

Relato do Projeto Gestao e Destinaçao dos Bens Inserviveis da Universidade Federal de Alagoas**ELES CALHEIROS MARQUES JUNIOR**Universidade Federal de Alagoas
elesjunior@hotmail.com**LÍVIA VANESSA DOS SANTOS FEITOSA**UFAL - Universidade Federal de Alagoas
liviah.feitosa@gmail.com**JANIS CHRISTINE ANGELINA CAVALCANTE**UFAL - Universidade Federal de Alagoas
JANIS.CHRISTINE@SIBI.UFAL.BR**CLEIDE VASCONCELOS DANTAS**UFAL - Universidade Federal de Alagoas
cleidevdantas@gmail.com



RELATO DO PROJETO GESTÃO E DESTINAÇÃO DOS BENS INSERVÍVEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever o desenvolvimento do projeto Gestão e Destinação dos Bens Inservíveis da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). O projeto teve como produto final um manual de procedimentos para o desfazimento de bens inservíveis, elaborado considerando as necessidades do setor responsável pela gestão patrimonial da instituição e a legislação pertinente ao desfazimento de bens. Realizou-se pesquisa qualitativa, com coleta de dados a partir de pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e observação direta. Como resultado constatou-se a necessidade de (re)estruturar e formalizar o procedimento a ser adotado na gestão e destinação dos bens inservíveis a luz dos Decretos Nº 99.658, de 30/10/1990, e Nº 6.087, de 20/04/2007, na perspectiva de evitar o acúmulo excessivo e a degradação dos bens públicos.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial. Bens Inservíveis. Desfazimento de Bens. Instituição de Ensino Superior.

Abstract

This article aims to describe the development of the Project Management and Disposal of Assets of the Federal University of Alagoas (UFAL). The final product of the project was a manual of procedures for the disposal of waste goods, prepared considering the needs of the sector responsible for the patrimonial management of the Institution and the legislation pertinent to the disposal of goods. Qualitative research was conducted, with data collection based on bibliographical and documentary research, interviews and direct observation. As a result, it was verified the need to (re) structure and formalize the procedure to be adopted in the management and destination of waste goods in light of Decrees No. 99.658, dated 10/30/1990, and No. 6,087, dated 04/20/2007 , With a view to avoiding excessive accumulation and degradation of public goods.

Keywords: Patrimonial Management. Insecure Goods. Disappearance of Goods. Institution of Higher Education.



1 Introdu3o

A gest3o do patrim3nio constitui-se em uma atividade relevante dentro das organiza3es, pois 3 a partir dela que se processa toda a pol3tica de recebimento, incorpora3o, conserva3o, distribu3o e baixa de bens patrimoniais. A gest3o patrimonial envolve, dessa forma, um conjunto de atividades que se iniciam quando da aquisi3o de um dado bem e cujo t3rmino ocorre no momento em que o bem 3 retirado do acervo patrimonial da Institu3o ao qual pertencia (Nunes, 2015; Matias, 2015).

No contexto das organiza3es p3blicas, a boa gest3o do patrim3nio 3 elemento essencial para se alcan3ar a efici3ncia preconizada no Art. 37 da Constitui3o Federal de 1988 (Brasil, 2004), com impactos na efic3cia e efetividade da a3o estatal e presta3o de servi3os p3blicos. Mas, de acordo com Nunes (2015), a gest3o patrimonial tem sido sistematicamente negligenciada nas organiza3es p3blicas. A autora sugere, como medida para enfrentar o descaso com a gest3o patrimonial, que os setores de patrim3nio disponham de recursos materiais, humanos e financeiros, para que se minimize a perda patrimonial (Nunes, 2015).

A gest3o de patrim3nio abrange um conjunto de atividades que inicia com a aquisi3o de um bem e conclui-se com sua baixa do patrim3nio. Santos (2012) esclarece que a gest3o patrimonial se constitui pela sequ3ncia de atividades que tem o seu in3cio na aquisi3o e termina quando o bem for retirado do patrim3nio da institu3o.

Uma das etapas cr3ticas da gest3o patrimonial nas organiza3es p3blicas 3 quando o bem se torna inserv3vel, cabendo ao setor de patrim3nio classific3-lo de acordo com a legisla3o vigente e dar-lhe destina3o adequada. Muitas vezes as organiza3es p3blicas n3o conseguem gerenciar o volume dos bens inserv3veis, ocasionando problemas como a ocupa3o de espa3os f3sicos e a deteriora3o dos bens que ainda poderiam ser utilizados.

Frente 3 reconhecida import3ncia da gest3o do patrim3nio nas organiza3es p3blicas, e em especial o gerenciamento e destina3o dos bens inserv3veis, desenvolveu-se o projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, que teve como objetivo propor um manual detalhando os procedimentos que devem ser considerados no processo de desfazimento de bens inserv3veis. Dessa forma, este trabalho visa relatar as principais etapas de desenvolvimento do projeto, com a apresenta3o de seu produto final, o manual de procedimentos para desfazimento dos bens inserv3veis da institu3o.

Destaque-se que o projeto foi desenvolvido nos meses de setembro, outubro e novembro de 2016, como atividade pr3tica da disciplina Gest3o de Projetos P3blicos, no 3mbito do Mestrado Profissional em Administra3o P3blica em Rede – PROFIAP/UFAL.

O l3cus da pesquisa foi a Divis3o de Almoxarifado e Patrim3nio (DIAP), vinculada a Superintend3ncia de Infraestrutura da Universidade Federal de Alagoas (SINFRA/UFAL). A SINFRA 3 um 3rg3o de apoio administrativo que cuida das atividades relacionadas a toda a 3rea de infraestrutura da UFAL. Conta atualmente como tr3s ger3ncias: Ger3ncia de Servi3os Gerais (GSG); Ger3ncia de Patrim3nio e Suprimento (GPS) e Ger3ncia de Projetos, Obras e Servi3os de Engenharia (GPOS). A DIAP, considerando a estrutura organizacional da SINFRA, se subordina a Ger3ncia de Patrim3nio e Suprimentos.

