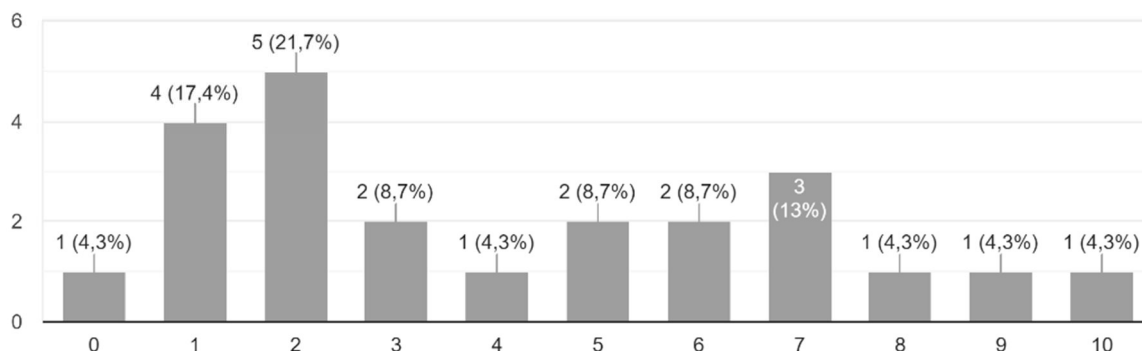


Figura 02. Síntese de respostas. Fonte: Questionário online aplicado pelo grupo.

Outro tópico que influencia a capacidade de planejamento e gestão estratégica da instituição é a exposição a interferências políticas. A influência do Legislativo na Administração Pública é intrínseca ao nosso sistema de governo e não significa desvirtuamento dos propósitos da gestão do patrimônio da União. Entretanto, é notório que excessiva subjugação a interesses de grupos políticos pode gerar deturpação da condução da coisa pública. A falta de padronização de processos, normativos, diretrizes, planos e metas explícitas, conforme uma racionalidade bem definida e acessível, pode dar margens para práticas patrimonialistas. É público, por exemplo, o fato de que os Superintendentes do Patrimônio da União nos Estados são indicações políticas mais ou menos estáveis e que por vezes inviabiliza atuação minimamente coordenada entre Unidade Central e pontas. Questionados sobre quanto o seu trabalho estaria exposto a interferência política, em uma escala de 0 a 10, 13 (56,5%) responderam 6 ou mais e apenas 4 (17,4%) responderam níveis seguramente baixos (1, 2 ou 3).

Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que seu trabalho está exposto a interferência política?

23 respostas

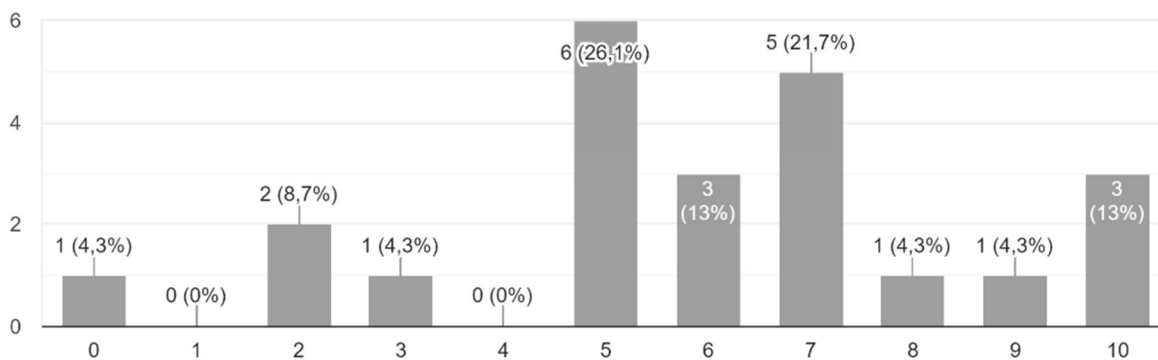


Figura 03. Síntese de respostas. Fonte: Questionário online aplicado pelo grupo.

#### d. Baixo conhecimento da carteira

Despriorização de atividades de maturação imobiliária e riscos ao patrimônio – Somente a partir do conhecimento das características do imóvel é possível conferir-lhe destinação adequada. O desconhecimento do imóvel e sua não gestão podem gerar riscos diretos ao patrimônio:

Denomina-se “caracterização” o procedimento utilizado para identificar, demarcar, cadastrar e registrar os bens da União. Por meio desse procedimento a União passa a conhecer e registrar seu patrimônio para dar-lhe destinação adequada, de acordo com a vocação de cada tipo de imóvel, cumprindo sua função socioambiental, além de gerar receitas patrimoniais. A falta de caracterização pode resultar em ocupações irregulares, com potenciais impactos em áreas urbana e rural, podendo, ainda, causar danos ambientais. Os trabalhos realizados pelo Tribunal apontaram deficiências no processo de caracterização. A título de exemplos, a SPU identificou e demarcou apenas 21,9% dos terrenos de marinha e 1% dos terrenos marginais de rios, o que evidencia a urgência que o assunto requer.

Fonte: Patrimônio da União, Acórdão nº 726/2013-TCU-Plenário, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901607E6E227E0A07>

Em atendimento às recomendações do Acórdão nº 2.626/2014-TCU-Plenário foi elaborado o Plano Nacional de Caracterização (disponível em: < que, em sua terceira versão em 2017, ainda apresenta diversas deficiências na sistematização dos dados disponíveis nas Superintendências e, evidencia que as áreas demarcadas representam apenas 23% do território. Isso se deve em especial ao reduzido corpo técnico, à especificidade da metodologia de demarcação e a morosidade dos processos, mesmo com a publicação da Instrução Normativa SPU nº 02 de 2016 sobre os procedimentos administrativos (disponível em: < [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/24631403/do1-2016-11-22-instrucao-normativa-n-2-de-17-de-novembro-de-2016-24631367](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/24631403/do1-2016-11-22-instrucao-normativa-n-2-de-17-de-novembro-de-2016-24631367)>, acesso em 24/06/2021).

Mais recentemente foi recomendado pelo TCU no acórdão nº 1.492/2019 - TCU – Plenário a revisão do Plano Nacional de Caracterização, fazendo constar do seu anexo o cronograma de metas físicas de demarcação dos terrenos marginais e de marinha da União e respectivas áreas prioritárias a serem demarcadas por superintendência, ano a ano, bem como o cronograma de recursos financeiros, de material e de pessoal, atualizados até o ano de 2025.

Dessa forma, consta na página da SPU as Metas de Caracterização para o período de 2021 a 2025 (disponível em [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/plano-nacional-de-caracterizacao/arquivos/2020/PNC\\_metas20212025.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/plano-nacional-de-caracterizacao/arquivos/2020/PNC_metas20212025.pdf)>, acesso em 22/06/2021). Nesse relatório destaca-se como importante avanço, a atualização da normativa para a demarcação dos Terrenos Marginais (Instrução Normativa nº 67, de 2020, disponível em: < <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-67-de-3-de-agosto-de-2020>

[272512995](#)>, acesso em 24/06/2021), e as discussões técnicas que estão ocorrendo nesse primeiro semestre de 2021 para atualizar a normativa de demarcação de Terrenos de Marinha, o que poderá melhorar o percentual do território demarcado. A Demarcação das áreas da União é um dos primeiros passos para a maturação imobiliária.

#### **e. Artigo publicado na Revista do Serviço Público em 2017**

Na procura e análise de evidências encontrou-se um artigo publicado em 2017 na Revista do Serviço Público. O artigo intitula-se “A política nacional de gestão do patrimônio da União: uma análise a partir da gestão dos imóveis não operacionais da extinta RFFSA” (disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1312>> acesso em 24/06/2021) e ratifica muitas das causas levantadas no *brainstorm* inicial.

Nele, buscou-se avaliar a política de gestão do patrimônio imobiliário da União, no Brasil. O foco da pesquisa – qualitativa no método, exploratória no propósito, delineada como estudo de caso único e utilizando a pesquisa documental e roteiros de entrevistas semiestruturados como instrumentos de coleta de dados – foi orientado para o processo de gestão dos bens não operacionais da extinta RFFSA, buscando avaliar, sobretudo, as dificuldades e os desafios para a incorporação e a afetação dos imóveis.

A RFFSA era uma sociedade de economia mista integrante da administração indireta do Governo Federal. Criada em 1957, a partir da consolidação de 18 ferrovias regionais, foi extinta em 2007, quando a União tornou-se a legítima sucessora de um patrimônio imobiliário constituído por um conjunto de aproximadamente 52 mil imóveis não operacionais. Tal patrimônio é um dos ativos mais valiosos remanescentes da antiga RFFSA, constituído por um conjunto de 52.736 imóveis, compostos por terrenos, fazendas, galpões, casas, estações e pátios ferroviários. Esses imóveis estão distribuídos em mais de mil municípios, localizados em 19 estados brasileiros, sendo 21.298 imóveis somente nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

A pesquisa procedeu a uma análise crítica das duas principais etapas do processo de incorporação do patrimônio da RFFSA: a) do percurso, com foco nos procedimentos jurídicos e administrativos, para a incorporação; b) das sistemáticas de gestão do patrimônio, pela Secretaria do Patrimônio da União (SPU), no período pós-incorporação.

Quando investida de caráter eminentemente exploratório, a pesquisa revelou que o tratamento dispensado pela SPU aos ativos da RFFSA evidencia que a propriedade imobiliária pública continua não sendo vista como uma dimensão estratégica na formulação da política de ordenamento do território e na redução das desigualdades de acesso ao patrimônio. De outra parte, os próprios relatórios de gestão das superintendências estaduais do patrimônio da União são enfáticos ao realçar as ações dispersas e fragmentadas e a adoção de uma política com características eminentemente cartoriais, meramente reativa, respondendo às demandas por uso do patrimônio, alimentando práticas especulativas e ineficientes de uso e apropriação do patrimônio público.

