

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE BENS IMÓVEIS NO
SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS
ÓRGÃOS CENTRAIS E SETORIAIS DO DISTRITO FEDERAL**

IURY CARVALHO FERREIRA SANTOS

Brasília-DF, 2025

IURY CARVALHO FERREIRA SANTOS

**PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE BENS IMÓVEIS NO
SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
OS ÓRGÃOS CENTRAIS E SETORIAIS DO DISTRITO
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Manoela Vilela Araújo Resende

Brasília-DF 2025

IURY CARVALHO FERREIRA SANTOS

**PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DE BENS IMÓVEIS NO
SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE
OS ÓRGÃOS CENTRAIS E SETORIAIS DO DISTRITO
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 28 / 07 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Manoela Vilela Araújo Resende - Orientador

Prof. Dr. Emmanuel de Nazareth Brasil

Profa. Dra. Janara Kalline Leal Lopes de Sousa

Código de catalogação na publicação – CIP

S237p Santos, Iury Carvalho Ferreira

Percepções sobre a gestão de bens imóveis no setor público: uma análise comparativa entre os órgãos centrais e setoriais do Distrito Federal / Iury Carvalho Ferreira Santos. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

103 f. : il.

Orientador: Profª. Drª. Manoela Vilela Araújo Resende

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Administração pública . 2. Gestão patrimonial. 3. Setor público. 4. Bem imóvel público. I.Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Maria da Costa Carvalho e Eustáquio José Ferreira Santos, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e ajudando em cada etapa da vida. Também dedico à minha esposa, Fabiane Costa Justen, e às minhas filhas, Camille Amorin Costa Santos, Amanda Justen de Figueiredo e Gabriela Justen Costa Santos, pela paciência e apoio que me deram durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio e incentivo que sempre me proporcionaram, e que sem dúvida foi significativo para colaborar com as minhas conquistas.

À minha esposa e às minhas filhas por terem paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente da convivência familiar para concretizar este desafio.

À minha orientadora, Professora Doutora Manoela Vilela Araújo Resende que colaborou bastante para o aprimoramento deste trabalho.

Aos colegas de turma que tornaram esta jornada mais leve, prazerosa e de muitas trocas de experiências.

Aos professores do IDP que contribuíram com seus conhecimentos e abordagens nas aulas de conteúdo.

À equipe do IDP, que garantiu que o ambiente estivesse sempre adequado e pronto para uso.

Ao Governo do Distrito Federal por proporcionar esta oportunidade de estudo e aprimoramento profissional.

RESUMO

WOJEWNIK-FILIPKOWSKA, A.; RYMARZAK, M.; LAUSBERG, C. Current managerial topics in public real estate asset management. *World of Real Estate*, v. 94, n. 4, p. 5–10, 2015. Disponível em: https://www.swiatnieruchomosci.krakow.pl/components/com_jshopping/files/demo_products/94_01.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

Esta dissertação apresenta um estudo sobre as práticas, desafios e possibilidades de inovação na gestão patrimonial imobiliária do Governo do Distrito Federal (GDF). O contexto da pesquisa parte da constatação de que, embora os bens imóveis públicos representem um ativo estratégico de grande valor, sua administração ainda enfrenta obstáculos como a ausência de visão estratégica, fragmentação institucional e uso ineficiente desses ativos. Com base nesse cenário, o estudo busca compreender como os agentes públicos — tanto de órgãos centrais quanto setoriais — percebem as rotinas operacionais, dificuldades enfrentadas e possíveis soluções aplicáveis à realidade local. O objetivo geral da pesquisa é analisar a gestão de bens imóveis do DF com base na percepção de servidores públicos que atuam nos diferentes níveis institucionais. Entre os objetivos específicos estão: identificar e comparar as práticas de gestão adotadas; analisar os principais entraves enfrentados; e levantar sugestões de melhorias e inovações na gestão de bens imóveis apontados pelos próprios agentes entrevistados. A pesquisa fundamenta-se em um arcabouço teórico que abrange a evolução da administração pública no Brasil, as abordagens contemporâneas de gestão patrimonial (como o modelo PREAM) e as experiências internacionais sobre o uso estratégico do patrimônio público. A metodologia empregada é qualitativa, com delineamento de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 9 servidores públicos — quatro representantes dos órgãos centrais e cinco dos órgãos setoriais (Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e Secretaria do Meio Ambiente). A seleção considerou servidores com pelo menos cinco anos de atuação na área de patrimônio imobiliário. A pesquisa revelou percepções distintas entre os representantes dos órgãos centrais e setoriais quanto à gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal. Enquanto os órgãos centrais demonstram uma visão mais estratégica, com ênfase em

marcos normativos, tecnologias e integração sistêmica, os setoriais destacam desafios operacionais, como carência de capacitação e dificuldades na aplicação das normas. Apesar das diferenças, há consenso sobre a importância da padronização de procedimentos, modernização dos sistemas e adoção de práticas sustentáveis. As contribuições apontam para a necessidade de fortalecimento institucional, qualificação das equipes e maior articulação entre os níveis da administração pública para promover uma gestão mais eficiente, racional e alinhada ao interesse público.

Palavras chave: Administração pública, Gestão patrimonial, Bens imóveis públicos, Governança imobiliária.

ABSTRACT

WOJEWNIAK-FILIPKOWSKA, A.; RYMARZAK, M.; LAUSBERG, C. Current managerial topics in public real estate asset management. *World of Real Estate*, v. 94, n. 4, p. 5–10, 2015. Disponível em: https://www.swiatnieruchomosci.krakow.pl/components/com_jshopping/files/demo_products/94_01.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

This dissertation presents a study on the practices, challenges, and innovation opportunities in the real estate asset management of the Government of the Federal District (GDF), Brazil. The research is grounded in the premise that, although public real estate assets represent high-value strategic resources, their management still faces significant barriers such as lack of strategic vision, institutional fragmentation, and inefficient use. Against this backdrop, the study seeks to understand how public officials — from both central and sectoral agencies — perceive operational routines, the difficulties encountered, and viable solutions applicable to the local context. The main objective is to analyze real estate asset management in the Federal District based on the perceptions of public servants operating at different institutional levels. Specific goals include identifying and comparing management practices, analyzing key challenges, and gathering suggestions and innovations proposed by the interviewed agents. The theoretical foundation encompasses the evolution of public administration in Brazil, contemporary approaches to asset management (such as the PREAM model), and international experiences in strategic public asset use. A qualitative methodology was adopted, structured as a case study. Data were collected through semi-structured interviews with nine public servants — four from central agencies and five from sectoral ones (Military Police, Fire Department, and the Secretariat for the Environment). Selection criteria included a minimum of five years of experience in public real estate management. The research revealed distinct perceptions between representatives of central and sectoral agencies regarding the management of public real estate assets in the Federal District. While central agencies demonstrate a more strategic perspective—emphasizing regulatory frameworks, technology, and system integration—sectoral agencies highlight operational challenges, such as lack of training and difficulties in applying regulations. Despite these differences, there is consensus on the importance of standardizing

procedures, modernizing systems, and adopting sustainable practices. The findings point to the need for institutional strengthening, staff qualification, and greater coordination between administrative levels to promote more efficient, rational, and publicly oriented real estate management.

Keywords: Public administration, Asset management, Public real estate assets, Real estate Governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CODHAB	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal
CONSUPLAN	Conselho de Planejamento Territorial e Urbano do Distrito Federal
DF	Distrito Federal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
GDF	Governo do Distrito Federal
Geoportal	Sistema de Georreferenciamento do Governo do DF
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
IPEDF	Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
NVIVO	Software de análise qualitativa de dados
ONR	Operador Nacional do Registro
PDOT	Plano Diretor de Ordenamento Territorial
PEOT	Plano Estrutural de Organização Territorial
PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal
PPP	Parceria Público-Privada
PREAM	Public Real Estate Asset Management
SEAGRI	Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
SEEC	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEDUH	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação
SEMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SICP	Sistema de Identificação de Concessões e Permissões
SISGEPAT	Sistema Geral de Patrimônio
SPI	Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário
SPP	Sistema de Patrimônio Público

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Terracap	Companhia Imobiliária de Brasília
Terrageo	Sistema de mapeamento e georreferenciamento territorial
UGP	Unidade Geral de Patrimônio

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Objetivo específico 1 - Categorias temáticas x entrevistados 56

Figura 2

Objetivo 2 - Categorias temáticas x entrevistados 81

Figura 3

Objetivo específico 3 - Categorias temáticas x entrevistados 86

Figura 4

Nuvem de palavras – Órgãos Centrais 88

Figura 5

Nuvem de palavras – Órgãos Setoriais 88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Categorias temáticas x entrevistados