As atividades e etapas do projeto foram organizadas e conduzidas a partir da metodologia do PMI expressa nos Guias PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Government Extension (PMI, 2001), sendo todo o registro das atividades feito por meio dos modelos de formul3rios e relat3rios sugeridos por Snyder (2013). Dessa forma, foram consideradas no desenvolvimento do projeto as dez 3reas de conhecimento do PMBOK. Por se tratar de um projeto derivado de uma atividade acad3mica, fundada na aprendizagem pr3tica, alguns dos processos n3o foram realizados tal qual propostos no Guia PMBOK, mas com adapta3es a realidade em an3lise e a pr3pria natureza do projeto e sua finalidade acad3mica, educacional.



Este relato do projeto estrutura-se, além desta Introdução, em quatro partes. A próxima apresenta o Referencial Teórico que norteou o desenvolvimento do projeto, com destaque para a discussão sobre Gestão de Projetos e Gestão Patrimonial nas organizações públicas. A seção seguinte detalha o procedimento metodológico adotado. Na terceira parte apresenta-se a Análise dos Resultados, com o diagnóstico da gestão dos bens inservíveis feita pela DIAP/SINFRA/UFAL e a descrição das etapas do projeto. Por fim, as Considerações Finais, com a reafirmação dos objetivos e resultados alcançados, além da indicação das limitações e principais dificuldades enfrentadas ao longo do desenvolvimento do projeto.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são discutidas a Gestão de Projetos e a Gestão Patrimonial, especialmente no contexto das organizações públicas, as quais devem atuar de acordo com os princípios constitucionais e dispositivos legais que regem a gestão patrimonial e o desfazimento dos bens públicos.

2.1 Gestão de Projetos

A gestão de projetos vem se firmando como uma área relevante e que contribui decisivamente na atuação e alavancagem das organizações. Tornou-se um truismo considerar a gestão de projetos um meio para dinamizar as organizações, na busca de maior competitividade e melhores resultados organizacionais (Vitoreli, Lima, Gerolamo & Carpinetti, 2010). O modelo de gestão por projetos tem sido adotado e aplicado em organizações dos mais variados tipos, portes e setores. No bojo deste processo, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver suas atividades e ações a partir da adoção das melhores práticas na gestão de projetos.

Entretanto, antes de discutir propriamente a gestão, o gerenciamento de projetos, é preciso estabelecer o conceito de projeto. Para Camargo (2014, p. 17), projeto é “um esforço temporário (com começo, meio e fim) empreendido para criar um resultado exclusivo”. Na avaliação de Rabechini Jr, Carvalho e Laurindo (2002) um dos conceitos mais completos e convincentes de projeto é o de Tuman, que definiu projeto como sendo uma

organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (Tuman, 1983, como citado em Rabechini Jr. *et al.*, 2002, p. 31).

Kerzner (2006, p. 15), de forma mais incisiva, compreende projeto como “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade”. De caráter mais didático, a proposição de Heldman (2009) se preocupa em estabelecer as características essenciais do projeto. Para a autora os projetos são únicos; de natureza temporária e têm datas definidas de início e fim; estarão concluídos quando as metas forem alcançadas ou quando for decidido que o projeto não é mais viável; e um projeto bem sucedido é aquele que atende ou excede as expectativas das partes interessadas (Heldman, 2009, pp. 6-7).

Poder-se-ia continuar arrolando número expressivo de conceitos de projetos retirados de autores da ciência administrativa. Mas as definições apresentadas já permitem apreender uma compreensão geral sobre projetos. E mais importante: para os fins específicos deste trabalho, o conceito a priorizar é aquele definido pelo *Project Management Institute*.



Na área de gestão de projetos, seja em sua aplicação profissional ou acadêmica, a principal referência a consultar é o guia *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK), do *Project Management Institute* (PMI). Camargo (2014) afirma que no presente século, no Brasil e no mundo, o PMI se tornou o padrão em gerenciamento de projetos. Dessa forma, há um reconhecimento generalizado sobre a importância do Guia PMBOK na gestão de projetos. Trata-se de manual que apresenta diretrizes para o gerenciamento de projetos, definindo conceitos, descrevendo o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos, assim como o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013).

Partindo da compreensão de projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p. 2), o Guia PMBOK define gestão de projetos como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2013, p. 4).

O gerenciamento de projetos na proposta do PMBOK se desenvolve a partir da integração entre 47 processos, agrupados logicamente em 10 áreas do conhecimento e cinco grupos de processos. Estes correspondem aos processos de Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle; e Encerramento. As 10 áreas de conhecimento compreendem: 1. Gerenciamento da integração do projeto; 2. Gerenciamento do escopo do projeto; 3. Gerenciamento do tempo do projeto; 4. Gerenciamento dos custos do projeto; 5. Gerenciamento da qualidade do projeto; 6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto; 7. Gerenciamento das comunicações do projeto; 8. Gerenciamento dos riscos do projeto; 9. Gerenciamento das aquisições do projeto; e 10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto. A Figura 01 apresenta os processos de gerenciamento sugeridos pelo Guia PMBOK.

Trazendo a discussão para o setor público, o gerenciamento de projetos tem sido considerado um instrumento de apoio à gestão na busca pelo cumprimento de sua função social (Araújo, Pinheiro Júnior & Abreu, 2016). A aplicação do gerenciamento de projetos na Administração Pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade (Brasil, 2011).

Entretanto, as instituições públicas ainda enfrentam muitas dificuldades no processo de adoção e generalização das práticas de gerenciamento de projetos. Vargas (2009) assinala que a Administração Pública enfrenta problemas diversos, a exemplo da dificuldade em obtenção de pessoal qualificado, frequentes paralisações de programas e projetos por falta de recursos, salários incompatíveis com o mercado, maiores riscos de quebra da continuidade administrativa.