Entre os fatores responsáveis pelas dificuldades enfrentadas pelo Estado, em qualquer de suas esferas de governo, para prover uma gestão efetiva dos ativos patrimoniais imobiliários públicos tem-se: a ausência de visão estratégica de médio/longo prazo; o baixo conhecimento a respeito do portfólio existente; a falta de transparência na gestão; a ausência de marcos regulatórios; a precariedade da estrutura institucional para a gestão dos bens patrimoniais; a complexidade dos objetivos das organizações que compõem o Estado; a precariedade, quando não a ausência, de dados e informações, sistematizados e de qualidade, relativos aos bens públicos. Abaixo segue tabela com as principais constatações do estudo:

CONSTATAÇÕES
Ausência de diretriz para controle dos bens patrimoniais
Ausência de racionalidade técnica e instrumentos regulatórios para a destinação do patrimônio
Precariedade das informações e ausência de fundamentos técnicos para a caracterização do patrimônio

Ausência de critérios de economicidade nas ações de incorporação
Tamanho do patrimônio e fragilidade na infraestrutura, inclusive de pessoal, e de outros instrumentos de controle do uso de bens
Fragilidade dos mecanismos de diálogo entre os entes federados e supremacia dos interesses particulares

As evidências de dilapidação e aviltamento do imenso patrimônio da extinta RFFSA revelam a ineficiência na gestão patrimonial e o enorme descompasso que ainda prevalece entre as estratégias de afetação do patrimônio público e as condições objetivas que a União fornece para a SPU atingir os objetivos definidos. Da leitura do estudo, percebe-se a magnitude dos possíveis impactos da ausência de informações sobre a carteira imobiliária que viabilizem sua gestão:

*A documentação consultada na pesquisa apontou ainda que os bens operacionais arrendados às concessionárias para exploração dos serviços ferroviários têm sofrido um intenso processo de abandono, sucateamento, invasão, depredação e dilapidação, gerando prejuízos calculados em R\$ 40 bilhões ao erário público, de acordo com representação do Ministério Público Federal contra a América Latina Logística S/A (ALL), a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a União (Ministério dos Transportes).*

O enfrentamento dessas adversidades, mesmo que parcialmente, demanda dos governos: de um lado, uma visão de longo prazo e uma postura inovadora, que combine criatividade, capacidade de antecipação a problemas e propensão à tomada de iniciativas; de outro lado, pressupõe a adoção de medidas e a utilização de instrumentos de gestão capazes de assegurarem a efetividade na destinação, na operação e no uso dos bens patrimoniais públicos.

A gestão dos bens patrimoniais públicos corresponde à atividade estratégica da administração pública em virtude não apenas do elevado valor econômico investido nesses bens, mas, sobretudo, da importância que os mesmos possuem, seja para que o Estado possa desempenhar as suas atividades, seja para que possam ser utilizados pela população, cumprindo a sua função social. Dessa forma, foram vistos como críticos para qualquer avanço na reestruturação da gestão dos bens públicos: a) sistemas de informação (ausência de dados ou dados incompletos impedem quaisquer mudanças); b) análise das necessidades (governamentais e sociais); c) análise do ciclo de vida dos bens, especialmente para identificação dos custos de gestão; d) mecanismos de gestão e de avaliação do desempenho.

#### f. Programa de Modernização

A SPU apresentou no início da década de 2010 um diagnóstico de baixa capacidade de gestão e controle patrimonial tendo como causas: desatualização e dispersão da legislação, limitação de recursos humanos qualificados, baixa capacidade de comunicação e articulação institucional, cadastro imobiliário deficiente, sistemas defasados e ineficientes, metodologias ineficientes de caracterização e contabilização, e, falta de padronização da cartografia. Diante desse cenário, a partir de 2012 a SPU desenvolveu o Programa de Modernização da Gestão do Patrimônio Imobiliário da União com foco nas quatro últimas causas, em especial ao desenvolvimento de sistema integrado e único para gestão das informações.

O Programa se deu por meio de um contrato de empréstimo internacional com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que inicialmente previa US\$ 30,0 milhões, sendo US\$ 15,0 milhões de financiamento e US\$ 15,0 milhões de contrapartida nacional e com prazo para desembolso de 5 (cinco) anos. Considerando a baixa execução orçamentária-financeira, em 2015 o valor do contrato foi reduzido pela metade e, em 2017 ele foi prorrogado por mais 2 (dois) anos.

Buscou-se o fortalecimento da capacidade de gestão do órgão voltadas para: ampliar a base e melhorar a consistência das informações que caracterizam os imóveis da União; gerar conhecimento para apoiar uma gestão inovadora que potencialize o aproveitamento da função socioambiental dos ativos públicos, harmonizada com a função arrecadadora e o uso compartilhado da informação patrimonial para a formulação de políticas públicas; e, automatizar os processos e aperfeiçoar os sistemas de informação para apoiar a gestão do patrimônio da União,

conforme apontado na página do SPUNet, disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/spunet>>, acesso em 23/06/2021, e no Relatório de Gestão do Programa no período de 2015 a 2017.

Entre os principais resultados alcançados, destacam-se: I. a padronização da cartografia na SPU, resultando na implantação do geovisualizador dos imóveis dos sistemas legados, desenvolvido em parceria com o Exército Brasileiro; II. o desenvolvimento de metodologias para a modernização de normativos de demarcação para terrenos de marinha e terrenos marginais III. o aperfeiçoamento da contabilidade patrimonial; e, IV. o desenvolvimento do Sistema de Gestão Integrada dos Imóveis Públicos Federais (SPUNet), que está com sua implementação parcial, contemplando os módulos de geoinformação, de receitas (parcelamento de débitos), e o Portal de Serviços. Tal entrega, além de disponibilizar mais de 34 serviços eletrônicos na internet, contempla módulo de geração e gerenciamento de formulários eletrônicos, permitindo a inclusão na internet, no curto prazo, de 100% dos serviços da SPU, uma grande melhoria para a geração de valor público.

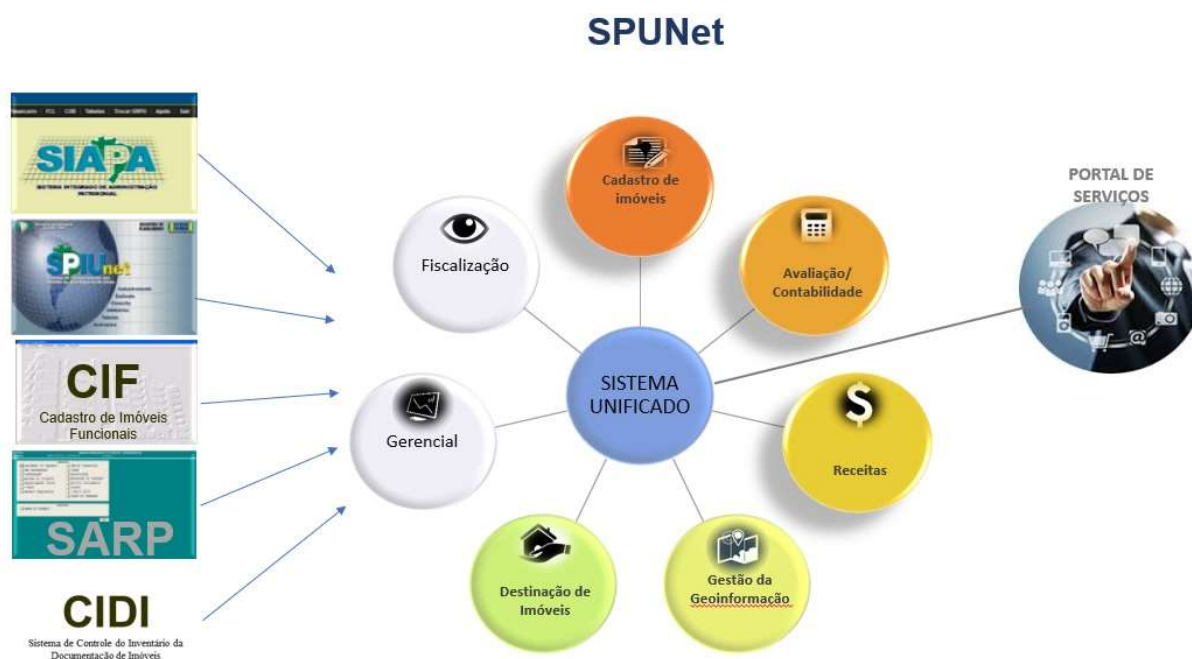


Figura 04. Módulos do SPUNet. Fonte: SPU, 2016.

O contrato com o BID finalizou em 2019 e a continuidade das ações de padronização da cartografia tem sido conduzida pela Coordenação-Geral de Cadastro e Informação Geoespacial (CGCIG), unidade criada na estrutura da SPU com essa missão.

Os avanços foram importantes para a SPU a partir do Programa de Modernização, no entanto, há ainda diversas ações a serem implementadas para melhoria da capacidade de gestão no órgão. É necessário retomar a implementação dos módulos do SPUNet, suspensa em virtude de pendências de negociação com o SERPRO. E por conta desse atraso na implementação do sistema permanece a utilização dos sistemas operacionais defasados.

## 2.3 Hipótese

A hipótese a ser esclarecida, após o diagnóstico, é que a União e as entidades em que ela detém participação possuem deficiências no modelo de gestão imobiliária e na governança patrimonial, prejudicando a maturação dos ativos para destiná-los às políticas públicas, sendo inexistente uma proposta **factível** de política nacional prevista pelo Art. 102, inciso VI do Decreto nº 9.745/2019 e a cargo da SPU (em que pese a publicação da [Resolução SPU nº 3/2010](#), que não se traduziu em ações de fato).

### 3 Correlação com os objetivos/resultados definidos pelo Órgão

Como sugestão, a Entrega 4 propõe diretrizes para criação e implantação de um modelo de gestão e de governança patrimonial, elaborado/patrocinado pela SPU e pela SEST, a ser seguido pelas entidades e órgãos que gerenciam imóveis de domínio ou com alguma participação da União, mesmo aqueles a serem incorporados apenas após eventual liquidação (como é o caso das estatais).