..... 50

Quadro 2

Relação entre os Objetivos Específicos e as Evidências da Pesquisa

..... 91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....18

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA18

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA.....19

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS21

1.3.1 OBJETIVO GERAL.....21

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS21

2. REFERENCIAL TEÓRICO24

2.1 REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....24

2.2 GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS PÚBLICOS.....26

3. GESTÃO IMOBILIÁRIA DO DISTRITO FEDERAL36

4. METODOLOGIA43

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA43

4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA44

4.3 ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS E PERGUNTAS RELACIONADAS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS46

4.3.1 PARA AVALIAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO ATUALMENTE ADOTADAS NA GESTÃO DOS EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DO DISTRITO FEDERAL46

4.3.2. IDENTIFICAR E ANALISAR DIFICULDADES ENFRENTADOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS PÚBLICOS DO DF:46

4.3.3 PARA PROPOR RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS E INOVAÇÕES DA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF47

5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS.....50

5.1 PRÁTICAS ADOTADAS NA GESTÃO DOS IMÓVEIS PÚBLICOS DO DISTRITO FEDERAL.....53

5.2 DIFICULDADES E DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF57

5.2.1 LIMITAÇÕES NAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS58

5.2.2 INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS DESATUALIZADAS.....59

SUMÁRIO

5.2.3 DÉFICIT NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FALTA DE CAPACITAÇÃO	61
5.2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO DESTINADO À GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS	64
5.2.5 FRAGILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO E DIFICULDADE NA DIVISÃO DE TAREFAS	67
5.2.6 INÉRCIA DO ESTADO EM AGIR.....	70
5.2.7 FALTA DE INTERAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS CENTRAIS E ENTRE OS ÓRGÃOS CENTRAIS E SETORIAIS.....	71
5.2.8 BUROCRACIA NA GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS.....	74
5.2.9 INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS.....	75
5.2.10 LEGISLAÇÃO DESATUALIZADA.....	77
5.2.11 QUESTÕES JUDICIAIS.....	79
5.3 INOVAÇÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF	83
5.4 NUVEM DE PALAVRAS.....	87

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
-------------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS.....	97
-------------------------	-----------



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

Este estudo busca investigar a gestão de bens imóveis públicos no Distrito Federal (DF) com base na percepção dos agentes públicos envolvidos na gestão e controle do patrimônio público imobiliário do DF, fazendo uma análise comparativa entre a perspectiva dos agentes que atuam nos órgãos centrais em face da visão dos agentes dos órgãos setoriais da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros e da Secretaria do Meio Ambiente. Essa abordagem permite explorar as visões dos agentes responsáveis pela formulação de políticas públicas em contraposição àqueles que atuam diretamente na execução dessas políticas. Essa distinção é fundamental para compreender como diferentes níveis de atuação interpretam e enfrentam as questões relacionadas à gestão de bens imóveis públicos.

Ao examinar as percepções desses agentes, este projeto busca identificar possíveis convergências e divergências nas práticas adotadas, nos desafios enfrentados e nas soluções propostas por cada grupo. Essa análise pode não apenas revelar fragilidades e potencialidades no modelo atual de gestão, mas também contribuir para o aprimoramento das políticas públicas relacionadas ao patrimônio imobiliário, promovendo maior integração entre os órgãos centrais e setoriais e, conseqüentemente, uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades da sociedade.

A gestão de bens imóveis públicos é uma atividade estratégica para a administração pública, visto que envolve a administração de um patrimônio de elevado valor econômico e funcional. Esse patrimônio não apenas sustenta a infraestrutura necessária para a execução das políticas públicas, mas também desempenha um papel crucial no cumprimento das funções sociais do Estado (Paiva; Fonseca; Paiva, 2017).

Apesar da relevância dos bens públicos para o Estado e a sociedade, sua gestão ainda enfrenta desafios significativos. Entre as principais dificuldades, destaca-se a ausência de um levantamento sistemático e atualizado do patrimônio imobiliário, o que dificulta o

planejamento estratégico e a implementação de práticas de gestão eficazes (Moura, 2020). Outro entrave recorrente é a fragmentação das ações entre os diferentes órgãos e entidades responsáveis, o que compromete a integração das atividades e a aplicação de princípios fundamentais, como eficiência e transparência (Cavalcante; Negri, 2022).

Nesse cenário, a análise das percepções dos agentes públicos, tanto de órgãos centrais quanto setoriais, revela-se uma abordagem indispensável. Entender como esses agentes enxergam a gestão atual dos equipamentos públicos no Distrito Federal é fundamental para identificar as dificuldades e desafios enfrentados nesse processo. Por meio dessas percepções, é possível traçar um panorama detalhado da situação atual, permitindo uma compreensão mais aprofundada da gestão de bens imóveis públicos no Distrito Federal e contribuindo para o aprimoramento das políticas e práticas relacionadas a esses ativos.

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo avaliar gestão de equipamentos públicos do Distrito Federal, com base nas percepções de agentes públicos de órgãos centrais e setoriais.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

Os países da América Latina e do Caribe (ALC) ainda não exploram plenamente os benefícios que os ativos públicos não financeiros podem proporcionar (Mejía, *et al.*, 2021). Essa limitação é atribuída à falta de instrumentos de gestão adequados e a estruturas regulatórias desatualizadas. Contudo, questiona-se cada vez mais se essa abordagem tradicional ainda é a mais apropriada. A gestão dos bens imóveis públicos poderia ser repensada para integrar, de maneira ampla, os aspectos econômicos, sociais e organizacionais (Trajano, 2023). A integração desses aspectos na gestão dos bens imóveis públicos poderia ser feita adotando uma abordagem estratégica e multidimensional, que considere não apenas o valor patrimonial e financeiro desses ativos, mas também sua função social e a eficiência administrativa na utilização desses recursos. No aspecto social, a gestão deve priorizar a alocação dos imóveis de acordo com as necessidades da população, garantindo que esses bens sejam utilizados para promover políticas públicas essenciais, como saúde, educação, segurança e assistência social. Do ponto de vista econômico, essa

integração implica maximizar o uso dos imóveis públicos, evitando a subutilização e promovendo alternativas como concessões, parcerias público-privadas (PPPs) e outras formas de destinação que possam gerar receitas ou reduzir custos operacionais para o Estado.

Nesse contexto, Guimarães (2022) destaca que a Administração Pública já começou a adotar novas práticas de gestão patrimonial. Essas iniciativas buscam superar as barreiras burocráticas e corrigir deficiências estruturais, abrindo caminho para uma administração mais eficiente e eficaz dos bens públicos imobiliários.

A gestão dos bens imobiliários públicos no Distrito Federal pode apresentar características semelhantes às observadas em outros países da América Latina, conforme mencionado por Mejía *et al.* (2021). Assim como na região, é possível que desafios relacionados à otimização do patrimônio público e à geração de valor para a sociedade também estejam presentes no DF. A falta de instrumentos modernos de gestão e de estruturas adequadas pode ser um fator que, em determinados contextos, limita o pleno aproveitamento do potencial desses ativos, prejudicando uma administração mais eficiente e alinhada às necessidades sociais e econômicas.

Segundo Mejía *et al.* (2021), as principais deficiências nos sistemas de gestão de bens imóveis incluem:

- a) Ausência de visão estratégica: Falta de um planejamento de longo prazo que defina objetivos e prioridades para a gestão do patrimônio público.**
- b) Estrutura de gestão precária: Recursos humanos e materiais insuficientes, além de processos ineficientes e burocráticos.**
- c) Dados e informações incompletos: Ausência de um sistema integrado de informações, o que dificulta a tomada de decisões estratégicas e a avaliação da efetividade das políticas públicas.**
- d) Desinteresse do governo em relação ao tema: A gestão dos bens imobiliários públicos não é considerada uma prioridade pelo governo, o que resulta em investimentos insuficientes e na falta de medidas para solucionar os problemas existentes.**

Ainda segundo Mejía *et al.* (2021), essas deficiências na gestão podem acarretar consequências negativas, tais como:

- a) **Redução na obtenção de recursos: O patrimônio público não é utilizado de forma eficiente para gerar receitas, limitando a capacidade do governo de investir em políticas públicas e serviços para a população.**
- b) **Pouca melhoria na prestação de serviços: A qualidade dos serviços públicos oferecidos à população é prejudicada pela falta de infraestrutura adequada e pela ineficiência na gestão.**
- c) **Baixa geração de valor público: O patrimônio público não é aproveitado para gerar valor à sociedade, como na criação de espaços públicos de qualidade ou na promoção do desenvolvimento social e econômico.**

De modo a analisarmos de o cenário acima se verifica no caso do Distrito Federal, faz-se necessário investigar a percepção dos agentes públicos envolvidos na gestão do patrimônio público imobiliário, a fim de compreender o real contexto da administração dos equipamentos públicos do DF. Deve-se considerar elementos fundamentais, como a otimização dos recursos públicos, a transparência e a responsabilidade na prestação de contas, a conformidade com a legislação vigente e o planejamento e desenvolvimento urbano.