Ao avaliar o gerenciamento de projetos no setor público brasileiro, Lima, Cirqueira, Pinto e Souza (2017) reconhecem que há órgãos e entidades públicas, principalmente do governo federal, formados por quadro de pessoal com competência reconhecida em gerenciamento de projetos. Entretanto, os autores assinalam que a realidade de diversos estados e municípios brasileiros é bem diferente. Apontam que, além de limitações legais, culturais, políticas e burocráticas, as instituições públicas também enfrentam problemas na formação de seu quadro técnico.

Dessa forma, mesmo percebendo no gerenciamento de projetos uma ferramenta de apoio à gestão pública (Araújo *et al.*, 2016), as instituições do setor, sejam estaduais, municipais, ou mesmo federal, ainda não dispõem, na quantidade e qualidade necessária, de pessoal e experiência administrativa acumulada para a prática e utilização regular e efetiva do gerenciamento de projetos.

Apesar das limitações existentes no setor público em relação ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos, é preciso reconhecer o esforço do governo brasileiro em mudar tal situação. E neste sentido cabe destacar que a experiência internacional, tanto no tocante a prática de gestão de projetos quanto à produção científica na área, pode contribuir para dinamizar a aplicação do gerenciamento de projetos na gestão pública brasileira.



Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
4. Gerenciamento da integração	4.1. Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5. Realizar o controle integrado de mudanças	4.6. Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo		5.1. Planejar o gerenciamento do escopo 5.2. Coletar os requisitos 5.3. Definir o escopo 5.4. Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5. Validar o escopo 5.6. Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo		6.1. Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2. Definir as atividades 6.3. Sequenciar as atividades 6.4. Estimar os recursos das atividades 6.5. Estimar as durações das atividades 6.6. Desenvolver o cronograma		6.7. Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos		7.1. Planejar o gerenciamento dos custos 7.2. Estimar os custos 7.3. Determinar o orçamento		7.4. Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade		8.1. Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2. Realizar a garantia da qualidade	8.3. Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos		9.1. Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2. Mobilizar a equipe do projeto 9.3. Desenvolver a equipe do projeto 9.4. Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações		10.1. Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2. Gerenciar as comunicações	10.3. Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos		11.1. Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2. Identificar os riscos 11.3. Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4. Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5. Planejar as respostas aos riscos		11.6. Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições		12.1. Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2. Conduzir as aquisições	12.3. Controlar as aquisições	12.4. Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas	13.1. Identificar as partes interessadas	13.2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4. Controlar o engajamento das partes interessadas	

Figura 01. Processos do Gerenciamento de Projetos do Guia PMBOK
Fonte: PMI (2013).



Na perspectiva de contribuir nos projetos governamentais, o PMI publicou uma extens3o ao PMBOK, Government Extension (PMI, 2001), dedicada especificamente a realidade dos projetos p3blicos, mas que n3o se distancia ou diverge das boas pr3ticas de gerenciamento de projetos arroladas no PMBOK (PMI, 2013). Para Lima *et al.* (2017), o Government Extension

oferece princ3pios norteadores para a gest3o de projetos do setor p3blico. Essa extens3o traz uma vis3o geral dos principais processos concernentes aos projetos governamentais, descrevendo a forma como eles funcionam. Assim, essa extens3o serve de refer3ncia para aqueles que atuam no gerenciamento de projetos no setor p3blico (Lima *et al.*, 2017, p. 104).

Destaca-se ainda, no contexto da gest3o de projetos de forma geral, mais que pode representar tamb3m uma contribui3o relevante ao desenvolvimento de projetos p3blicos, a obra de Snyder (2013), que se prop3e a complementar a 5ª edi3o do Guia PMBOK, disponibilizando um conjunto de modelos de formul3rios e relat3rios para que os gerentes de projeto possam aplicar os conceitos e pr3ticas descritos no Guia PMBOK aos seus projetos. Trata-se de uma obra com fins operacionais, facilitando o desenvolvimento, registro e avalia3o do projeto em suas diversas etapas ou fases.

Ressalte-se, por fim, que o projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da UFAL foi desenvolvido com base no padr3o PMI de Gest3o de Projetos, expresso no Guia PMBOK (PMI, 2013); no PMBOK Government Extension (PMI, 2001); e que suas fases foram registradas por meio dos modelos de formul3rios propostos por Snyder (2013).

2.2 Gest3o Patrimonial

A gest3o do patrim3nio constitui-se em uma atividade relevante dentro das organiza3es, pois 3 a partir dela que se processa toda a pol3tica de recebimento, incorpora3o, conserva3o, distribu3o e baixa de bens patrimoniais. A gest3o patrimonial envolve, dessa forma, um conjunto de atividades que se iniciam quando da aquisi3o de um dado bem e cujo t3rmino ocorre no momento em que tal bem 3 retirado do acervo patrimonial da institui3o ao qual pertencia (Nunes, 2015; Matias, 2015).

Mais precisamente, a gest3o patrimonial abrange as atividades de recebimento, cadastramento, emplaquetamento, distribu3o, responsabilidades, recolhimento, redistribui3o, invent3rios, aliena3es e baixas de bens (Nunes, 2015). Ainda neste diapas3o, Borges e Rodrigues (2013) assinalam que a administra3o patrimonial envolve um conjunto de atividades, dentre as quais se destacam:

- a) inscrever o bem no acervo do 3rg3o;
- b) efetuar a identifica3o patrimonial, atrav3s de plaquetas fixadas nos bens permanentes;
- c) extrair, conferir e encaminhar relat3rios ao sistema financeiro;
- d) extrair o Termo de Responsabilidade dos bens m3veis, para assinatura dos respectivos respons3veis;
- e) encaminhar os invent3rios de bens permanentes ao sistema financeiro;
- f) registrar as transfer3ncias de bens e as altera3es do respons3vel;
- h) instruir processos de baixa de bens permanentes;
- i) propor a doa3o de bens patrimoniais e observar as normas legais (Borges & Rodrigues, 2013, p. 10).



Nas organizações públicas, a gestão patrimonial, de acordo com Delazaro Filho (1999, p. 13), compreende o planejamento, estruturação de funções e o controle, para que um conjunto racional de técnicas, operações e procedimentos legais possam ocorrer sem sobressaltos desde a aquisição até a destinação final dos bens. Ou seja, a gestão patrimonial deve estar presente durante todo o ciclo de vida dos bens públicos.