A hipótese de benefício da mudança sugerida é que, ao controlar seus imóveis durante sua vida útil, o órgão ou a entidade a ser extinta/privatizada transferirá ao seu sucessor (normalmente a União) apenas ativos, e não descontrola patrimonial, permitindo uma rápida realocação/destinação dos ativos às políticas públicas ou até mesmo facilitando a liquidação - numa espécie de gestão patrimonial “preventiva”, e não “corretiva”, como é observado hoje.

Objetiva-se aqui o fortalecimento da capacidade de destinação e realocação de imóveis para atendimento às demandas e necessidades da sociedade. Logicamente, tais necessidades e expectativas são tão variadas quanto as características sociais, demográficas, econômicas, geográficas, ambientais e de infraestrutura do país. Por este motivo, frisa-se a centralidade das atividades de inteligência patrimonial, que analisam a vocação do imóvel bem como as demandas e expectativas a serem alcançadas. Assim, a gestão do patrimônio da União como política pública deve ser específica e customizada tanto quanto possível, direcionando os recursos (atividades, dados, imóveis) da forma mais eficiente.

A título de exemplificação de finalidades de utilizações de imóveis (objeto das destinações patrimoniais, que objetivam, ao fim e ao cabo, a garantia da função socioambiental da propriedade pública) como principal entrega da SPU à sociedade, citam-se uso da Administração Pública e prestação de serviços públicos diretamente à população (hospitais, escolas, creches, universidades, tribunais), áreas para infraestrutura (rodovias, portos, aeroportos, usinas hidrelétricas), conservação ambiental, provisão habitacional, regularização fundiária, atividades econômicas (terminais portuários, zonas industriais, terminais pesqueiros), terras indígenas, comunidades tradicionais, urbanização etc. Apresentam-se abaixo dados recentes sobre disponibilização de imóveis para Administração Pública e regularização fundiária e provisão habitacional.

#### Prestação de serviços públicos

No primeiro trimestre de 2021, foram destinados 30 imóveis para uso da Administração Pública, direta ou indiretamente vinculados à prestação de serviços públicos (instalação de órgãos públicos, como Executivo e Judiciário, e imóveis para educação, cultura, saúde).



Figura 05. Destinações entre janeiro e março de 2021 para uso da Administração Pública por finalidade. Fonte: Relatório Mensal da SPU de março de 2021.

## Regularização fundiária e provisão habitacional

Outra função crucial da gestão do patrimônio público em um país com profundo déficit habitacional é o provimento de moradia e de cidadania, como garantia de direitos fundamentais à população. Como exemplo, em 2020 foram beneficiadas 15.928 famílias em destinações relacionadas a regularização fundiária e provisão habitacional.

REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA							
PLANO/TIPOLOGIA	PROCESSOS EM FASE DE DESTINAÇÃO		CONTRATOS ASSINADOS EM 2020			TOTAL	
	FAMÍLIAS	ÁREA (m <sup>2</sup> )	FAMÍLIAS	ÁREA (m <sup>2</sup> )	VALOR DOS IMÓVEIS (R\$)	FAMÍLIAS	ÁREA (m <sup>2</sup> )
Provisão habitacional	493	14.445	2.771	911.177	31.350.719,68	3.264	925.622
Regularização Fundiária Indireta	2.841	1.775.530	12.205	9.158.054	582.988.415,94	15.046	10.933.584
Regularização Fundiária Direta*	211	600.615	8**	2.719	304.467,30	219	603.335
R. F. Comunidades Tradicionais (TAUS)	70	N/A	944	N/A	N/A	1.014	N/A
<b>Total</b>	<b>3.615</b>	<b>2.390.590</b>	<b>15.928</b>	<b>10.071.950</b>	<b>614.643.602,92</b>	<b>19.543</b>	<b>12.462.541</b>

\*Vedação eleitoral em 2020 impede a conclusão de processos de regularização fundiária direta.

\*\*Referente ao instrumento CAT REURB-S, regulamentado em 2020 e que não sofre interferência do período eleitoral.

### 944 TERMOS DE AUTORIZAÇÃO DE USO SUSTENTÁVEL (TAUS) CONCEDIDOS EM 8 UF's (Famílias beneficiadas, jan a dez/2020)



Figura 06. Destinações para regularização fundiária e provisão habitacional em 2020. Fonte: Relatório Mensal da SPU de dezembro de 2020.

## 4 Inventário de mudanças

### Modelo de Gestão

**Finalidade:** Informar os processos e instrumentos a serem seguidos na gestão patrimonial

**Motivos da proposição / benefícios da proposta:** após diagnóstico inicial e análise das evidências, nota-se a carência de um modelo a ser seguido como uma diretriz geral a todos os envolvidos no processo imobiliário, que envolvam pontos críticos, tais como sistemas de informação, análise das necessidades (governamentais e sociais); análise do ciclo de vida dos bens, especialmente para identificação dos custos de gestão e mecanismos de gestão e de avaliação do desempenho.

A construção da árvore de problemas trouxe algumas categorias de causas que fundamentaram a construção dessa proposta:

No ramo 'Atividades e processos': A existência de um arcabouço complexo e disperso, processos pouco padronizados e sem manuais, somados às atribuições técnicas de alto nível de complexidade;

No ramo 'Gestão estratégica': descompasso entre diretrizes e instrumentos de execução, subjetividade e discricionariedade na definição do melhor aproveitamento do imóvel;

No ramo 'Gestão de Pessoas': mão de obra exígua, inexistência de carreira jurídica específica, inexistência de programas de capacitação.

Se não existem diretrizes sólidas, claras e unificadas, a atuação da Secretaria fica extremamente prejudicada, cada setor atua da forma que quer e não da forma mais eficiente, eficaz e econômica, acarretando grande falha de comunicação e execução, além de prejudicar diretamente aos cidadãos que não conseguem usufruir de forma adequada dos bens imóveis geridos pela administração.

Além disso, pode-se citar também que este ponto é o principal responsável por uma atuação predominantemente reativa e não proativa, que causa aquela sensação de estar constantemente apagando incêndio (percepção que foi inclusive confirmada pelos servidores por meio do formulário disponibilizado). Se não se sabe o que fazer nem como fazer, apagar incêndio torna-se uma atividade natural e corriqueira.

**Abrangência/Relevância:** O modelo abrangeria toda a SPU (unidade central, Superintendências Estaduais e Escritórios) e poderia ser, em parte, disponibilizado para adesão pela Administração Pública Federal Indireta.

O modelo de gestão tem a capacidade de mudar a cultura organizacional da Secretaria, iniciando uma nova era na gestão imobiliária, resgatando a missão institucional (“Conhecer o patrimônio imobiliário da União, assegurar o cumprimento de suas funções socioambiental e econômica e fortalecê-lo como indutor de desenvolvimento da Nação.”), com grande potencial de desenvolvimento econômico e geração de valor público aos cidadãos por meio de uma gestão eficiente.

**Mudanças/Impactos esperados:** os principais resultados esperados com a implementação do modelo de gestão são:

- **Sistema eletrônico único ou em interoperabilidade:** ao longo da existência da SPU, várias foram as tentativas de implementação de sistemas. Entretanto, atualmente, a Secretaria possui vários sistemas que não se comunicam entre si e o SPUnet não foi ainda integralmente implementado, o que gera uma grande confusão por parte dos usuários, uma alta ineficiência e retrabalho. Com um sistema eletrônico único, todos “falariam a mesma língua”, o que reduziria a quantidade de ruídos informacionais, melhoraria a qualidade do serviço e o tempo de resposta. Além de fornecer um status real dos imóveis, transparente e atualizado.
- **Requisitos e ementa padrão de programas de capacitação periódicos:** o arcabouço legal que trata de imóveis é bastante vasto e peculiar. Os servidores que lidam com o assunto devem estar em constante contato com as atualizações, melhores práticas de governança e com facilitadores do processo. Aprender tudo sobre imóveis apenas lendo a legislação é praticamente impossível e enfadonho, o que se coloca como uma das possíveis causas da alta rotatividade. Quanto mais capacitado o servidor, maior sua segurança ao realizar suas atividades e maior o prazer em contribuir.
- **Redução da rotatividade profissional, recomposição da força de trabalho capacitada:** a SPU deve investir em uma mudança na cultura organizacional com vistas a se tornar um lugar mais atrativo e prazeroso para o servidor. É inegável que os profissionais precisam estar engajados e torna-se exaustivo tentar exercer seu trabalho e deparar-se com inúmeras barreiras organizacionais e sistêmicas. O Plano de Gestão é fundamental para dar solidez às competências e aos processos da Secretaria. Ligado ao tópico anterior (capacitação), o investimento em pessoal tende a ser algo com grandes retornos. O servidor é quem atua na linha de frente; estar atento às suas necessidades e anseios é primordial para melhorar a qualidade das entregas.
- **Criação de grupo especializado de advocacia imobiliária:** como já dito, o arcabouço legal imobiliário é extenso e, por diversas vezes, se faz necessária a atuação de profissionais especializados no ramo. Atualmente a carência desses profissionais na SPU é um dos fatores que influencia diretamente na morosidade dos processos e no grande número de processos sem andamento. Arelado a isso, temos servidores que não possuem orientação e suporte jurídico, o que torna a tomada de decisão um processo difícil e lento.