Com base no que foi apresentado, a questão central desta dissertação é:

Como os agentes públicos dos órgãos centrais e setoriais percebem as práticas, as dificuldades e os desafios da gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal e de que forma suas percepções podem contribuir para o aprimoramento das políticas patrimoniais?

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de bens imóveis do Distrito Federal, a partir da percepção dos agentes públicos dos órgãos centrais e setoriais.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) **Identificar as práticas adotadas na gestão dos imóveis públicos do Distrito Federal, considerando e comparando as**

perspectivas dos agentes públicos lotados nos órgãos centrais e setoriais, diretamente envolvidos com essa atividade.

- b) Identificar e comparar as percepções dos agentes públicos, dos órgãos centrais e setoriais, sobre as dificuldades e desafios enfrentados na gestão de bens imóveis do DF.**
- c) Comparar as percepções dos agentes públicos, dos órgãos centrais e setoriais, sobre as inovações e oportunidades de melhoria da gestão de bens imóveis do DF.**



2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

O modelo patrimonialista predominou na administração pública brasileira desde o período colonial até o início do século XX, sendo caracterizado pela confusão entre o público e o privado (Filgueiras, 2018). Nesse contexto, os imóveis públicos eram frequentemente tratados como extensões das propriedades pessoais dos governantes, e os cargos públicos eram negociados, favorecendo práticas de nepotismo, clientelismo e privilégios. Nesse caso, observa-se uma clara desobediência ao princípio da impessoalidade e da moralidade. E apesar de o patrimonialismo ter sido gradualmente substituído por um modelo burocrático mais formal, suas características ainda permeiam a estrutura do Estado brasileiro, tornando a reforma administrativa um desafio contínuo (Pinho, 2016).

A transição para o modelo burocrático começou com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, como parte de um esforço para modernizar o Estado. Inspirada nos princípios da burocracia weberiana, essa fase buscou a profissionalização e racionalização da gestão pública, introduzindo critérios impessoais e procedimentos normativos para a ocupação de cargos e funções públicas (Faleiros Júnior, 2017). O objetivo principal era aumentar a eficiência do serviço público, adotando práticas como concursos públicos e regulamentação de carreiras, além de estabelecer critérios mais objetivos para o uso e a destinação dos imóveis públicos (Filgueiras, 2018). No entanto, a burocracia estatal brasileira enfrentou desafios, como o excesso de formalismo e rigidez, que frequentemente limitavam sua capacidade de adaptação e inovação, evidenciando a necessidade de novas reformas (Pinho, 2016).

Na década de 1990, o Brasil deu início a uma nova etapa de reformas administrativas com a implementação do modelo gerencial, também conhecido como Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Esse modelo foi introduzido pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente, focado em resultados e com maior

accountability (Faleiros Júnior, 2017). O gerencialismo trouxe práticas inspiradas no setor privado, como o uso de indicadores de desempenho, contratos de gestão e maior autonomia para os gestores públicos, buscando superar as limitações do modelo burocrático tradicional e alinhar a administração pública às demandas da globalização e do mercado (Pinho, 2016).

Embora o modelo gerencial tenha gerado avanços em termos de eficiência fiscal, transparência e qualidade dos serviços públicos, ele também enfrentou desafios significativos, como a resistência ao abandono de práticas burocráticas e patrimonialistas profundamente enraizadas (Filgueiras, 2018). Além disso, críticas foram direcionadas ao seu foco excessivo na eficiência, frequentemente em detrimento da equidade e da participação cidadã (Faleiros Júnior, 2017). Nesse contexto, embora o modelo gerencial tenha promovido avanços na gestão pública, ele não conseguiu eliminar completamente as disfunções herdadas do sistema burocrático, destacando a necessidade de novas abordagens baseadas na governança democrática (Pinho, 2016).

Na tentativa de superar as limitações do gerencialismo, surgiu a agenda de governança democrática, que busca integrar a eficiência administrativa à participação ativa da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas (Faleiros Júnior, 2017). Essa abordagem promove uma administração pública mais aberta, inclusiva e responsiva às demandas sociais, enfatizando mecanismos de participação direta, como orçamentos participativos, audiências públicas e consultas populares (Pinho, 2016). A administração pública consensual é considerada uma evolução do modelo gerencial, ao incorporar a lógica do consenso e da cooperação entre Estado e sociedade, com o objetivo de alcançar maior legitimidade e qualidade nas decisões públicas (Filgueiras, 2018).

A evolução da administração pública no Brasil reflete um processo contínuo de adaptação e modernização, marcado por diferentes modelos, cada um deles buscando responder aos desafios de seu contexto histórico. A construção de uma administração pública mais eficiente, democrática e orientada para resultados ainda é um projeto em andamento, enfrentando resistências internas e a complexidade das demandas sociais e econômicas contemporâneas (Filgueiras, 2018). Nesse cenário, a gestão patrimonial acompanhou de forma moderada essa evolução da administração pública no Brasil, com

algumas iniciativas que contribuíram para o aperfeiçoamento da administração desses ativos.

2.2 GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS PÚBLICOS

A gestão dos bens imobiliários públicos constitui uma atividade estratégica da administração pública, não apenas pelo elevado valor econômico dos ativos, mas também por possibilitar ao Estado executar suas atividades administrativas e proporcionar o melhor funcionamento da máquina pública no cumprimento da função social da propriedade (Paiva; Fonseca; Paiva, 2017).

Os bens públicos, enquanto ativos pertencentes ao Estado, desempenham múltiplas funções. Além de servirem como insumos para a prestação de serviços públicos, esses bens podem ser utilizados para gerar receitas ou promover o desenvolvimento econômico e social. Essa versatilidade reforça a importância de uma gestão eficiente e estratégica desses ativos, a fim de maximizar seus benefícios para a coletividade (Cristóvam; Bertoncini, 2019).

Os imóveis públicos representam um patrimônio de alto valor econômico, frequentemente subestimado. Uma gestão estratégica, eficiente e transparente pode maximizar seu potencial e gerar um retorno financeiro significativo para o Estado. A gestão do patrimônio imobiliário assume uma função estratégica nas organizações públicas, considerando a relação estabelecida com as demais funções administrativas (Sousa *et al.*, 2017).

Os bens públicos são entendidos como o conjunto de bens materiais e imateriais indispensáveis ao Estado para atender às demandas da sociedade e garantir o bem-estar coletivo, podendo ser classificados de acordo com sua disponibilidade e destinação (Almeida, 2010).

Esses bens são classificados, quanto à disponibilidade, em duas categorias principais: bens disponíveis, que podem ser alienados, e bens indisponíveis, que não podem ser alienados. Essa classificação está diretamente relacionada aos conceitos de afetação e desafetação. Bens disponíveis, por serem alienáveis, são considerados desafetados, ou seja, não possuem uma destinação pública específica. Em contrapartida, bens indisponíveis são aqueles afetados, destinados a

finalidades públicas específicas e, portanto, não podem ser alienados (Di Pietro, 2017).

Em relação à destinação, os bens públicos são divididos em três categorias: bens de uso comum do povo (como praças e ruas), bens de uso especial (destinados a serviços públicos específicos, ex: escolas públicas, hospitais, edifícios funcionais, teatros, bibliotecas) e bens dominicais (aqueles que podem ser utilizados pelo Estado de forma mais flexível, tais como: terras devolutas, terreno de marinha, prédios de renda) (Cristóvam; Bertoncini, 2019).

A respeito da classificação descrita, Di Pietro (2017), ressalta que os bens da primeira categoria, ou seja, os bens de uso comum do povo, são destinados ao uso coletivo. Já os bens de uso especial, são destinados ao uso da Administração Pública, como no caso das repartições de atendimento ao público, ou de prédios que sediam escolas, hospitais, equipamentos públicos em geral. Os bens classificados como dominicais pertencem à terceira categoria e não possuem uma destinação pública específica. Geralmente, são utilizados para gerar receita por meio de alienação, realizada através de procedimentos administrativos, como licitações. Nesse contexto, os bens de uso especial são considerados bens patrimoniais indisponíveis, enquanto os dominicais são classificados como bens patrimoniais disponíveis.