A Figura 02 apresenta e caracteriza as atividades básicas da gestão patrimonial, a representar, em linhas gerais, os procedimentos – do recebimento a destinação final dos bens – adotados normalmente no setor de patrimônio das organizações, em especial as públicas.

Nº	Atividade	Descrição
01	Recebimento	Operação de incorporação do bem ao patrimônio institucional pelo setor de patrimônio, para posterior distribuição ao setor destinatário.
02	Cadastramento	Registro informatizado de entrada do bem, com indicação de suas características e com o seu número de identificação (plaqueta).
03	Emplaquetamento	Colocação do número de identificação (plaqueta) no bem.
04	Distribuição	Encaminhamento do bem, já devidamente registrado e emplaquetado, para o seu respectivo local e agente patrimonial.
05	Responsabilidades	Emissão dos termos de responsabilidades que deverão ser assinados pelos seus respectivos agentes patrimoniais.
06	Recolhimento	É a função do setor de patrimônio responsável para colher ou receber os bens devolvidos pelos usuários.
07	Redistribuição	Encaminhamento dos bens que foram devolvidos para serem reutilizados em outros locais.
08	Inventários	Procedimentos relativos ao levantamento físico dos bens da instituição.
09	Alienações	Transferências de bens para outras instituições.
10	Baixa	Última etapa no processo de gestão patrimonial, significa a retirada dos dados do bem do seu cadastro ou do sistema patrimonial físico-contábil, independente da modalidade de desfazimento (doação, transferência, permuta, venda direta, leilão, perda, roubo, extravio etc), devendo sempre ser autorizada pelo gestor da unidade.

Figura 02. Atividades básicas da Gestão Patrimonial
Fonte: Adaptado de Nunes (2015).

No contexto específico do projeto Gestão e destinação dos bens inservíveis da UFAL, as atividades de gestão patrimonial que se aplicam mais diretamente são as de recolhimento, redistribuição, inventários, alienações e, sobretudo, baixa de bens.

A Gestão Patrimonial no contexto das organizações públicas deve, ainda, atentar para os normativos que orientam a gestão do patrimônio, buscando sempre a eficiência. A própria Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2004), em seu Art. 37, estabelece que 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.

Dentre os dispositivos legais que tratam do processo de gestão do patrimônio, em especial do desfazimento de bens, destacam-se os Decretos Nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, que regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material (Brasil, 1990); o de Nº 6.087, de 20 de abril de 2007, que altera os arts. 5º, 15 e 21 do Decreto no 99.658 (Brasil, 2007); e a Instrução Normativa Nº 205, de 8 de abril de 1988, da Secretaria de Administração Pública - SEDAP, que instituiu a racionalização administrativa, o controle maximizado e o acompanhamento de diversos materiais (Brasil, 1988).

Para Figueredo (2015, p. 29) a Instrução Normativa Nº 205/88 é “o principal instrumento que rege o controle de material, tanto de consumo como permanente”, nas organizações públicas. O autor destaca que este instrumento legal tem o objetivo de



racionalizar com minimiza3o de custos o uso de material no 3mbito do Sistema de Servi3os Gerais – SISG atrav3s de t3cnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gest3o com as desej3veis condi3oes de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades (Figueredo, 2015; Brasil, 1988). Trata-se, portanto, de um dispositivo legal reconhecidamente importante no tocante 3 gest3o do patrim3nio nas organiza3oes p3blicas.

O Decreto N3 99.658 apresenta as formas de desfazimento de bens, a classifica3o de bens inserv3veis (ocioso, recuper3vel, antiecon3mico, irrecuper3vel), as condi3oes para a venda de bens, dentre outras aspectos relevantes para a gest3o e destina3o dos bens nas organiza3oes p3blicas. O Decreto N3 6.087, por sua vez, altera alguns artigos do Decreto anterior, atualizando-o.

De especial interesse 3 a classifica3o de bens inserv3veis emanada do Decreto N3 99.658. A Figura 03 apresenta essa classifica3o.

Classifica3o do Bem	Descri3o
Ocioso	Quando o bem, embora em perfeitas condi3oes de uso, n3o estiver sendo aproveitado.
Recuper3vel	Quando sua recupera3o for poss3vel e or3ar, no 3mbito, a cinquenta por cento (50%) de seu valor de mercado.
Antiecon3mico	Quando sua manuten3o for onerosa, ou seu rendimento prec3rio, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescimento.
Irrecuper3vel	Quando n3o mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido 3 perda de suas caracter3sticas ou em raz3o da inviabilidade econ3mica de sua recupera3o.

Figura 03. Classifica3o dos Bens Inserv3veis

Fonte: Brasil (1990).

A gest3o patrimonial, atendendo aos princ3pios que norteiam a Administra3o P3blica emanados da Constitui3o Federal de 1988, especialmente a legalidade e efici3ncia, deve sempre ter como balizador a legisla3o aplicada aos recursos patrimoniais.

Pelo exposto, evidencia-se que o Manual de Desfazimento de Bens Inserv3veis, produto final do projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da UFAL, foi elaborado de acordo com as disposi3oes legais que regem o processo de desfazimento dos bens p3blicos, em especial o estabelecido nos Decretos supracitados, al3m de tentar adequar-se as necessidades do setor que cuida da gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da IES analisada.

3 Metodologia

Com o objetivo de elaborar um manual de procedimentos para o desfazimento de bens inserv3veis de uma Institu3o de Ensino Superior P3blica, o projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da UFAL desenvolveu-se como uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados a partir de pesquisa bibliogr3fica e documental, entrevistas e observa3o direta.