- **Manuais de processos e sugestão de POP's:** é de suma importância o compartilhamento do conhecimento e o registro de atividades já “dominadas”. Para isso, a construção de manuais de processos pode ser bem eficiente. Manuais onde se registra detalhadamente o porquê, como fazer, a quem recorrer no tocante às atividades. Isso auxilia na disseminação do conhecimento, da solidez aos fluxos processuais, ajuda nos momentos de transição de pessoal (saída de alguns e chegada de novas pessoas), além de abrir margem para revisão e otimização dos processos sempre que necessário.
- **Diretrizes de inteligência patrimonial e gestão de riscos:** atuar no modo “apagando incêndio” não é o mais indicado, pois se acaba por tomar decisões não tão eficientes e inteligentes, gerando, por vezes, prejuízos e situações que poderiam ter sido previstas se as ações fossem cuidadosamente planejadas, executadas e paralelas a uma gestão de riscos. Esse é um ponto chave para a melhora nas entregas e para a percepção final do cidadão.
- **Diretrizes para previsão e execução orçamentária:** todos os anos tem-se o mesmo cenário. Com o início do exercício financeiro, todos os gestores de planos orçamentários apresentam mil propostas para sua área técnica, a luta por uma fatia orçamentária começa. Ao longo do exercício a impossibilidade de execução, pelos mais diversos motivos (falta de pessoal capacitado, excesso de burocracia, insucesso na licitação, falta de tempo...) torna-se evidente. Nesse momento, começa o movimento contrário, tentar redistribuir o orçamento para outras áreas que possuem alguma forma para executar. Esse descompasso no planejamento orçamentário é extremamente prejudicial a Secretaria como um todo. É necessário largar mão dessa visão individualista e priorizar a SPU como uma Secretaria que tem muita coisa a ser mudada, entendendo que a mudança no coletivo, vai refletir positivamente no individual. Dessa forma, a sugestão aqui apresentada seria uma mudança nas diretrizes orçamentárias dentro da Secretaria, de modo que esse assunto fosse tratado sob outro ponto de vista.
- **Programa contínuo de modernização do arcabouço legal imobiliário:** para uma gestão inteligente, é primordial estar atento às oportunidades, às mudanças, às melhores práticas. Prender-se às regras e metodologias antigas é negar o avanço da sociedade e insistir em práticas que não são mais adequadas. Proposições de melhoria e modernização são sempre bem-vindas desde que bem embasadas e estudadas. Dessa forma, um programa contínuo de modernização seria uma ideia excelente para cumprir esse papel. Boas oportunidades de melhoria seriam trabalhadas e levadas a frente para que se desse início às articulações necessárias.

**Viabilidade/Exequibilidade:** como trata-se de proposta de um Modelo de Gestão, acredita-se ser viável e exequível, uma vez que, como demonstrado no tópico anterior, o modelo se destribe em várias atividades e temas específicos, voltados para pessoal, processos, legislação, etc. Dessa forma, a execução pode se dar de forma paulatina. Alguns tópicos específicos requerem um aporte orçamentário alto, como a questão de unificação dos sistemas por exemplo. Para esses casos, foi apresentada uma sugestão anteriormente, que seria mudar as diretrizes orçamentárias culturalmente utilizadas na SPU há anos, mudando o foco individualista e abraçando uma mudança conjunta que, no princípio pode parar o andamento de algumas ações temáticas individuais de cada coordenação-geral, mas que num futuro próximo, trará frutos pra a Secretaria em sentido amplo. Abrir mão de uma fatia orçamentária significaria investir na SPU como equipe e, fazendo isso, todos saem ganhando.

No que tange ao engajamento, o desenho do modelo deve ser aberto e transparente, para que todos se sintam incluídos, ouvidos e importantes, o que fortaleceria o sentimento de pertencimento e daria força para a mudança. Nada melhor que contar com o apoio “dos seus” para algo que vai gerar o crescimento de todos.

**Finalidade:** para informar as diretrizes do sistema de gestão e seus atores e atribuições

**Mudanças/Impactos esperados:**

- Definição de um órgão estruturante
- Obrigatoriedade de uma unidade especializada em direito imobiliário na AGU (consultoria e contencioso)
- Grupos de trabalho e comissões temáticas para assuntos técnicos comuns (por exemplo, desafios da incorporação pós-demarcatória, experiências em acordos de cooperação técnica com municípios para regularização fundiária etc);
- Unidades internas obrigatórias
  - o **Engenharia patrimonial:** centralizam as atividades de produção de conhecimento sobre o imóvel, como identificação, demarcação, caracterização, avaliação, fiscalização, cadastro e incorporação (inclusive registro nos Cartórios de Registro de Imóveis). São as atividades que produzem insumo para todas as outras da gestão patrimonial.
  - o **Destinações:** são as atividades de consolidação das utilizações dos imóveis. Os instrumentos de destinação possíveis (aforamento, cessão, permissão, ocupação, termo de autorização de uso sustentável etc) serão avaliados de acordo com as características do imóvel, o pleiteante/beneficiário e os usos que se pretendem dar ao bem. É a área de destinações, ainda, que avalia a existência de direitos de terceiros sobre bens da União.
  - o **Inteligência patrimonial:** são necessários critérios objetivos para definição da vocação do imóvel e para avaliação do adequado reaproveitamento do bem, de acordo com necessidades de entes federais, estaduais e municipais, bem como demandas do terceiro setor ou mercado. Para definição, aplicação, monitoramento e revisão desses critérios, é fundamental área específica (de outro modo, podem ser definidos de maneira espasmódica e não sujeitos a adequações e revisões, o que lhes imporia fatalmente a pecha de tentativa não exitosa de marca de uma ou outra gestão).
  - o **Riscos:** gestão de riscos é basicamente a organização de recursos humanos, materiais e financeiros que visam mensurar as incertezas sobre os processos e minimizar seus impactos de forma racional, protegendo a operação das eventuais consequências da incidência de ocorrências indesejadas. Atualmente observa-se um comportamento predominantemente reativo no que tange à gestão imobiliária, o planejamento e a execução não conversam tão bem e, por muitas vezes problemas que poderiam ter sido previstos e terem seus riscos mitigados acontecem, gerando uma crise. A proposta da criação de uma área específica de riscos colocaria a gestão imobiliária em um outro patamar, antevendo as situações que poderiam acontecer e traçando um plano de ação para cada uma delas. Deixando de “apagar incêndio” sobra mais tempo para concentrar nas tarefas rotineiras e necessárias que acabam sendo prejudicadas pelo descontrole na gestão.
  - o **Legislação:** dada a especificidade da matéria, seria importante uma área específica para acompanhamento de projetos de lei do parlamento e proposição de aperfeiçoamentos do arcabouço jurídico, como espécie de ponte entre demandas do parlamento e demandas das áreas técnicas (como, inclusive, já existiu anteriormente na estrutura). Seria relevante a alocação de pessoal com conhecimento e experiência em matérias jurídicas.
  - o **Normatização:** como apontado ao longo do texto e corroborado pelas evidências, há na SPU grande demanda pela consolidação de normas, padronização de processos e fluxo de procedimentos. A variedade e particularidade das matérias cria, dentro da própria SPU, alguns servidores hiperespecializados em determinados assuntos/instrumentos, inaptos a contribuir com construções transversais, cada vez mais demandadas, ou servidores com conhecimentos abrangentes e muito superficiais, sendo comuns processos com erros “básicos”. Assim, a simplificação e padronização dos processos, procedimentos, fluxos, documentos, além de forte anseio do quadro técnico, é fundamental para maior celeridade e segurança jurídica. Para tanto, necessária equipe técnica devidamente patrocinada para empreender os esforços coordenados e transversais.

**Viabilidade/exequibilidade:** do mesmo modo que o Modelo de Gestão, o Modelo de Governança aqui

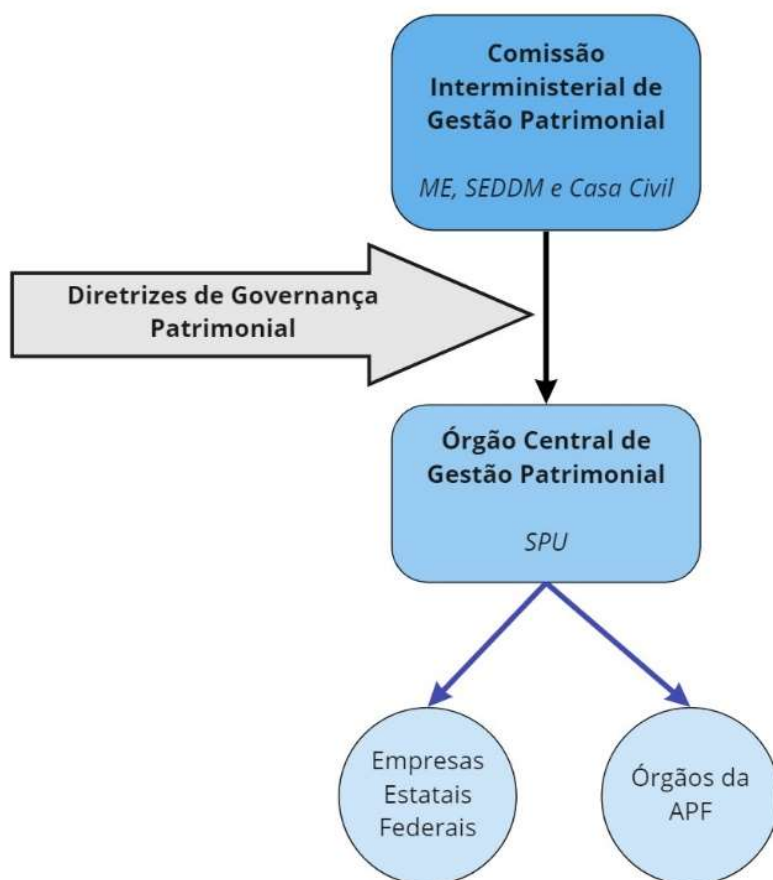
proposto é composto por diversas ações que podem ser implementadas de forma individual. No que tange a essa iniciativa em especial, acredita-se que o ponto chave estaria na articulação entre os atores envolvidos pois, quando se trata de uma mudança na qual é necessária a definição de competências, a revisão de regimentos internos, a criação de setores específicos, etc, tratamos de um ponto sensível que requer apoio e sobretudo concordância das instâncias superiores. Entretanto, uma vez superada essa barreira e compreendida a necessidade de fortalecimento dos instrumentos de amparo à gestão, acredita-se que os resultados obtidos serão excepcionais.