O tema da gestão do patrimônio público imobiliário vem ganhando relevância no cenário governamental, especialmente em situações emergenciais em que esses bens são utilizados como alternativa diante da carência de recursos financeiros. O Estado desempenha um papel fundamental na gestão desses ativos, com o objetivo de atender aos interesses da sociedade (Garmendia; Kapur, 2013; Kaganova, 2010; Vermiglio, 2011).

Em muitos países, a gestão de bens imóveis públicos tem sido amplamente estudada, destacando-se pela busca de eficiência e maximização do valor desses ativos. Van Dooren e Van de Walle (2008), ao analisarem a experiência de países europeus na gestão de patrimônios públicos, ressaltam a necessidade de maior transparência e responsabilização na administração desses bens. Eles argumentam que a governança dos ativos públicos deve estar fundamentada em princípios de *accountability* e eficiência, nos quais a transparência nas

decisões e a participação cidadã são fatores cruciais para o sucesso das políticas de gestão patrimonial.

Nas últimas décadas, a gestão imobiliária ganhou destaque, e esse novo enfoque trouxe à tona a percepção de que o patrimônio imobiliário público deve ser tratado como um ativo de capital, cuja gestão eficiente pode impactar diretamente o valor desses bens, gerando ganhos financeiros significativos para o governo (Cohen *et al.*, 2023).

Segundo Kaganova (2008), é fundamental alinhar a administração desses bens a objetivos mais amplos de transparência fiscal e combate à corrupção. Integrar a gestão de propriedades públicas à transparência fiscal pode melhorar a eficiência e mitigar riscos de uso indevido dos ativos do Estado, já que a falta de clareza nos processos é um fator que frequentemente impede a plena realização do potencial desses bens.

Para Shulzhenko (2019), a gestão pública de imóveis deve ser considerada uma parte essencial das finanças públicas, com normas orçamentárias e de gestão patrimonial tratadas de forma integrada. A consolidação dessas normas no Código Orçamentário é uma medida que pode trazer maior clareza e coesão aos processos de planejamento, uso e alienação de bens públicos. Esse alinhamento também facilita a criação de indicadores de desempenho mais precisos para o gerenciamento desses ativos, essenciais para alcançar metas de eficiência.

Segundo Wojewnik-Filipkowska *et al.* (2015), a gestão de imóveis públicos atualmente deve contemplar diversos aspectos, como o reconhecimento do valor de mercado, a classificação adequada dos imóveis, a medição de desempenho e a análise de portfólio.

Diante do contexto que envolve os ativos públicos imobiliários, o conceito de Gestão de Ativos Públicos Imobiliários - PREAM (*Public Real Estate Asset Management*) tem adquirido crescente relevância. Esse conceito, em uma perspectiva ampla, integra fundamentos da teoria da administração pública e da teoria financeira, refletindo uma abordagem interdisciplinar para a gestão estratégica e eficiente desses ativos. Nos últimos anos, o PREAM tem sido impulsionado não apenas por avanços na pesquisa acadêmica, conforme estudos de diversos autores (Just; Maennig, 2012; Wojewnik-Filipkowska, Rymarzak; Lausberg, 2015; Marona *et al.* 2018; Hoing & Kaempfer, 2018;

Carbonara; Stefano, 2020; Gross; & Wolny-Kucijska, 2021), mas também pela aplicação prática. O conceito evoluiu de uma abordagem focada na administração de propriedades e instalações para um modelo mais abrangente e complexo de gestão de ativos e portfólios. Inicialmente, o principal objetivo do PREAM era simplesmente disponibilizar espaços para funções públicas, respeitando os limites orçamentários estabelecidos (Shulzhenko, 2019).

O conceito de PREAM combina a gestão estratégica e operacional de ativos imobiliários públicos, compreendendo tanto suas características financeiras e físicas quanto seus aspectos econômicos, sociais e estéticos. Fundamentado nas teorias da administração pública e financeira, o PREAM utiliza princípios da Nova Gestão Pública (NPM) para adaptar práticas do setor privado ao contexto público. Historicamente, a gestão de imóveis públicos era vista apenas como um meio de prestação de serviços, sem considerar o valor estratégico desses ativos. A partir da década de 1990, contudo, começou a ganhar relevância global, impulsionada por críticas à lentidão e negligência no setor e pela introdução de modelos de gestão inspirados no CREAM (*Corporate Real Estate Asset Management*).

Embora o PREAM tenha avançado significativamente, ainda enfrenta desafios, como a necessidade de adaptar ferramentas e processos de gestão privada à complexidade dos imóveis públicos, que muitas vezes possuem valor histórico e cultural inestimável. Assim, o PREAM emerge como uma abordagem essencial para otimizar o uso de recursos públicos e responder às demandas por eficiência e transparência na gestão patrimonial (Wojewnik-Filipkowska, Rymarzak; Lausberg, 2015).

A análise da eficiência na gestão do PREAM tem sido amplamente explorada por diferentes pesquisadores, que apresentam abordagens variadas para mensurá-la. Carbonara e Stefano (2020) sugerem um método baseado no cálculo do índice de utilização, que avalia o nível de aproveitamento dos imóveis. Ragauskienė (2011) chama atenção para a importância do processo de gestão de imóveis estatais, destacando sua relevância para o desempenho governamental. Já Gross e Wolny-Kucijska (2021) propõem que a eficiência do PREAM pode ser analisada por meio da relação entre a receita gerada pelos imóveis e os custos destinados à sua manutenção. Por sua vez, Just e Maennig (2012) examinam os fatores que influenciam

a eficiência do PREAM, aprofundando-se nos elementos que impactam os resultados da gestão.

Estudos complementares, como os de Wojewnik-Filipkowska; Rymarzak; Lausberg (2015), investigam questões específicas da gestão estatal de imóveis, enquanto Klumbytė e Apanavijienė (2014) exploram métodos modernos de administração, incluindo a aquisição, manutenção, renovação de imóveis existentes e a alienação ou locação de ativos subutilizados. Outros autores, como Mažylis e Jasudavijitj (2005) e Mackevičius e Ragauskienė (2012), argumentam que modelos centralizados de gestão podem melhorar significativamente a eficiência do uso de imóveis públicos. Sob uma perspectiva mais teórica, Klumbytė e Apanavičienė (2014) salientam a relevância de alinhar a gestão de imóveis estatais à eficiência operacional, reforçando a necessidade de estratégias que atendam às demandas do setor público.

Assim, a literatura disponível não apenas reconhece, mas também avança na compreensão e aceitação da importância da eficiência no contexto do PREAM, trazendo contribuições significativas para a modernização das práticas de gestão e o fortalecimento de modelos que maximizem o valor dos ativos públicos.

Pesquisas recentes evidenciam a importância de uma gestão aprimorada dos ativos públicos. Por exemplo, as melhorias na gestão de bens imóveis na Coreia do Sul resultaram em um expressivo aumento nas receitas públicas: crescimento de 36,7% nas receitas provenientes da venda de ativos, 23,7% nas receitas de aluguéis e 34,2% nas multas por uso indevido, demonstrando o potencial de otimização dos recursos imobiliários do Estado (Mejía, *et al.*, 2021).

Na Lituânia, foram implementadas novas metodologias e práticas que transformaram a gestão imobiliária pública, como a aquisição de propriedades estatais, a crescente visão dos ativos públicos como fontes de rentabilidade e a aplicação de princípios de mercado livre na gestão desses bens. Além disso, houve uma mudança no status das entidades públicas, que passaram de prestadoras de serviços para parceiras e reguladoras (Cohen, *et al.*, 2023).

Diversos modelos de gestão de imóveis públicos têm surgido globalmente, cada um com características e aplicações específicas. Segundo Mejía *et al.* (2021), alguns modelos de gestão de ativos públicos se destacam, como:

- a) **Agência Governamental:** Entidade autônoma com foco na eficiência e na profissionalização da gestão, exemplificada pela "*Government Property Agency*" do Reino Unido.
- b) **Corporação Governamental:** Empresa pública com fins lucrativos, adotada na Finlândia.
- c) **Fundo de Riqueza Urbana ou Nacional:** Modelo de investimento estratégico para geração de renda e desenvolvimento, como o "*Fundo Soberano de Cingapura*".
- d) **Parceria Público-Privada (PPP):** Cooperação entre o governo e empresas privadas para financiar, construir e operar projetos, como o modelo de concessões de rodovias.
- e) **Serviços digitais na gestão de imóveis públicos:** Novas implementações de ferramentas digitais, como: inteligência artificial, protocolos eletrônicos e sistema de gestão patrimonial integrada.