Sendo mais preciso na classifica3o, em rela3o 3 abordagem de pesquisa trata-se de estudo qualitativo. Godoy (1995), ao apresentar as caracter3sticas b3sicas das pesquisas qualitativas, acentua que elas t3m o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental de pesquisa; que a pesquisa qualitativa 3 descritiva; que os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fen3menos que est3o sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes; e que o enfoque predominante na an3lise dos dados 3 o indutivo. Ainda segundo a autora, a pesquisa qualitativa 3 a mais indicada para estudos explorat3rios, quando se lida com problemas pouco conhecidos (Godoy, 1995). Trata-se de um conjunto de caracter3sticas metodol3gicas que condiz com o projeto desenvolvido.



Quanto aos objetivos ou propósitos da pesquisa, classifica-se como estudo descritivo-exploratório. Descritivo no sentido dado por Cooper e Schindler (2003, p. 136), para quem os estudos descritivos atendem a diversos objetivos de pesquisa, dentre os quais se destaca as “descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo”. De acordo com Hair Jr., Babin, Money, e Samouel, (2005, p. 83) a “pesquisa descritiva descreve alguma situação”. O caráter exploratório se deve especialmente ao problema de pesquisa, pouco conhecido pelos autores (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Inicialmente, o projeto demandou a realização de pesquisas bibliográficas para apreender o essencial da gestão de projetos, em especial no contexto das organizações públicas. Esta etapa foi facilitada com a adoção dos Guias PMBOK (PMI, 2013), PMBOK Government Extension (PMI, 2001) e da obra de Snyder (2013) como referência base ao desenvolvimento do projeto. A pesquisa documental relacionou-se ao levantamento e análise das legislações que tratam da gestão patrimonial, em especial as que abordam o processo de desfazimento de bens públicos.

Destaca-se ainda que os artigos indicados nas aulas da disciplina Gestão de Projetos Públicos e a literatura consultada sobre Gestão Patrimonial permitiram compor um quadro teórico mínimo sobre gestão de projetos e gestão patrimonial. A partir desta base inicial, partiu-se para a pesquisa de campo, com uso dos instrumentos de pesquisa entrevista e observação para a coleta de dados.

A pesquisa na Divisão de Almoxarifado e Patrimônio da Superintendência de Infraestrutura – DIAP/SINFRA foi realizada através de entrevistas semiestruturadas junto aos servidores do setor, em especial o chefe da Divisão, e de observação direta. As entrevistas foram gravadas com a autorização do(s) entrevistado(s); e as observações registradas nos relatórios técnicos das visitas. Também foram feitos registros fotográficos dos locais observados, a exemplo das instalações de guarda dos bens inservíveis.

Por fim, toda a informação obtida foi considerada no processo de elaboração do projeto e do manual de desfazimento de bens. Como afirmado, o projeto estruturou-se a partir dos formulários e relatórios propostos por Snyder (2013). E o manual de desfazimento resultou da consideração dos dados e informações obtidos ao longo do desenvolvimento do projeto e da legislação pertinente, além, é claro, das demandas e necessidades identificadas na DIAP/SINFRA.

4 Análise dos resultados

Esta seção descreve o diagnóstico do processo de gestão dos bens inservíveis da UFAL, ou seja, o quadro atual dos procedimentos adotados na DIAP/SINFRA; em seguida descreve, de forma sucinta, as etapas de desenvolvimento do projeto; e por fim apresenta o fluxograma proposto para o desfazimento de bens na Instituição.

4.1 Diagnóstico da gestão e destinação dos bens inservíveis na UFAL

A primeira etapa prática do projeto consistiu no diagnóstico da situação relativa à gestão de bens inservíveis da UFAL. Para tanto, no primeiro encontro realizado com o chefe da Divisão de Almoxarifado e Patrimônio foi apresentado o objetivo do projeto, com a entrega do Termo de Abertura. Após o deferimento da proposta pelo chefe da DIAP/SINFRA, buscou-se identificar preliminarmente as práticas e ações promovidas até então pelo setor no processo de gestão e destinação dos bens inservíveis da Instituição.

Neste momento confirmou-se a inexistência de um manual ou guia voltado especificamente à gestão e destinação dos bens inservíveis da UFAL.

As atividades da DIAP/SINFRA baseiam-se na identificação e guarda dos materiais, com a habilitação de parte deles para leilão. De acordo com os servidores entrevistados, a doação de bens não é algo comum na instituição, sobretudo em decorrência de determinações



legais que restringem a doação a outras instituições federais, impedindo o repasse de bens a organizações públicas das esferas estadual e municipal.

Especificamente em relação aos bens ociosos, foi informado que qualquer setor da UFAL pode requisitá-los, bastando para isso que a solicitação seja feita pelo dirigente máximo da Unidade. Após a formalização do pedido e encaminhamento de todos os trâmites, o bem passa a integrar o patrimônio próprio da Unidade/Setor/Órgão de destinação.

Foi indicado ainda que o gerenciamento de bens da UFAL tem sido feito por meio eletrônico, com uso do SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos. Entretanto, apenas um grupo de servidores da instituição dispõe de acesso irrestrito as funcionalidades do sistema no que diz respeito ao gerenciamento de bens e patrimônio.

Em uma segunda visita técnica, realizada no dia 6 de outubro de 2016, foi possível analisar o SIPAC e suas funcionalidades referentes à gestão patrimonial, e especificamente como o sistema tem sido utilizado para a gestão dos bens inservíveis.

Uma terceira visita a DIAP/SINFRA, no dia 26 de outubro de 2016, reforçou a identificação das dificuldades relativas à gestão dos bens inservíveis da UFAL, e em especial o processo crítico de desfazimento. Uma mostra dos problemas enfrentados pela Divisão de Almoarifado e Patrimônio pode ser visualizada a partir das Figuras 04, 05, 06 e 07, que retratam as instalações e condições de guarda dos bens inservíveis da UFAL.