Analisando a parte orçamentária/financeira para viabilizar a iniciativa, nota-se que, a princípio o recurso intelectual seria mais demandado, com eventuais necessidades de aumento de pessoal para fortalecimento das equipes, investimento em consultorias e/ou parcerias e capacitação. Porém, nada que não pudesse ser incluído no planejamento orçamentário.

Do ponto de institucionalização de um modelo de governança em assuntos de gestão patrimonial dos órgãos e empresas da União, a exemplo da modelagem adotada pela União em relação à emissão de diretrizes de governança corporativa (Decreto 6.021/2007) para os dirigentes de suas empresas estatais federais, esta equipe entende que um modelo similar pode ser adotado em relação à gestão de patrimônio da União.

O modelo proposto na Figura abaixo pressupõe que as macrodiretrizes, direcionadoras da gestão patrimonial da União devem ser estabelecidas por um colegiado que materialize a visão de Governo (via Casa Civil da Presidência da República) com estudos/visões técnicas das áreas que compõem o Ministério da Economia (Ministro da Economia e Secretária Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados).

A Comissão Interministerial de Governança do Patrimônio da União (CGPU) deve ser criada por Decreto Presidencial e ter como Secretaria-Executiva a Secretaria do Patrimônio da União.



miro

Figura 07: Proposta de organização institucional para governança patrimonial da União

As decisões desta comissão devem ser tomadas de forma consensual e editadas por meio de resoluções cuja jurisdição se estenda às empresas estatais e aos órgãos da administração pública federal direta e indireta.

Vale ressaltar que as decisões do Colegiado ora proposto não devem contraporem-se à autonomia legal dada a determinados órgãos e entidades para sua gestão patrimonial. O que se busca é a emissão de diretrizes gerais cuja implementação deve ser precedida de análise, no mérito, pela SPU.

O escopo exato dos limites das diretrizes a serem emitidas requerem estudos mais aprofundados, inclusive com base na análise internacional comparada, cuja execução extrapola os limites temporais deste trabalho, mas não impede que o modelo ora apresentado componha as bases da discussão que julgamos pertinente e necessária.

## 5 Considerações Finais

Não foi preciso ir muito longe para encontrar um *case* de sucesso. Há algum tempo a própria SEST implementou uma iniciativa muito bem-sucedida, que permeia por muitas das ideias aqui expostas e pelos resultados esperados também. A Coordenação-Geral de Governança Corporativa de Estatais enfrentava um grande problema com os Estatutos das Empresas Estatais, muitos eram antigos e obsoletos, não previam assuntos essenciais, a organização deixava a desejar e sequer eram de fácil acesso. A partir desse problema, surgiu a ideia de elaborar um estatuto social padrão, que teria diferentes versões de acordo com o porte da empresa. A princípio, a equipe não estava esperando grandes resultados, afinal, se algumas empresas aderissem, “já seria alguma coisa”. O estatuto foi construído com ampla participação das outras Coordenações-Gerais da SEST e das próprias Empresas Estatais. Os analistas da SEST foram treinados para estarem *experts* no estatuto proposto e colocaram-se à disposição para esclarecer dúvidas e analisar sugestões. Para surpresa de todos, o estatuto padrão foi um sucesso. As empresas ficaram muito interessadas, as relações foram estreitadas, todos aderiram, mesmo não sendo obrigatório. É importante lembrar que para isso, não foi necessário nenhum investimento orçamentário/financeiro, apenas a boa vontade, trabalho e dedicação de todos. O resultado foi tão positivo que, posteriormente, a SEST lançou um indicador (IG-SEST) para “nivelamento” do grau de governança das estatais, onde eram listados vários critérios, de diferentes áreas, que quando atendidos, elevaria a classificação da empresa no quesito Governança Corporativa. A adesão ao Estatuto Padrão foi um dos critérios que compunha o rol de atividades positivas para a governança. Foi uma competição saudável que mobilizou a Secretaria e as empresas em torno de boas práticas.

Esse *case* mostra que existem muitas iniciativas legais, de sucesso e logo “ao lado”, que podem ser compartilhadas e replicadas. Os modelos aqui apresentados são compostos de várias pequenas ações que podem ser colocadas em prática separadamente, levando em conta sua complexidade e viabilidade com os recursos disponíveis. “Não são as grandes coisas que fazem a diferença: são as centenas, milhares ou milhões de pequenas coisas que separam o ordinário do extraordinário”. (Darren Hardy).

Melhorar a fluidez das diretrizes governamentais para a gestão do patrimônio estatal é um requisito essencial para fazer frente aos desafios atuais do setor público: foco no cidadão, *accountability*, maximização de valor para a sociedade e eficiência alocativa. A análise e o ‘case’ de sucesso trazido neste trabalho são um convite ao debate sobre como enfrentar esse desafio, prezando pelo bem maior tutelado pelo Estado: o interesse público.

## 6 Referências Bibliográficas

Bases sobre Imóveis da União e Responsáveis (Carteira da União completa)

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/transparencia/dados-abertos>

Relatório de Gestão do Programa de Modernização 2015-2017

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/relatorio-de-gestao-pmgpu-ciclo-2015-2017-final.pdf>

Programa de Modernização - apresentação

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/apresentacao-do-pmgpu-a-cgu.pdf>

Relatório de Auditoria do Programa de Modernização 2012-2015

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/programa-de-modernizacao/linha-do-tempo/arquivos-e-publicacoes/relatorio-de-auditoria-exercicios-de-2012-2013-e-2014.pdf>

Plano Nacional de Caracterização 2017

[https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/arquivos-1/2017/171214\\_pnc\\_edicao.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/arquivos-1/2017/171214_pnc_edicao.pdf)

Relatório de Avaliação CGU 2019

<https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/937170>

Relatório de Gestão da SPU (março de 2021)

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/transparencia/relatorio-de-gestao>

Recomendações TCU - Acórdão: ACÓRDÃO nº 726/2013 - TCU – Plenário

[http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/conses/tcu\\_ata\\_0\\_n\\_2013\\_11.pdf](http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/conses/tcu_ata_0_n_2013_11.pdf)

Recomendações TCU - Acórdão: ACÓRDÃO nº 1.492/2019 - TCU - Plenário

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6B4849B5016C2980452E0987&inline=1>

Artigo “A política nacional de gestão do patrimônio da União: uma análise a partir da gestão dos imóveis não operacionais da extinta RFFSA”

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1312>

LOPEZ, Felix. SILVA, Thiago. **O CARROSSEL BUROCRÁTICO NOS CARGOS DE CONFIANÇA: ANÁLISE DE SOBREVIVÊNCIA DOS CARGOS DE DIREÇÃO E ACESSORAMENTO SUPERIOR DO EXECUTIVO FEDERAL BRASILEIRO (1999-2017)**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 2020

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36739](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36739)