Além dos modelos mais robustos de gestão, existem iniciativas pontuais que também se mostram produtivas e eficazes na administração de ativos de um estado. A digitalização de processos e a incorporação de sistemas de informação, como analisado por Rozhkov (2021), têm se mostrado eficazes para potencializar o controle e a transparência na gestão de propriedades públicas. A integração de plataformas digitais permite ao governo monitorar ativos com maior facilidade e disponibilizar dados estratégicos em tempo real tanto para tomadores de decisão quanto para o público. Isso contribui para o aumento da confiança e da *accountability* (Kaganova, 2008).

Além do mais, como destacam Leonova *et al.* (2022), a implementação de práticas de digitalização no setor público possibilita a adoção de soluções inovadoras para a gestão imobiliária, como o uso de tecnologias de georreferenciamento para identificar e avaliar melhor o potencial de cada propriedade. Essa abordagem não apenas maximiza o uso de terrenos e edificações subutilizados, mas também contribui para o desenvolvimento urbano sustentável e para o aumento da rentabilidade dos ativos públicos. Esses avanços reforçam a importância de uma estrutura organizacional adaptável e orientada para resultados, que tenha a eficiência fiscal e a transparência como pilares centrais da gestão.

Agapeev (2023) argumenta que, em uma estrutura colaborativa, a digitalização facilita o compartilhamento de informações entre parceiros públicos e privados, permitindo que ambos os setores

operem com uma compreensão unificada dos objetivos e resultados esperados. Essa sinergia promove o alinhamento dos interesses públicos e privados, criando um ambiente em que as decisões de gestão são mais rápidas, precisas e direcionadas ao interesse público.

Além da digitalização, uma das principais iniciativas inovadoras na gestão de bens imóveis, as parcerias público-privadas (PPPs), que possibilitam a cooperação entre o setor público e o privado para potencializar recursos e eficiência; as agências governamentais, criadas para profissionalizar e centralizar a gestão patrimonial; os fundos soberanos, utilizados para investir estrategicamente no valor dos bens; e as permutas, que oferecem alternativas criativas e eficazes para a otimização do uso e da alienação de imóveis públicos. Essas práticas representam avanços significativos no campo da gestão pública, ao combinar inovação, eficiência e alinhamento com o interesse coletivo.

No cenário das (PPPs), como discutido por Agapeev (2023), a gestão de imóveis públicos pode se beneficiar significativamente de práticas de cooperação entre os setores público e privado, especialmente em projetos de infraestrutura e na gestão de espaços urbanos. Quando bem estruturadas, as PPPs não apenas alocam recursos de maneira mais eficaz, mas também mitigam riscos financeiros e administrativos por meio de uma abordagem colaborativa, impactando diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Conforme destacado, as Parcerias Público-Privadas demonstram ser uma estrutura promissora para gerenciar infraestrutura e serviços públicos de maneira eficaz. Por exemplo, o modelo de PPP na área de saúde de Andhra Pradesh, na Índia, enfatizou a necessidade de uma colaboração estruturada, onde tanto as entidades públicas quanto privadas compartilham responsabilidades e riscos para alcançar melhores resultados. Nesse modelo, o parceiro privado foi responsável por gerenciar aspectos operacionais, como qualidade do serviço e eficiência de custos, enquanto o governo manteve a supervisão, garantindo responsabilidade e conformidade com os padrões de saúde pública. Essa abordagem melhorou significativamente a prestação de serviços, ao mesmo tempo em que mitigou as limitações financeiras (Kudtarkar, 2023).

De forma semelhante, o projeto de PPP de Equipamentos de Iluminação Pública de Bandung, na Indonésia, destaca a importância de estruturas de PPP personalizadas para enfrentar desafios específicos de infraestrutura. Essa iniciativa adotou o modelo *Design-Build-Operate-Maintain* (DBOM), permitindo que entidades privadas lidassem com tarefas de design, construção e operação. Isso não apenas acelerou a implementação do projeto, mas também promoveu a eficiência energética por meio de tecnologias inovadoras, como sistemas de iluminação inteligente. O governo manteve um papel regulador, garantindo que objetivos como sustentabilidade e redução de custos fossem alcançados. Esses exemplos ilustram como PPPs estruturadas podem levar a uma melhor alocação de recursos, qualidade de serviço e alinhamento com os interesses públicos (Kurniadi, *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a adoção de uma abordagem integrada, que combine transparência, responsabilidade fiscal e práticas colaborativas de gestão, pode transformar a forma como os bens públicos são administrados, promovendo maior eficiência e uso mais estratégico desses recursos (Kaganova, 2008).

O levantamento preciso do número de imóveis, acompanhado da atualização do valor desses bens, constitui uma iniciativa fundamental, conforme destaca Moura (2020). Corroborando com essa perspectiva, Mejía *et al.* (2021) argumentam que a contabilização do valor de mercado dos ativos é o primeiro passo para alcançar uma gestão de qualidade.

De acordo com Mejía *et al.* (2021), muitos estados ainda carecem de um entendimento completo sobre o valor dos bens imóveis que integram seu patrimônio, desconhecendo, em muitos casos, suas características específicas e as estratégias mais adequadas para uma gestão eficiente desses ativos. A escolha do modelo ideal de gestão para cada contexto depende de diversos fatores. As características do país e do local, a cultura, o contexto socioeconômico, a infraestrutura e a legislação. Além disso, as características dos bens imóveis, como tipo, localização, valor e potencial de uso. Por fim, os objetivos da gestão, como geração de renda, otimização de recursos, desenvolvimento social ou urbano.

Além disso, a classificação dos modelos de gestão de ativos públicos é essencial para compreender as diferentes formas de

organizar e administrar o patrimônio estatal. A gestão pode ser baseada na locação ou na utilização e prestação de serviços, e pode ser estruturada de maneira centralizada, descentralizada ou híbrida. No modelo centralizado, a gestão é concentrada em um único órgão; no modelo descentralizado, a responsabilidade é distribuída entre diversas entidades que utilizam os ativos; já o modelo híbrido combina características de ambos (Cohen *et al.*, 2023).

Independentemente do modelo adotado, muitos governos ainda não dedicam a atenção necessária ao patrimônio imobiliário, relegando esses recursos a uma posição secundária em termos de prioridade. Alabaça (2013) observa que, embora o Estado detenha um patrimônio imobiliário considerável, a gestão desses bens ainda não é tratada como uma carteira de ativos.

A gestão patrimonial também é fortemente influenciada pelo impacto nas contas públicas. A União Europeia, por exemplo, implementou regras rigorosas para a contabilização de operações imobiliárias entre os estados membros, enfatizando a necessidade de conformidade com parâmetros de déficit e dívida pública (Alabaça, 2013).

No Brasil, as pesquisas sobre o mercado imobiliário se concentram principalmente na atuação do Estado como provedor de infraestrutura e regulador do uso e ocupação do solo, havendo poucos estudos que explorem seu papel enquanto proprietário fundiário (Moura, 2020). Em muitos casos, a gestão de imóveis públicos tem se limitado ao cadastramento e controle desses bens, uma abordagem que restringe o potencial de retorno econômico e social, além disso, barreiras legais muitas vezes dificultam ou tornam morosas iniciativas de gestão inovadora que poderiam beneficiar o Estado.



3

GESTÃO IMOBILIÁRIA DO DISTRITO FEDERAL

A ideia de criar Brasília teve origem em 1823, quando José Bonifácio de Andrade, conhecido como o Patriarca da Independência, propôs a construção de uma nova capital no interior do Brasil, sugerindo o nome Brasília. Esse movimento em favor da mudança da capital para o centro do país foi reforçado na Constituição Brasileira de 24 de fevereiro de 1891. O Artigo 3º da referida Constituição determinava: “Fica pertencente à União, no Planalto Central da República, uma zona de 14.400 km², que será oportunamente demarcada, para nela estabelecer-se a futura Capital Federal”. A constituição de 1934 manteve a ideia de transferência da capital, porém somente em 1953 o Poder Executivo foi autorizado a realizar estudos para definição da área. Uma vez definido o local, o Governo do Presidente Juscelino Kubitschek, realiza, em 1956, a transferência da Capital para o Planalto Central do Brasil. Dando efetividade a ideia de construção da Nova Capital, em 1956 é sancionada a Lei nº 2.874, que criou a Companhia Urbanizadora da Nova Capital (NOVACAP), com objetivo de tocar as obras da nova capital (Oliveira; Maniçoba, 2014).

O processo de incorporação das terras ao patrimônio público foi essencial para viabilizar a criação do novo Distrito Federal, conforme estabelecido na Lei nº 2.874 de 19 de setembro de 1956. Essa lei não apenas regulamentou a mudança da capital, mas também autorizou a criação da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil (NOVACAP), cuja principal função era planejar e executar as obras e serviços necessários à construção da nova cidade.