Figura 04. Infraestrutura precária da instalação de guarda dos bens inservíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



Figura 05. Condições de guarda dos bens inservíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



Figura 06. Condição de guarda e estado de bem inservível – primeiro ônibus da UFAL
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



Figura 07. Condições de guarda de bens inservíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



S3o vis3veis as condi3o3es inadequadas de guarda dos bens inserv3veis, constituindo-se tais instala3o3es em ambientes insalubres e perigosos aos servidores e funcion3rios terceirizados, assim como a toda comunidade acad3mica e do entorno da Universidade, tendo em vista que podem se constituir em locais prop3cios a prolifera3o de insetos, como o *Aedes aegypti*, mosquito transmissor da Dengue, Chikungunya e Zika. Al3m da pr3pria infraestrutura predial impr3pria ao desempenho de atividades laborais, como demonstrado na Figura 04 - quadro de energia aberto, com fia3o escancarada, a colocar em risco o pessoal que atua no setor.

A pr3pria hist3ria da UFAL, sua mem3ria material, acaba por se perder em decorr3ncia da inadequada gest3o dos bens inserv3veis. Como pode ser constatado na Figura 06, o primeiro 3nibus da institui3o encontra-se em estado deplor3vel, de completo abandono, ao relento, sem qualquer cuidado voltado a sua preserva3o. O que deveria ser recuperado, tornado um bem, um patrim3nio hist3rico da institui3o, encontra-se entregue a ferrugem do tempo, como se fosse meramente sucata.

O ac3mulo excessivo de bens inserv3veis acarreta ainda 3 ocupa3o de espa3os que poderiam ser destinados a outras atividades da institui3o. H3, efetivamente, a necessidade de agilizar o processo de desfazimento de bens na UFAL, dando uma destina3o adequada aos equipamentos, em atendimento as necessidades institucionais e a legisla3o que normatiza a gest3o patrimonial.

No enfrentamento das dificuldades postas 3 equipe da DIAP/SINFRA no processo de desfazimento dos bens, o projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis da UFAL prop3e elaborar um guia, um manual que condense os procedimentos e etapas necess3rias ao desfazimento destes bens, na perspectiva de facilitar e, sobretudo, agilizar os trabalhos no setor, evitando, conseqüentemente, o ac3mulo excessivo e a paulatina degrada3o dos bens inserv3veis da Universidade Federal de Alagoas.

4.2 Fases do projeto

Para o desenvolvimento do projeto, tomou-se como refer3ncia para o ordenamento das atividades os cinco processos do Guia PMBOK – Inicia3o, Planejamento, Execu3o, Monitoramento e Controle e Encerramento (PMI, 2013).

O processo de Inicia3o abrange a obten3o da autoriza3o do projeto ou, em um projeto com v3rias fases, de uma fase do projeto. 3 o processo realizado para documentar as necessidades relacionadas ao projeto (Camargo, 2014). Ainda de acordo com Camargo, a inicia3o envolve um conjunto de atividades, tais como selecionar o gerente do projeto, determinar a autoridade do gerente do projeto, identificar as principais partes interessadas, determinar objetivos mensur3veis e obter aprova3o do patrocinador. O principal documento gerado nesta etapa 3 o Termo de Abertura.

Na primeira visita t3cnica realizada a DIAP/SINFRA, quando da apresenta3o da proposta do projeto, fez-se a leitura do Termo de Abertura que, retificado e ajustado para atender as reais necessidades do setor, foi assinado pelo chefe da Divis3o. Com isso, obteve-se a autoriza3o para o desenvolvimento do projeto.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013), o grupo de processos de planejamento corresponde 3 aqueles necess3rios a defini3o do escopo do projeto, refinamento dos objetivos e defini3o da linha de a3o necess3ria para alcan3ar os objetivos para os quais o projeto foi criado. Camargo (2014) considera planejamento o processo que permite a coleta de informa3o3es de muitas fontes para desenvolver os planos de gerenciamento para cada 3rea de conhecimento do projeto. Os processos do grupo planejamento perpassam todas as dez 3reas de conhecimento do PMBOK. S3o 23 processos, registrados por meio de diversos



documentos, como o Plano de Gerenciamento do Projeto, o Cronograma, o Plano de Gerenciamento das Aquisi3es, dentre outros.

Por se tratar de um grupo de processos variados e essenciais ao sucesso do projeto, a fase de planejamento demandou maior tempo e dedica3o para o cumprimento das atividades. Em especial destaca-se a dificuldade enfrentada na cria3o da Estrutura Anal3tica do Projeto (EAP). A falta de experi3ncia em gerenciamento de projetos, aliada a exiguidade do tempo, tornaram a experi3ncia de criar uma EAP um exerc3cio desafiador, desgastante e continuamente perpassado por erros e acertos.

Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especifica3es do projeto correspondem ao grupo de processos de Execu3o. De acordo com Camargo (2014), a execu3o de um projeto consiste basicamente em colocar em pr3tica tudo o que foi planejado, produzindo as entregas do projeto.

No contexto do projeto Gest3o e destina3o dos bens inserv3veis, a etapa de execu3o envolveu um conjunto de atividades, tais como desenvolver e gerenciar a equipe, gerenciar as informa3es, gerenciar as expectativas das partes interessadas. Esta 3tima foi uma das atividades mais dif3ceis, pois em algumas reuni3es as expectativas expressadas pelas partes interessadas, em especial os servidores da DIAP/SINFRA, extrapolavam muito o escopo do projeto. Dessa forma, foi preciso negociar e constantemente reafirmar a proposta do projeto, limitado 3 produ3o de um manual de procedimentos para o desfazimento dos bens inserv3veis.

O monitoramento e controle, segundo Camargo (2014), busca verificar se o projeto est3 sendo executado conforme o planejado. Perpassa nove das dez 3reas de conhecimento do PMBOK, controlando o projeto de forma a possibilitar que medidas corretivas sejam tomadas rapidamente ap3s uma necessidade ter sido detectada (Camargo, 2014).

Do conjunto de atividades que envolvem o monitoramento e controle, a mais recorrente no projeto Gest3o dos bens inserv3veis foi 3 verifica3o e controle do escopo, seguida do controle do cronograma. A primeira derivada exatamente da dificuldade na elabora3o da EAP; a segunda decorr3ncia do limitado tempo destinado ao desenvolvimento do projeto - apenas tr3s meses.