## Anexo I - Diagrama de Ishikawa

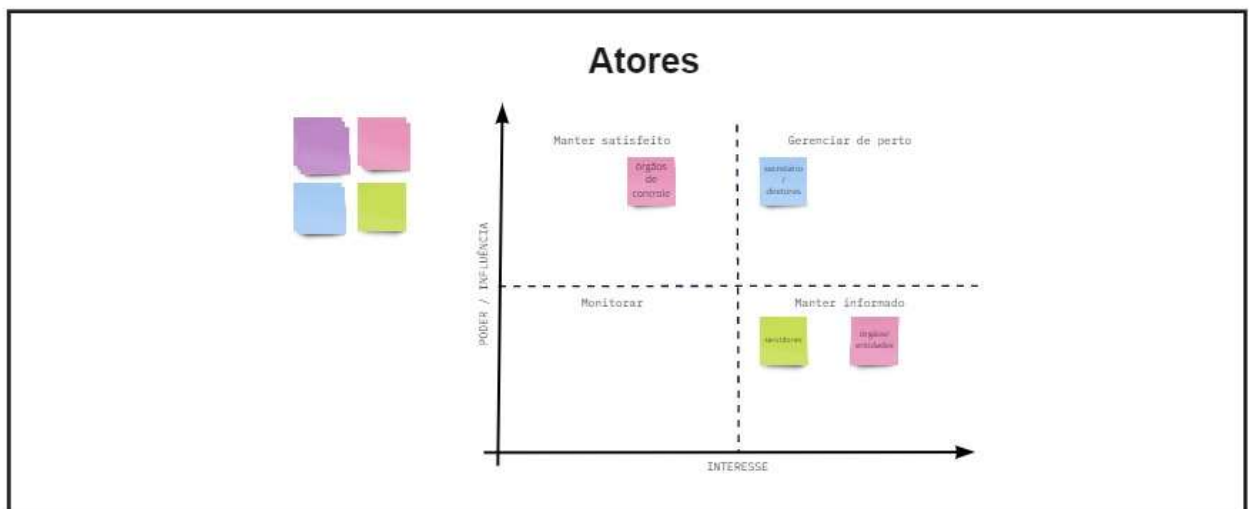
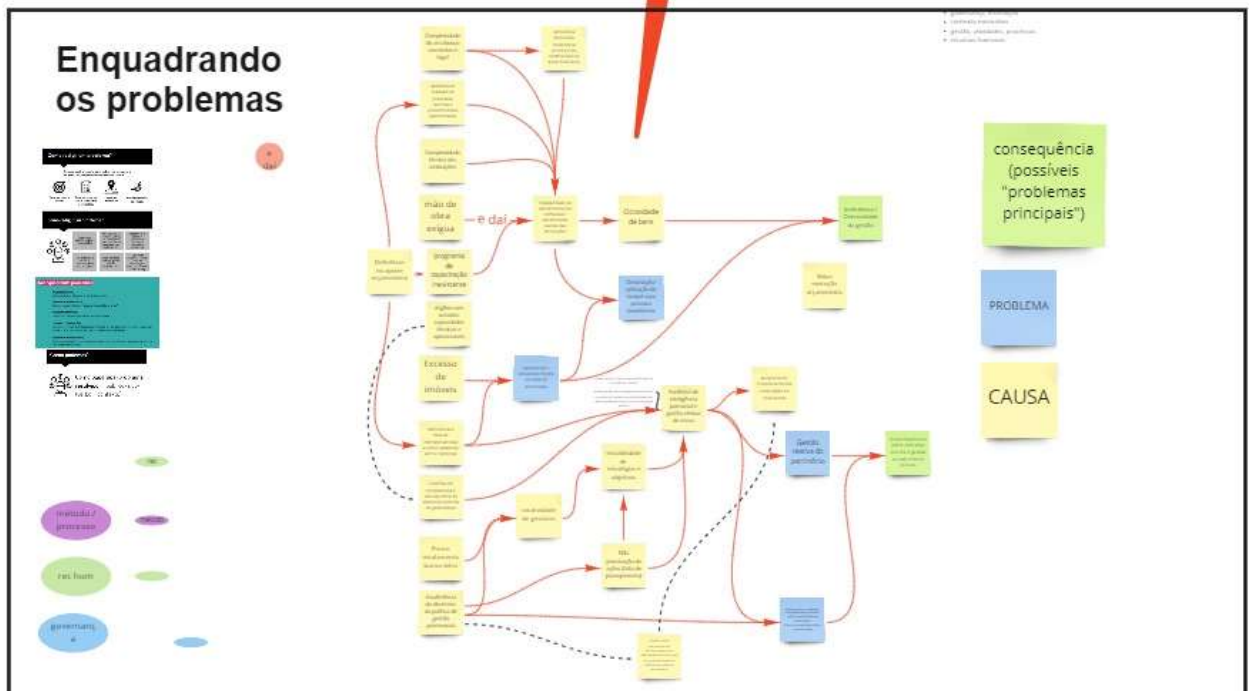
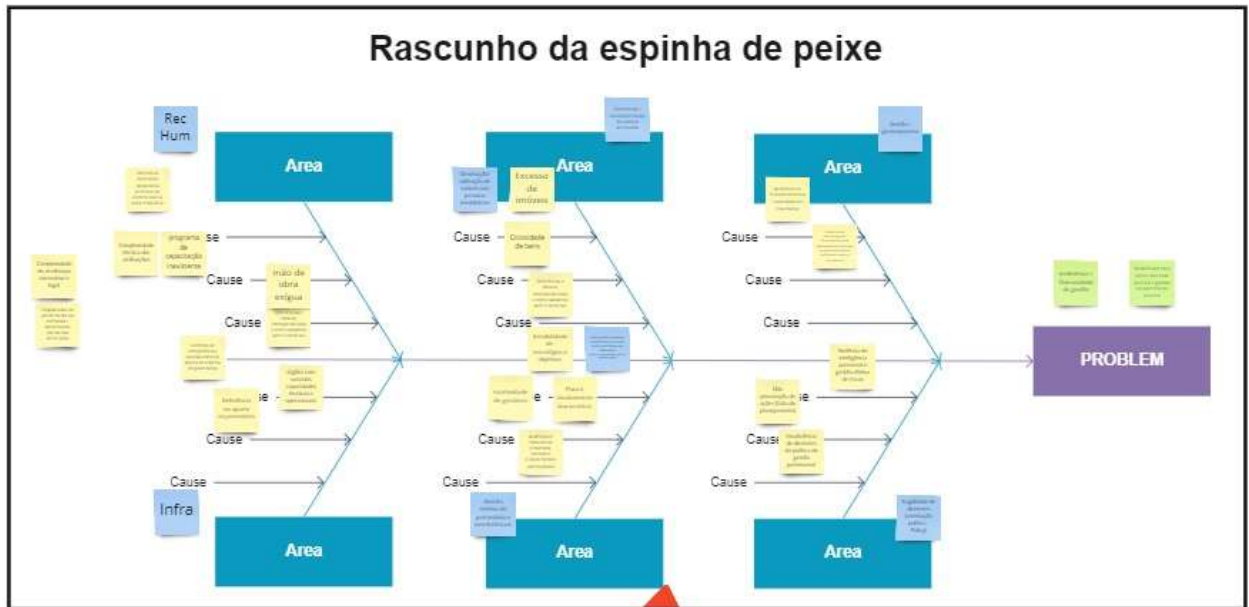


miro

## Anexo II – Árvore de problemas



# Anexo IIIa - Processo de diagnóstico



## Anexo IIIb - Processo de diagnóstico

# Inter-relações SPU - SEST

## O que as duas Secretarias tem em Comum

órgãos públicos que cuidam do patrimônio da União

## O que cada Secretaria tem de singular

Criada há mais de 165 anos pelo Decreto Imperial 1.318, de 1854

administrar o patrimônio imobiliário da União e zelar por sua conservação

promover o controle, a fiscalização e a manutenção dos imóveis da União utilizados em serviço público;

formular e propor a política de gestão do patrimônio das autarquias e das fundações públicas federais;

integrar a Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União com as políticas públicas destinadas para o desenvolvimento sustentável.

União pelo Decreto nº 4.818, de 21 de julho de 2010, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - Sest, atua sobre as empresas em que a União detém a maioria do capital social, com o intuito de valor, dentro do desenvolvimento sustentável, as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas denominadas empresas estatais federais.

promover a articulação e a integração das políticas das empresas estatais e propor diretrizes e parâmetros de atuação sobre políticas de pessoal, de governança e de orçamento

participar das atividades relativas a processos de reestruturação e desenvolvimento de operações que tenham como objetivo a desestatização, a reestruturação, a fusão, a incorporação, a venda e a liquidação de empresas estatais federais;

solicitar a elaboração e acompanhar a execução de planos de ação para melhoria da gestão e da eficiência das empresas estatais;

orientar os representantes do Ministério nos conselhos de administração quanto às matérias de governança

### Missão da SPU

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/patrimonio-da-uniao/legislacao/regimento-interno-da-spu>

"Conhecer o patrimônio imobiliário da União, assegurar o cumprimento das suas funções socioambiental e econômica e fortalecê-lo como indutor do desenvolvimento da Nação"

### Missão da SEST

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/legislacao>

"Aprimorar a governança das empresas estatais federais, contribuindo para a transparência e maior eficiência do investimento público"



## **ANEXO IVa – Questionário online**

# Questionário para diagnóstico institucional de Secretaria do ME

Este formulário foi desenvolvido por um grupo de servidores federais no âmbito do programa de capacitação LideraGOV.

Nosso objetivo final é identificar necessidades e oportunidades de inovação, mudanças e melhorias que possam impactar positivamente o desempenho de uma Secretaria do Ministério da Economia e, portanto, a sociedade.

Frente ao desafio, é necessário primeiramente fazer um diagnóstico institucional. Nesse sentido, buscamos contribuições dos servidores da Secretaria para mapear eventuais gargalos e outros problemas que comprometam a qualidade das entregas do órgão.

O questionário é composto por 13 perguntas (10 delas objetivas) e é de rápido preenchimento. As respostas são totalmente anônimas.

Agradecemos todas as contribuições!

Mais informações sobre o LideraGOV em <https://extranet.economia.gov.br/lideragov/>

**\*Obrigatório**

1. Em qual área temática do órgão você trabalha? \*

---

2. Elenque os 3 principais problemas do seu setor na sua opinião, por ordem de relevância, em que o primeiro é o mais relevante e o terceiro, menos relevante. \*

---

---

---

---

---

3. Em uma escala de 0 a 10, quão capacitado(a) você se considera para exercer suas atividades? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sente que sua equipe é qualificada para realização do trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a quantidade de servidores na sua equipe é suficiente para atendimento da demanda? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Em uma escala de 1 a 5, quão eficiente é o desenho dos processos do órgão, na sua percepção? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não há qualquer padronização dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Os processos são totalmente padronizados e eficientes

7. Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que seu trabalho está exposto a interferência política? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Em uma escala de 0 a 10, você diria que seu tempo de trabalho é mais empregado em atividades de "apagar incêndio" ou em atividades planejadas? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tempo totalmente empregado em "apagar incêndios"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tempo totalment

9. Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que os sistemas corporativos do órgão são adequados ao seu trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10. Em relação aos sistemas corporativos, apresente abaixo eventuais sugestões de melhoria.

---



---



---



---



---

11. Em uma escala de 0 a 10, quão engajado(a) você se sente com o seu trabalho atualmente? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. Em uma escala de 0 a 10, quão satisfeito(a) você está com as entregas do órgão para a sociedade? \*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

13. Das soluções abaixo, marque as 3 que você julga mais importantes para aperfeiçoamento do desempenho do órgão e suas entregas. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Recomposição da força de trabalho capacitada
- Estratégia de capacitação dos servidores
- Estratégias para motivação e engajamento de servidores
- Comunicação estratégica entre direção e corpo técnico
- Monitoramento e avaliação de resultados de planos, projetos e serviços do órgão
- Padronização de procedimentos e manuais de processos
- Estabelecimento de critérios técnicos para ocupação de determinados cargos
- Melhorias nos sistemas corporativos
- Definição de diretrizes claras e instrumentos para sua concretização
- Ampliação da transparência sobre a atuação técnica do órgão
- Reestruturação das unidades de trabalho

Outro:  \_\_\_\_\_

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## Anexo IVb – Síntese das respostas

### 1. Em qual área temática do órgão você trabalha?

Caracterização ( engenharia)
Regularização fundiária
Caracterização
Identificação e caracterização
Destinação de próprios nacionais
Omomóveis da Inião
SPU
Caracterização e assessoria Gabinete
.
Gestão
Destinação - SPU-RS
Receitas Patrimoniais
Superintência do Patrimônio da União em SC
Avaliações
Destinação
Gestão do patrimônio imobiliário da União.
Financeiro da SPU
SPU
SPU
Patrimônio da União
Destinação Patrimonial
Gestão Territorial
Destinação de imóveis da União

### 2. Elenque os 3 principais problemas do seu setor na sua opinião, por ordem de relevância, em que o primeiro é o mais relevante e o terceiro, menos relevante.