A NOVACAP desempenhou um papel estratégico, promovendo desapropriações e adquirindo terras que passaram a integrar o patrimônio da União. Essas terras, anteriormente pertencentes ao estado de Goiás e a particulares, foram incorporadas ao território do novo Distrito Federal por meio de acordos e processos de desapropriação, garantindo a conformidade legal e administrativa. A gestão desse patrimônio fundiário permitiu que as áreas fossem planejadas para atender aos objetivos urbanos e administrativos da nova capital.

Com a inauguração de Brasília em 1960, a administração pública enfrentou o desafio de gerir os bens imóveis públicos que, além de terras, incluíam equipamentos públicos fundamentais para o funcionamento da cidade. A criação de estruturas como escolas, hospitais, prédios administrativos e áreas de lazer estava intrinsecamente ligada à organização e gestão do patrimônio imobiliário, garantindo que esses equipamentos estivessem alinhados às funções sociais da cidade.

Posteriormente, em 1972, com a Lei nº 5.861, foi instituída a Companhia Imobiliária de Brasília (TERRACAP), que sucedeu à NOVACAP em relação à administração das atividades imobiliárias do Distrito Federal. A TERRACAP foi responsável por consolidar o patrimônio fundiário e promover a organização territorial, além de realizar obras e serviços de infraestrutura para viabilizar o crescimento planejado de Brasília. Essa reestruturação reforçou a importância de um modelo de gestão eficiente para atender às demandas crescentes de urbanização e uso do solo.

O processo de incorporação das terras ao patrimônio público e a consequente criação dos equipamentos públicos no Distrito Federal foram fundamentais para a materialização de Brasília como capital do Brasil.

Em 1978, criou-se o Plano Estrutural de Organização Territorial – PEOT, que foi a primeira medida administrativa com o objetivo do ordenamento territorial do Distrito Federal (Decreto nº 4.049, de 10 de janeiro de 1978). Em 1992, foi aprovada a criação do Plano Diretor de Ordenamento Territorial - PDOT, que absorveu as legislações anteriores e que é, até os dias de hoje, o principal instrumento de orientação para a política territorial do Distrito Federal, servindo como guia para os agentes públicos e privados envolvidos na gestão e desenvolvimento das áreas urbanas, de expansão urbana e rurais do território. Após sete anos da aprovação da criação foi publicada a Lei Complementar nº 17, de 28 de janeiro de 1997, que criou o PDOT do Distrito Federal e que vem sendo atualizado até os dias de hoje.

O PDOT vigente é a Lei Complementar nº 803 de 25 de abril de 2009, com alterações decorrentes da Lei Complementar nº 854 de 15 de outubro de 2012, da Lei Complementar nº 951 de 25 de março de 2019, e da Lei Complementar nº 986 de 30 de junho de 2021. Em 2025, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação (Seduh)

apresentou um cronograma para a revisão do PDOT. O cronograma prevê a realização de eventos para ouvir as propostas da população, como reuniões e audiências públicas.

O Distrito Federal, por exemplo, conta atualmente com uma base de dados que registra mais de 4.325 imóveis cadastrados no Sistema Geral de Patrimônio. Grande parte desses bens está sob uso, guarda, manutenção e responsabilidade dos órgãos que os utilizam para desempenhar suas funções específicas. No entanto, há um estoque de aproximadamente 1.285 imóveis, majoritariamente terrenos vazios, que atualmente não possuem destinação e permanecem sob a responsabilidade do órgão central de controle do patrimônio imobiliário. Esses lotes foram criados, por meio de projeto urbanístico, com a perspectiva de implantação de algum equipamento público específico, porém, em função dos mais variados aspectos (orçamento, falta de destinação específica, entre outros), ainda não foram utilizados pelo estado.

A gestão e o controle dos bens imóveis públicos do Distrito Federal (DF) são processos fundamentais para garantir a eficiência, a transparência e a otimização do uso desses ativos, que representam recursos estratégicos para a administração pública. No âmbito do Distrito Federal, essas funções são desempenhadas pela Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e pela Unidade Geral de Patrimônio (UGP), ambas vinculadas à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC). Essas estruturas possuem papéis complementares na formulação, execução e monitoramento das políticas relacionadas à gestão patrimonial.

De acordo com o Regimento Interno definido pela Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021 (Brasil, 2021b), a Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) exerce funções estratégicas voltadas ao planejamento e à coordenação de políticas de gestão patrimonial no âmbito do Distrito Federal. Dentre suas atribuições, destacam-se: o planejamento e a implementação de políticas de gestão, com a definição de diretrizes e estratégias para uma administração eficiente e uma destinação adequada dos imóveis públicos; a regularização fundiária e a destinação dos imóveis às necessidades dos órgãos e entidades da administração pública; o levantamento e cadastramento dos bens imóveis pertencentes ao Distrito Federal, com a consolidação de dados essenciais ao monitoramento e à tomada de decisões; e a elaboração de estudos técnicos que subsidiam a formulação de estratégias e

políticas públicas, considerando aspectos como valor econômico, ocupação e funcionalidade dos imóveis (Brasil, 2021b).

Essas atribuições revelam o caráter estratégico da SPI, que atua na formulação de políticas e na coordenação geral das ações voltadas para a gestão patrimonial.

A Unidade Geral de Patrimônio (UGP), conforme disposto no artigo 311 da Portaria nº 140/2021, exerce funções operacionais e de controle no âmbito da gestão de bens imóveis públicos do Distrito Federal. Suas principais atribuições incluem: a manutenção do Sistema Geral de Patrimônio, por meio da atualização e do gerenciamento dos registros dos imóveis, assegurando a disponibilidade e organização das informações para consultas e auditorias; o monitoramento do uso dos bens públicos, a fim de garantir a conformidade com sua destinação oficial; a fiscalização de ocupações irregulares, com ações voltadas à identificação de usos indevidos e à proposição de medidas administrativas ou judiciais para a recuperação dos imóveis; e, por fim, a produção de relatórios e auditorias, em parceria com a Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI), com o objetivo de avaliar a efetividade das políticas adotadas e propor melhorias contínuas à gestão patrimonial (Brasil, 2021b).

A atuação integrada entre a SPI e a UGP é essencial para a gestão eficaz dos bens públicos do Distrito Federal. Enquanto a SPI estabelece as diretrizes estratégicas, a UGP se concentra na execução e no controle, garantindo que as políticas sejam implementadas de forma eficiente. Essa complementaridade permite que os órgãos identifiquem desafios, proponham soluções e assegurem a preservação e o uso racional do patrimônio público.

Além dos órgãos centrais, como a Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e a Unidade Geral de Patrimônio (UGP), que desempenham funções estratégicas e de controle na gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal, a estrutura de gestão é complementada pelas unidades patrimoniais localizadas nas diversas Secretarias e Administrações Regionais. Essas unidades descentralizadas possuem um papel essencial no gerenciamento cotidiano dos imóveis, uma vez que atuam mais próximas das realidades e necessidades específicas de cada localidade.

Nas Secretarias, essas unidades são responsáveis por gerenciar os bens destinados às suas respectivas áreas de atuação, como saúde,

educação e infraestrutura, garantindo que os imóveis sejam utilizados de maneira adequada para cumprir as políticas públicas. Já nas Administrações Regionais, as unidades patrimoniais desempenham funções importantes, como o levantamento e controle de imóveis em suas respectivas regiões administrativas, além de colaborar na fiscalização de ocupações irregulares e na destinação de espaços para projetos locais.

Essa descentralização visa ampliar a eficácia da gestão, promovendo maior integração entre as necessidades locais e as diretrizes estabelecidas pelos órgãos centrais. No entanto, essa estrutura também apresenta desafios, como a necessidade de padronização de processos, a comunicação eficiente entre os diferentes níveis de gestão e a capacitação dos agentes públicos envolvidos. A interação harmônica entre os órgãos centrais e as unidades descentralizadas é fundamental para garantir uma gestão patrimonial eficiente, transparente e alinhada às necessidades da sociedade.

Apesar dessa estrutura organizacional e normativa, ainda existem desafios significativos relacionados à integração das atividades desses dois órgãos. Além das funções desempenhadas pelos órgãos centrais e setoriais na gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal, há desafios estruturais e oportunidades que merecem destaque para aprimorar a administração patrimonial desses ativos.

A UGP tem o papel de monitorar a ocupação de bens públicos, mas a descentralização da gestão patrimonial dificulta uma fiscalização efetiva em tempo real (Portaria nº 140/2021). Algumas áreas públicas são invadidas ou utilizadas de forma irregular sem que haja uma resposta administrativa célere para sua recuperação. Esse problema evidencia a necessidade de maior articulação entre órgãos responsáveis pela fiscalização, além da implementação de tecnologias que facilitem o monitoramento contínuo do uso dos imóveis públicos (Kaganova, 2008). A adoção de metodologias inovadoras de governança, como sistemas de rastreamento de ocupações e auditorias automatizadas, pode mitigar esses problemas e promover maior controle patrimonial (Shulzhenko, 2019).