O grupo de processos de encerramento s3o executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, objetivando encerrar formalmente o projeto ou fase (PMI, 2013). No contexto espec3fico do projeto Gest3o dos Bens inserv3veis, o encerramento teve como foco a confirma3o se o trabalho foi realizado conforme os requisitos definidos para o projeto.

Dessa forma, o projeto foi realizado tendo como base os processos do Guia PMBOK. A Figura 08 apresenta os documentos elaborados que registraram as fases de desenvolvimento do projeto, todos baseados nos modelos propostos por Snyder (2013).

Documento	Data de elabora3o	3rea de conhecimento (Sa3da principal)
Termo de Abertura do Projeto	20/09/2016	Integra3o
Matriz de An3lise das Partes Interessadas	28/09/2016	Partes Interessadas
Registro das Partes Interessadas	28/09/2016	Partes Interessadas
Cronograma do Projeto	05/10/2016	Tempo
Estimativa de Dura3o das Atividades	05/10/2016	Tempo
Folha de C3lculo de Estimativa de Dura3o das Atividades	05/10/2016	Tempo
Plano de Gerenciamento de Projetos	05/10/2016	Integra3o
Estimativa de Custo das Atividades	03/11/2016	Custos
Folha de Trabalho de Estimaa3o de Custos	03/11/2016	Custos
M3tricas da Qualidade	03/11/2016	Qualidade
Planilha de Estimativa de Custos	03/11/2016	Custos
Plano de Gerenciamento da Qualidade	03/11/2016	Qualidade



Documento	Data de elaboração	Área de conhecimento (Saída principal)
Plano de Gerenciamento de Custos	03/11/2016	Custos
Plano de Gerenciamento do Escopo	03/11/2016	Escopo
Plano de Gerenciamento dos Requisitos	03/11/2016	Escopo
Plano de Gerenciamento das Comunicações	17/11/2016	Comunicações
Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	17/11/2016	Recursos Humanos
Avaliação de Probabilidade e Impacto	25/11/2016	Riscos
Ficha de Dados de Riscos	25/11/2016	Riscos
Matriz de Probabilidade e Impacto	25/11/2016	Riscos
Plano de Gerenciamento de Riscos	25/11/2016	Riscos
Registro de Riscos	25/11/2016	Riscos
CrITÉrios de Seleção de Fonte	03/12/2016	Aquisições
Plano de Gerenciamento das Aquisições	03/12/2016	Aquisições
Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas	06/12/2016	Partes Interessadas
Relatório de Desempenho do Projeto	11/12/2016	Integração

Figura 08. Documentos elaborados no Projeto Gestão e Destinação de Bens Inservíveis da UFAL
Fonte: Adaptado de Snyder (2013).

Por fim, apresenta-se o fluxograma proposto para a gestão e destinação dos bens inservíveis da UFAL. Ele condensa a proposta detalhada em pormenor no Manual de procedimentos para desfazimento de bens inservíveis da UFAL.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo relatar o processo de desenvolvimento do projeto Gestão e destinação dos bens inservíveis da UFAL, que por sua vez teve como finalidade elaborar um manual de procedimentos para o desfazimento dos bens inservíveis da instituição. Com o manual proposto espera-se que o processo de desfazimento de bens realizado na Divisão de Almoxarifado e Patrimônio ocorra de forma mais eficiente e célere, evitando o acúmulo excessivo e a deterioração dos bens inservíveis da IES.

Em relação às dificuldades para o desenvolvimento do projeto, acentua-se primeiramente o tempo exíguo, que demandou ajustes constantes no andamento dos trabalhos e mesmo a inviabilização de uma análise mais acurada das informações e dados obtidos nas entrevistas e observações na DIAP/SINFRA. Outra dificuldade foi o acesso ao SIPAC e suas funcionalidades relativas à gestão patrimonial, pois estas são habilitadas exclusivamente aos servidores que atuam diretamente na área. Destaca-se ainda a inexperiência em gestão de projetos como um fator que influenciou no resultado e qualidade do projeto desenvolvido.

É preciso ainda destacar que o produto final do projeto, o manual de desfazimento de bens inservíveis, constitui-se em uma proposta a ser considerada na gestão e destinação dos bens inservíveis da instituição pela equipe da DIAP/SINFRA. A análise da execução e avaliação dos resultados alcançados com o uso do manual escapou aos fins específicos do projeto, mas corresponde a etapa essencial para confirmação da viabilidade e utilidade do material elaborado.

Espera-se, por fim, que o Manual de Desfazimento de Bens Inservíveis da UFAL seja efetivamente útil, constituindo-se em um guia, um roteiro dos procedimentos a serem seguidos pela equipe da DIAP/SINFRA na destinação dos bens inservíveis da Instituição. E mais: que suas recomendações possam ser úteis e generalizáveis ao processo de gestão e destinação de bens inservíveis de outras IES públicas do país.