Força de trabalho insuficiente, falta de estrutura da secretaria, falta de diretrizes claras a serem atingidas pelo setor
Falta de base de dados georreferenciadas, falta de ferramentas de ti que auxiliem na execução dos trabalhos, falta de pessoal
Poucos recursos humanos; falta de equipamentos e softwares; complexidade normativa
Demandas e sugestões de aprimoramento da gestão não atendidas pelas chefias imediatas; pouco ou nulo atendimento às diretrizes da Unidade Central; desconhecimento do instrumental técnico e normativo.

1) Fanta de instrumentos normativos atualizados; 2) Legislação complexa e de difícil aplicação na prática em um órgão com quase nenhuma estrutura para exercer as suas competências; 3) Dependência de outros setores para exercermos as nossas competências.

Falta de pessoal. Resposta rápida e eficiente ao contribuinte. Celeridade na análise processual.

Falta de mão-de-obra / /

Ausência de Carreira estruturada, Ausência de consolidação normativa e Sistemas obsoletos sem georreferenciamento

.

Deficiência normativa, Sistemas obsoletos, Processos não mapeados

Baixa institucionalização de processos/procedimentos; Capacitação deficiente; Excesso de temas/equipe diminuta/falta de especialização.

Genericamente falando, temos um sistema fraquíssimo para desenvolvimento de nossas atividades: SEI, SIAPA, SPU-NET.

Raríssimas são às vezes que trabalhamos com todos os sistemas funcionando simultaneamente.

Falta de padronização dos procedimentos, sistemas defasados impossibilitando o uso de novas tecnologias, passivo enorme de processos.

Definição de prioridades, parâmetros para priorização e repasse de atividades.

Falta de Normativos

Falta de pessoal

Sistemas obsoletos

Falta de servidores; falta de servidores com experiência, ou conhecimento no trabalho, para desenvolver com autonomia as atividades do setor; e servidores ativos que não desempenham suas funções, ou desempenham com muito baixa produtividade.

Falta de comunicação, organização e planejamento

Militares em cargos comissionados, falta de treinamento, tentativas de mudar procedimentos que funcionam

Militares em cargos comissionados, falta de treinamento, tentativas de mudar procedimentos que funcionam

Falta de planejamento, falta de padronização de procedimentos, falta de servidores com formação especializada.

Sobrecarga da equipe, falta de ferramenta automatizada de controle de processos, burocracia exagerada elevando o tempo de solução

Desorganização, desconhecimento, falta de pessoal

Falta de capacitação

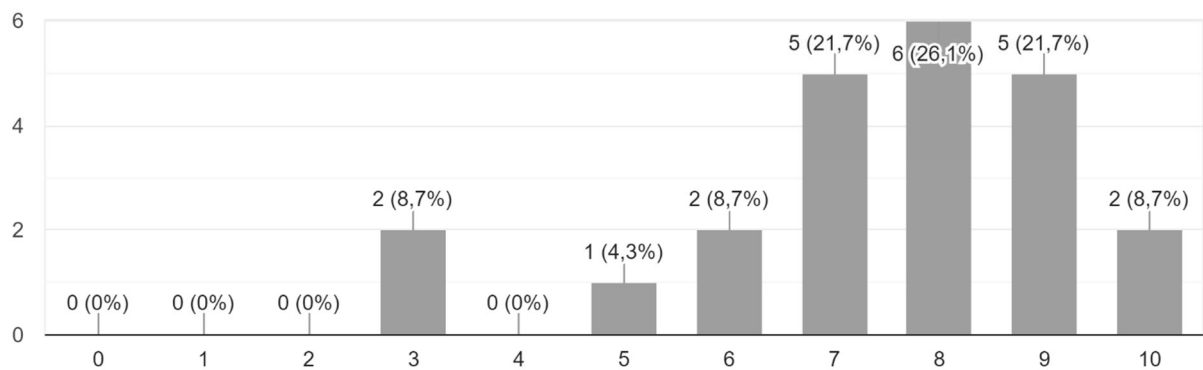
Falta de normativos

Falta de pessoal

**3. Em uma escala de 0 a 10, quão capacitado(a) você se considera para exercer suas atividades?**

Em uma escala de 0 a 10, quão capacitado(a) você se considera para exercer suas atividades?

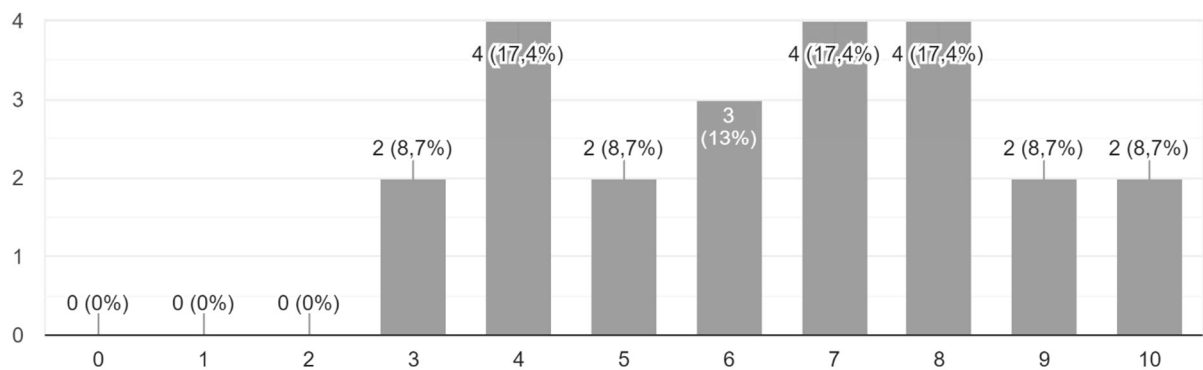
23 respostas



**4. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sente que sua equipe é qualificada para realização do trabalho?**

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sente que sua equipe é qualificada para realização do trabalho?

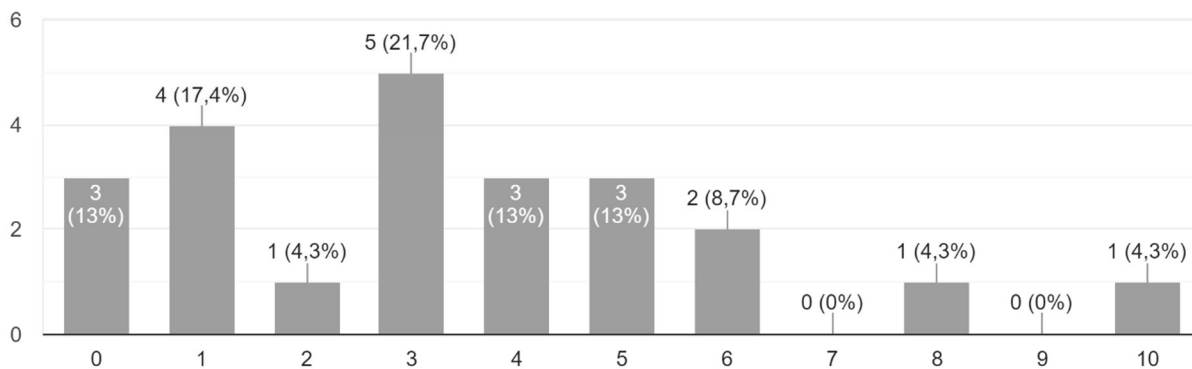
23 respostas



5. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a quantidade de servidores na sua equipe é suficiente para atendimento da demanda?

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a quantidade de servidores na sua equipe é suficiente para atendimento da demanda?

23 respostas

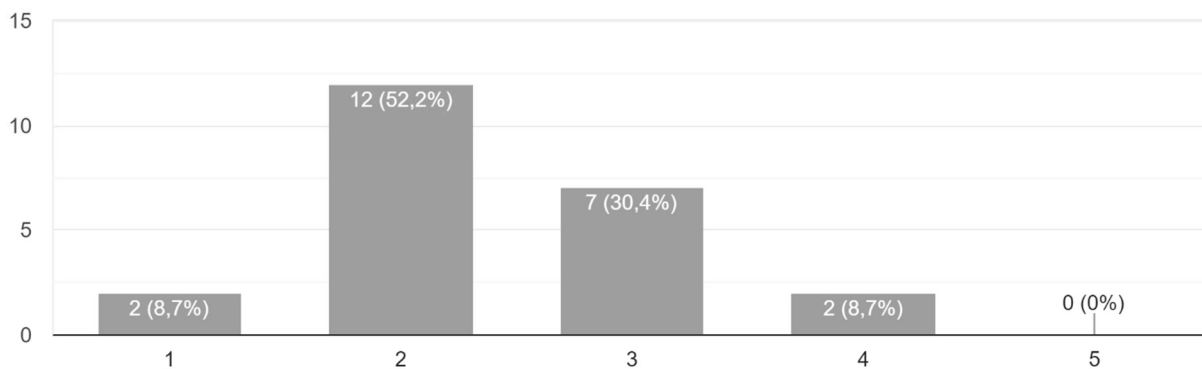


6. Em uma escala de 1 a 5, quão eficiente é o desenho dos processos do órgão, na sua percepção?

Obs: legenda em 1: "Não há qualquer padronização dos processos"; legenda em 5: "Os processos são totalmente padronizados e eficientes".

Em uma escala de 1 a 5, quão eficiente é o desenho dos processos do órgão, na sua percepção?