A modernização da gestão patrimonial passa ainda pela capacitação contínua dos servidores públicos que atuam nessa área. A complexidade dos processos de regularização, destinação e alienação

de bens públicos exige conhecimento técnico específico sobre normas legais, avaliação imobiliária, planejamento urbano e gestão de ativos (Di Pietro, 2017). No entanto, muitos dos agentes públicos responsáveis pela administração patrimonial carecem de treinamentos regulares que os capacitem para lidar com essas demandas de forma eficiente. A implementação de programas de capacitação contínua poderia contribuir significativamente para aprimorar a governança dos bens públicos no Distrito Federal, preparando os servidores para lidar com os desafios da administração patrimonial de maneira mais qualificada e estratégica.

O uso de sistemas de georreferenciamento, inteligência artificial e big data tem se mostrado eficaz na administração patrimonial, permitindo um controle mais preciso da localização, destinação e condições dos imóveis públicos (Rozhkov, 2021). Essas tecnologias facilitam a identificação de áreas subutilizadas, aceleram processos de regularização e proporcionam maior transparência ao disponibilizar dados públicos acessíveis à sociedade (Leonova, *et al.*, 2022). Além disso, a digitalização dos processos pode contribuir para a integração das informações entre diferentes órgãos, reduzindo a burocracia e tornando a gestão patrimonial mais eficiente (Kaganova, 2008).



4

METODOLOGIA

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, que busca compreender as percepções e experiências dos agentes públicos diretamente envolvidos na gestão de imóveis públicos no Distrito Federal em dois ambientes diferentes, os órgãos centrais de gestão e os órgãos públicos setoriais. A natureza qualitativa é adequada ao objetivo de explorar os significados atribuídos pelos participantes às práticas e desafios enfrentados no contexto da administração patrimonial.

Para garantir maior consistência às interpretações e reforçar a validade dos resultados obtidos, adotou-se o instrumento da triangulação, reconhecido na literatura de pesquisa qualitativa como estratégia para fortalecer a fidedignidade dos estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Merriam, 1998; Yin, 2010; Coraiola et al., 2013). No presente estudo, a triangulação foi aplicada por meio da combinação de diferentes fontes de evidência — como documentos normativos, registros administrativos e entrevistas semiestruturadas —, além do cruzamento de diferentes perspectivas teóricas e práticas. Essa abordagem metodológica contribuiu para a construção de uma análise mais robusta, permitindo a comparação entre percepções dos órgãos centrais e setoriais. O procedimento também se inspira na técnica proposta por Triviños (1987), que sugere uma sequência de passos sistemáticos na triangulação, favorecendo a rastreabilidade do processo analítico. Ao adotar essa estratégia, buscou-se ampliar a confiabilidade do estudo e proporcionar maior clareza no encadeamento das evidências.

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva e exploratória. O caráter descritivo está relacionado à necessidade de mapear e detalhar as práticas de gestão, os desafios, as dificuldades e as oportunidades percebidas pelos agentes públicos. Já o aspecto exploratório justifica-se pelo foco em identificar possíveis inovações e estratégias para melhorar a gestão patrimonial, aspectos que ainda são pouco discutidos no contexto específico do Distrito Federal.

A escolha de entrevistas como uma das técnicas de coleta de dados se justifica pelo caráter interpretativo desta investigação, uma vez que permite captar as percepções, opiniões e experiências dos participantes, possibilitando uma análise reflexiva das informações obtidas.

A título de delimitação do escopo da pesquisa, ressaltamos que será avaliada a gestão dos bens imóveis pertencentes à administração direta do DF, ou seja, não é objeto de estudo desta pesquisa os imóveis pertencentes às autarquias e fundações. As unidades descentralizadas selecionadas para a coleta de dados incluem a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal (CBMDF) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA). Essas unidades foram escolhidas porque apresentam estruturas de gestão mais bem estruturadas em termos de organização da gestão dos bens imóveis e com servidores experientes, que atuam há mais de 5 anos na gestão dos bens imóveis. Não fazem parte desta investigação a gestão dos imóveis das autarquias, das fundações, das empresas públicas e das sociedades de economia mista.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA

Os dados utilizados nesta pesquisa são de natureza primária, obtidos diretamente por meio de entrevistas com agentes públicos envolvidos na gestão de bens imóveis no Distrito Federal. Essas informações constituem a base empírica do estudo e são essenciais para o cumprimento dos objetivos propostos, especialmente no que se refere à análise das práticas vigentes, à identificação dos principais desafios enfrentados e à formulação de estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão patrimonial.

Foram realizadas entrevistas com nove servidores públicos, dos quais quatro estão lotados em órgãos centrais responsáveis pela gestão e controle do patrimônio imobiliário, e cinco atuam em órgãos setoriais. As unidades descentralizadas contempladas na amostra incluem a PMDF, o CBMDF e a SEMA. A escolha desses participantes foi planejada com o objetivo de captar diferentes perspectivas sobre o processo de gestão, contemplando tanto a visão estratégica e normativa dos órgãos centrais quanto as vivências práticas e operacionais das unidades descentralizadas. Essa abordagem contribui para uma análise mais

ampla, representativa e equilibrada da realidade da gestão de bens imóveis no Distrito Federal.

A técnica adotada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, que alia um roteiro de perguntas previamente elaboradas à flexibilidade necessária para explorar temas emergentes ao longo da conversa. Esse formato favorece a obtenção de informações mais ricas e contextualizadas, permitindo que os entrevistados expressem suas percepções de forma mais livre e aprofundada.

Com o intuito de assegurar a profundidade e a relevância das informações obtidas, os participantes foram selecionados com base em critérios previamente definidos, como experiência mínima de cinco anos na área de gestão patrimonial e envolvimento direto com atividades relacionadas à administração de imóveis públicos. Esses critérios visaram garantir que os entrevistados possuíssem conhecimento técnico e vivência suficiente para contribuir de forma qualificada com os objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em formato presencial (7) e remoto (2). Antes da realização das entrevistas, todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por meio do qual foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o tratamento das informações coletadas e as garantias quanto à confidencialidade e ao uso ético dos dados. Esse procedimento assegurou a conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

Durante as entrevistas, utilizou-se gravação de áudio com o objetivo de assegurar a integridade das informações e facilitar as etapas subsequentes de transcrição e análise. As gravações foram armazenadas em ambiente seguro, com acesso restrito, garantindo a confidencialidade dos dados. A transcrição do conteúdo foi realizada com o apoio do *software Transkriptor*, ferramenta que contribuiu para manter a fidelidade às falas dos participantes. Após essa etapa, foi feita uma revisão minuciosa dos textos transcritos, com o intuito de verificar e corrigir possíveis imprecisões na interpretação automática do áudio, assegurando, assim, a autenticidade das informações coletadas.

A análise das entrevistas realizadas foi feita com o apoio do software NVIVO. O uso do software proporcionou uma abordagem sistemática e organizada para a análise qualitativa, contribuindo para a

robustez das conclusões e para a formulação de recomendações fundamentadas nos achados da pesquisa.

4.3 ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS E PERGUNTAS RELACIONADAS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado, alinhado aos objetivos específicos da pesquisa. As questões foram formuladas com o intuito de explorar, de forma aprofundada, as práticas adotadas na gestão de bens imóveis públicos, as principais dificuldades enfrentadas pelos agentes públicos em suas rotinas e as estratégias que consideram viáveis para aprimorar a eficiência e a efetividade desse processo. Essa abordagem permitiu flexibilidade na condução das entrevistas, possibilitando ao entrevistador aprofundar temas emergentes e captar nuances relevantes nas percepções dos participantes.