FLUXOGRAMA DESTINAÇÃO BENS INSERVÍVEIS

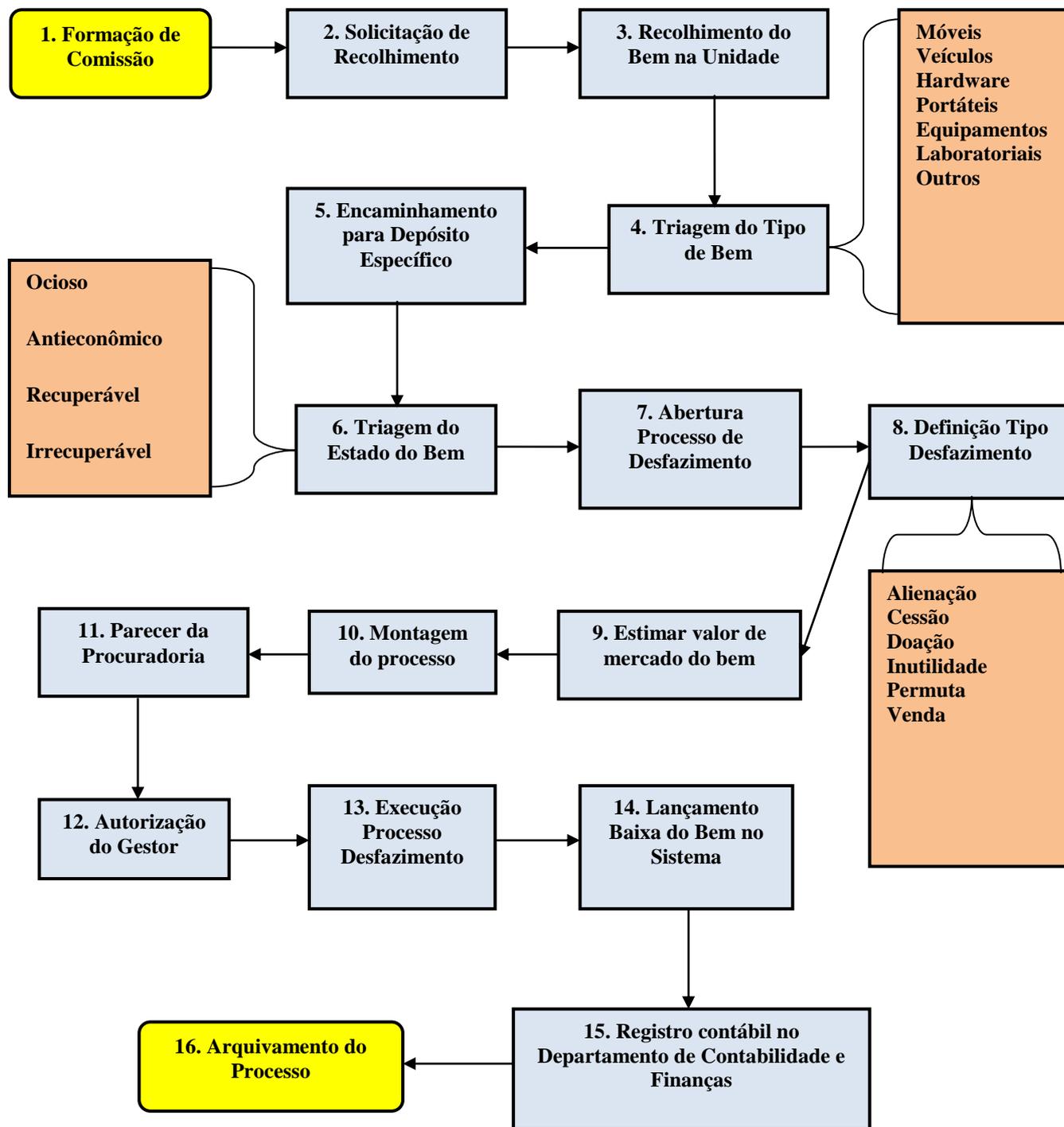


Figura 09. Fluxograma Destinação Bens Inservíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



6 Referências

Araújo, B. D. L., Pinheiro Júnior, F. M. L. & Abreu, F. P. (2015). Gerenciamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação em uma universidade pública do Ceará. *Revista Gestão em Análise*, 4(1), 43-53.

Borges, M. I. A. M. & Rodrigues, Z. A. L. (2013). Gestão patrimonial na Universidade Federal do Paraná (UFPR): estudo sobre o sistema de recebimento de bens móveis permanentes e sua fragilidade. *Caderno Gestão Pública*, 3(2), 5-25.

Brasil. (1990). *Decreto nº 99.658 de 30 de outubro de 1990. Regula o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material no âmbito da Administração Pública Federal*. Recuperado em 10 dezembro, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D99658.htm

Brasil. (2007). *Decreto nº 6.087, de 20 de abril de 2007. Altera os arts. 5º, 15 e 21 do Decreto no 99.658, de 30 de outubro de 1990, que regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material, e dá outras providências*. Recuperado em 10 dezembro, 2016, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6087.htm

Brasil. (2004). *Constituição 1988*. Brasília: Senado Federal.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. (2011). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGPSISP)*. Brasília: MP. Recuperado em 16 agosto, 2017, de http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/wiki/download/file/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf

Brasil. Secretaria de Administração Pública da Presidência da República. (1988). *Instrução normativa nº 205, de 08 de abril de 1988. Dispõe sobre a racionalização do uso de material com minimização de custos no âmbito do Sistema de Serviços Gerais do Poder Executivo e dá outras providências*. Recuperado em 16 agosto, 2017, de https://dpame.catalao.ufg.br/up/936/o/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n%C2%BA_205_de_1988_.pdf

Camargo, M. R. (2014). *Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Delazaro Filho, J. (1999). *Análise da Gestão Patrimonial de Empresa Pública*. Recuperado em 16 agosto, 2017, de <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel30-1999.pdf>

Figueredo, F. C. M. (2015). *Gestão patrimonial: um estudo sobre o controle de material permanente na Universidade Federal do Maranhão*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.



Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Heldman, K. (2009). *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI* (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

KERZNER, Harold. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Lima, F. J., Cirqueira, J. C., Pinto, V. C., & Souza, W. A. R. (2017). Gerenciamento de Projetos: Um Modelo de Monitoramento e Controle de Projetos Públicos Executados com Recursos de Transferências Voluntárias. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(1), 102-117.

Matias, A. C. (2015). *Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Nunes, L. C. M. (2015). *O emprego da teoria agente/principal para definição de modelo de gestão de bens móveis na Universidade de Brasília*. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

PMI - Project Management Institute. (2001). *Government Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*. Project Management Institute.

PMI - Project Management Institute. (2013). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (5a ed.). Project Management Institute.

Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M. & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28-41. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132002000200004>

Santos, G. (2012). *Gestão Patrimonial* (4a ed.). Florianópolis: Secco.

Snyder, C. S. (2013). *A Project Manager's Book of Forms: A Companion to the PMBOK Guide*. John Wiley & Sons.

Vitoreli, G. A., Lima, C. H. B., Gerolamo, M. C., & Carpinertti, L. C. R. (2010). Relato da utilização de ferramentas e técnicas de gestão de projetos em um projeto de pesquisa acadêmica. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 5(4), 111-126.