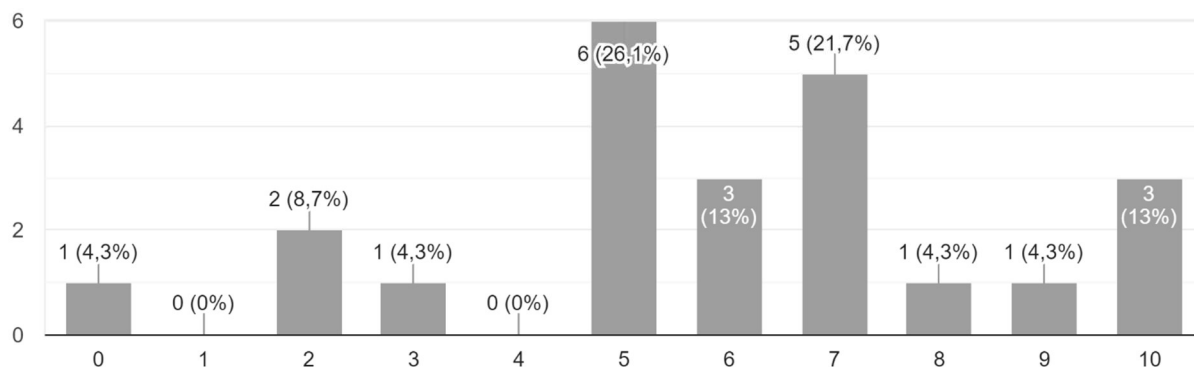
23 respostas



**7. Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que seu trabalho está exposto a interferência política?**

Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que seu trabalho está exposto a interferência política?

23 respostas

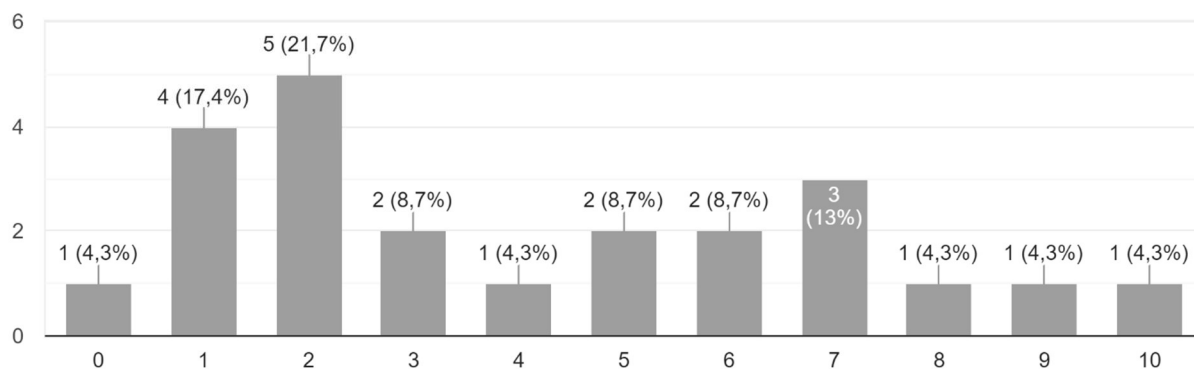


**8. Em uma escala de 0 a 10, você diria que seu tempo de trabalho é mais empregado em atividades de "apagar incêndio" ou em atividades planejadas?**

Obs: legenda em 0: "tempo totalmente empregado em 'apagar incêndios'"; legenda em 10: "tempo totalmente empregado em atividades planejadas".

Em uma escala de 0 a 10, você diria que seu tempo de trabalho é mais empregado em atividades de "apagar incêndio" ou em atividades planejadas?

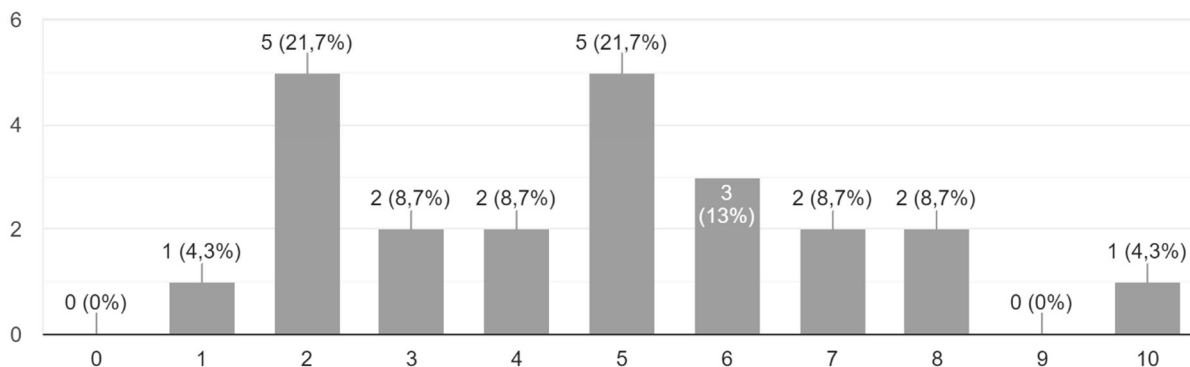
23 respostas



9. Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que os sistemas corporativos do órgão são adequados ao seu trabalho?

Em uma escala de 0 a 10, quanto você diria que os sistemas corporativos do órgão são adequados ao seu trabalho?

23 respostas



10. Em relação aos sistemas corporativos, apresente abaixo eventuais sugestões de melhoria.

As ferramentas não automatizam tarefas administrativas, não se tem sentido em se fazer ofício para enviar processos entre órgãos do governo federal, as notificações de particulares deveriam ser automáticas, as bases de dados deviam ser georreferenciadas e especializadas, dentre vários outros.

Sistema de cadastro de imóveis deve ser geoespacial.

Concentração de todos os sistemas em um único, ouvindo os técnicos que trabalham na ponta.

Rapidez nas resposta, pessoal realmente capacitados para a realização das tarefas ompostas.

Unificação e georreferenciamento

.

Unificação dos diferentes sistemas de gestão de imóveis (SIAPA, SPIUNET, SARP, CIDI)

Sistemas são absolutamente fragmentados, com prejuízos relevantes de integração. Há fragilidades conceituais que afetam tipologias centrais e criam distorções nas bases e seus relacionamentos (dificultando a gestão da informação). Ferramentas gerenciais insuficientes/inadequadas.

Não sou Técnico em Informática mas, temos que melhorar, e muito nossos sistemas para que possamos produzir bem e melhor nosso trabalho

Intercomunicação entre os sistemas.

Unificação dos diversos sistemas

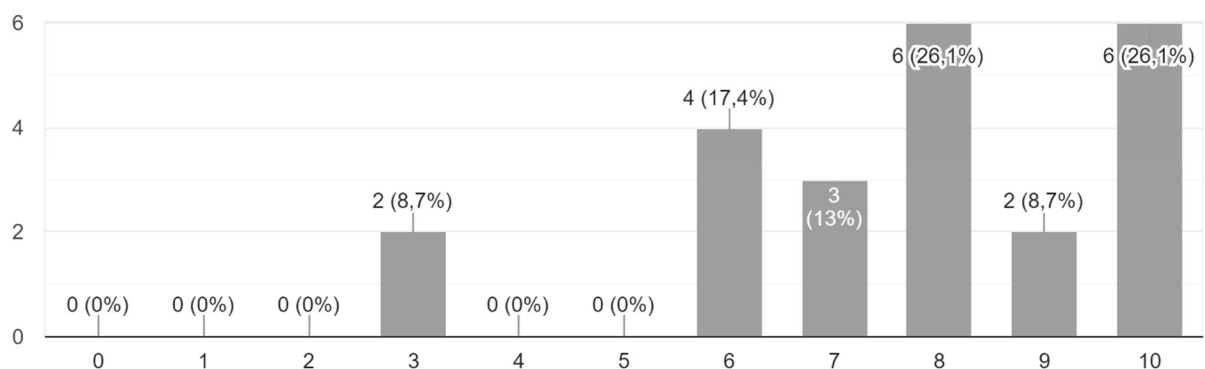
Diálogo dos sistemas com o SEI

Incluir georreferenciamento dos dados
Integração das bases de dados do SEI ME e SEI MP
Criação de cargos oficiais, hoje o Órgão não possui chefias, maior proximidade do Superintendente e colocar na coordenação pessoa técnica e capacitada ao invés de preenchimento com vaga política
Comunicação entre os sistemas, temos vários sistemas que não se comunicam

**11. Em uma escala de 0 a 10, quão engajado(a) você se sente com o seu trabalho atualmente?**

Em uma escala de 0 a 10, quão engajado(a) você se sente com o seu trabalho atualmente?

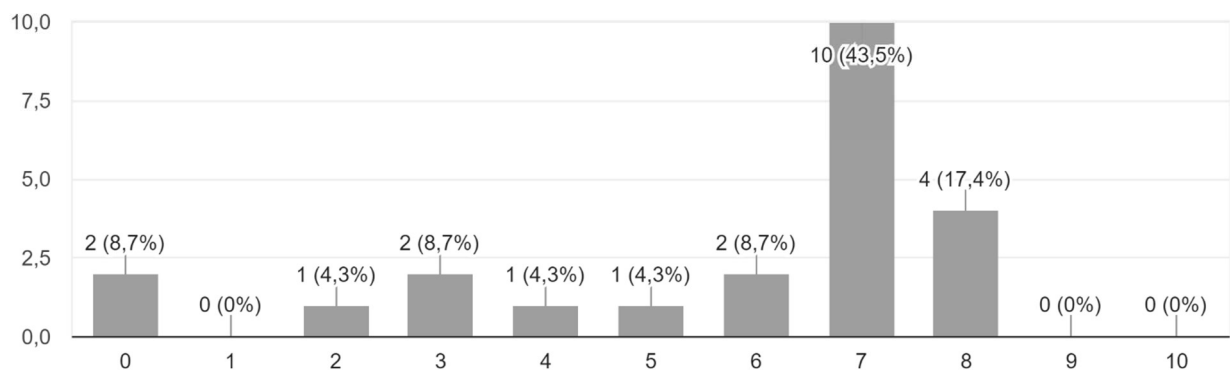
23 respostas



**12. Em uma escala de 0 a 10, quão satisfeito(a) você está com as entregas do órgão para a sociedade?**

Em uma escala de 0 a 10, quão satisfeito(a) você está com as entregas do órgão para a sociedade?

23 respostas



13. Das soluções abaixo, marque as 3 que você julga mais importantes para aperfeiçoamento do desempenho do órgão e suas entregas.

Das soluções abaixo, marque as 3 que você julga mais importantes para aperfeiçoamento do desempenho do órgão e suas entregas.

23 respostas