4.3.1 PARA AVALIAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO ATUALMENTE ADOTADAS NA GESTÃO DOS EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DO DISTRITO FEDERAL

1. **Quais são os principais processos e rotinas adotados atualmente para a gestão/controle dos imóveis públicos do DF?**
2. **Existem diretrizes padronizadas para a gestão desses bens? Como elas são aplicadas no dia a dia?**
3. **Como ocorre a interação entre os órgãos centrais e setoriais na administração patrimonial? Há cooperação efetiva?**
4. **Quais ferramentas ou tecnologias são adotadas na gestão patrimonial?**
5. **Na sua opinião, quais são os pontos fortes dessas práticas de gestão?**
6. **Quais aspectos você acredita que necessitam de melhorias ou ajustes?**

4.3.2. IDENTIFICAR E ANALISAR DIFICULDADES ENFRENTADOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS PÚBLICOS DO DF:

7. **Quais são os principais desafios enfrentados na gestão de imóveis públicos no DF?**

8. **Você acha que há ausência de visão estratégica, estrutura precária, dados e informações incompletos, processos ineficientes e burocráticos, na gestão/controle dos imóveis do DF? Se sim, descreva como essas dificuldades se manifestam.**
9. **Quais são as principais dificuldades relacionadas a ocupações irregulares?**
10. **Quais são as principais dificuldades relacionadas à regularização e destinação de imóveis públicos?**
11. **Você percebe entraves burocráticos que dificultam a gestão eficiente desses bens? Se sim, quais são?**
12. **Quais barreiras você identifica para implementar mudanças significativas na gestão patrimonial?**
13. **Você acredita que os servidores envolvidos na gestão dos imóveis públicos recebem capacitação adequada para lidar com os desafios dessa área? O que poderia ser aprimorado?**

4.3.3 PARA PROPOR RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS E INOVAÇÕES DA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF

14. **Quais estratégias ou soluções você acredita que poderiam melhorar a gestão dos bens imóveis públicos no DF?**
15. **Como o uso de tecnologias e ferramentas digitais pode contribuir para uma gestão mais eficiente?**
16. **Quais medidas poderiam ser implementadas para um melhor aproveitamento dos imóveis do Distrito Federal?**
17. **O que poderia ser feito para otimizar o uso dos imóveis públicos ociosos ou subutilizados?**
18. **Você poderia sugerir práticas sustentáveis ou inovadoras que poderiam ser incorporadas à gestão de bens imóveis no Distrito Federal?**
19. **Há alguma sugestão ou recomendação que você gostaria de compartilhar para aprimorar a gestão dos bens públicos no Distrito Federal?**

De modo geral, as entrevistas transcorreram de forma fluida, com os participantes demonstrando facilidade para compreender e responder aos questionamentos propostos. As contribuições oferecidas revelaram-se indispensáveis e de grande utilidade para o desenvolvimento da pesquisa, permitindo captar percepções valiosas sobre a gestão de bens imóveis no Distrito Federal. No entanto,

observou-se que alguns entrevistados, especialmente aqueles vinculados aos órgãos setoriais, apresentaram certa dificuldade em responder à pergunta 18. Essa dificuldade possivelmente decorre do caráter mais inovador do conteúdo abordado, que exigia uma reflexão prospectiva ou conhecimento sobre práticas ainda pouco consolidadas no cotidiano da gestão patrimonial.



5

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E RESULTADOS

A partir da análise das entrevistas realizadas com o apoio do software NVivo, foi possível realizar a codificação dos conteúdos abordados pelos participantes e identificar os temas mais recorrentes ao longo das falas. Essa etapa permitiu a sistematização das informações e a organização dos dados com base na frequência e relevância dos assuntos mencionados. Os temas emergentes foram classificados conforme apresentado na tabela a seguir, a qual também explicita o número de referências feitas por cada entrevistado em relação a cada categoria temática.

Quadro 1 – Categorias temáticas x entrevistados									
Quadro de quantidade de referências dos entrevistados em relação a cada assunto, conforme codificação									
	Entr. 1	Entr. 2	Entr. 3	Entr. 4	Entr. 5	Entr. 6	Entr. 7	Entr. 8	Entr. 9
1 : Padronização de processos	5	5	3	2	2	4	2	3	3
2 : Ferramentas tecnológicas	4	6	6	4	4	3	10	16	13
3 : Estrutura precária	0	0	0	0	1	1	3	5	6
4 : Falta de orçamento	0	0	0	1	0	1	0	0	0
5 : Interação entre órgãos centrais e setoriais	1	1	2	1	2	4	1	2	5
6 : Interação entre os órgãos centrais	1	3	0	0	1	1	1	0	5
7 : Fragilidade no processo decisório	2	0	0	0	0	2	2	0	0
8 : Inação do estado	0	1	0	1	1	0	2	0	1
9 : Interferência política	2	0	0	1	1	1	0	0	0
10 : Legislação desatualizada	0	1	0	4	7	2	3	1	0
11 : Questões judiciais	0	1	0	0	0	0	1	0	0
12 : Burocracia	3	6	0	0	4	1	1	0	2

13 : Ausência de Planejamento estratégico	1	2	2	1	3	4	5	1	3
14 : Divisão de tarefas	1	0	1	0	0	0	2	1	3
15 : Capacitação dos servidores	1	4	2	3	2	3	1	1	3
16 : Informações desatualizadas	1	5	1	1	1	0	4	12	8
17 : Práticas sustentáveis	0	1	0	0	0	0	1	0	0
18 : Inovação na gestão dos imóveis	3	0	1	1	0	0	2	2	2

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Com base em uma análise preliminar do quadro de quantidade de referências por tema e entrevistado, observa-se que há variações significativas entre os entrevistados dos órgãos centrais (entrevistados 1, 7, 8 e 9) e os dos órgãos setoriais (entrevistados 2, 3, 4, 5 e 6), tanto na frequência quanto na ênfase dos temas abordados.

Nos órgãos centrais, os temas predominantes foram “ferramentas tecnológicas”, “informações desatualizadas” e “padronização de processos”, evidenciando uma preocupação com os aspectos estruturais e estratégicos da gestão patrimonial. A recorrente menção às ferramentas tecnológicas revela uma percepção crítica sobre a fragmentação e a falta de integração dos sistemas existentes, que, apesar de alguns avanços pontuais, continuam a dificultar a eficiência das rotinas operacionais e a fluidez das ações administrativas. Quanto à desatualização das informações, os entrevistados apontam que a ausência de dados atualizados compromete diretamente a qualidade da gestão e a assertividade das decisões institucionais, tornando os processos mais lentos e menos eficazes. Por outro lado, as referências à padronização de processos indicam que houve progresso significativo nesse campo, sobretudo com a adoção de rotinas unificadas e normativas que têm contribuído para maior previsibilidade e controle das ações patrimoniais. As menções à “interação entre órgãos centrais e setoriais” e à “divisão de tarefas” demonstram uma consciência crescente sobre a importância da governança interinstitucional e da clareza nas atribuições para o fortalecimento do sistema. A ênfase em “estrutura precária” e “interação entre órgãos” reforça o diagnóstico de que ainda há obstáculos estruturais e falhas de comunicação que limitam o desempenho coletivo da gestão.

Nos órgãos setoriais, o destaque dado às “informações desatualizadas” e às “ferramentas tecnológicas” indica que, embora esses recursos sejam valorizados, suas deficiências operacionais ainda impactam a rotina administrativa. A diversidade dos temas mencionados, como “burocracia”, “capacitação dos servidores” e “legislação desatualizada”, pode sugerir para uma visão mais pragmática e centrada nas dificuldades cotidianas.

A diferença dos enfoques entre os entrevistados dos órgãos centrais e setoriais revela não apenas diferentes atribuições, mas também distinção de percepções sobre os principais desafios da gestão patrimonial. A ênfase dos representantes dos órgãos centrais em temas como “ferramentas tecnológicas” e “informações desatualizadas” sugere uma orientação mais estratégica, voltada à construção de um modelo de gestão mais integrado, padronizado. Esse posicionamento reflete uma preocupação com a estrutura da gestão patrimonial, especialmente no que diz respeito à consistência dos dados e à eficiência dos sistemas de informação. Por outro lado, os agentes dos órgãos setoriais demonstram uma perspectiva mais centrada na execução, ao destacarem obstáculos como a burocracia excessiva, a rigidez da legislação vigente e a carência de capacitação técnica. Essas preocupações revelam um cotidiano marcado por limitações operacionais, em que a ausência de suporte normativo e formativo compromete o andamento das ações administrativas. A baixa incidência de menções à “interação entre órgãos centrais e setoriais” por parte dos entrevistados setoriais pode ser interpretada como um possível distanciamento institucional, sugerindo uma percepção de fragilidade na articulação e no suporte recebido por esses agentes. Esse descompasso evidencia a necessidade de aprimorar os canais de comunicação e coordenação entre os diferentes níveis da gestão, de modo a construir um sistema mais colaborativo e funcional.

Dando continuidade à análise das categorias temáticas identificadas, é possível extrair conclusões relevantes acerca das percepções dos agentes públicos dos órgãos centrais e setoriais, considerando a abordagem de cada tema em consonância com os objetivos específicos da pesquisa. Essa comparação contribui para compreender, de forma mais aprofundada, as convergências e divergências entre os diferentes níveis da administração na gestão dos bens imóveis do Distrito Federal.

5.1 PRÁTICAS ADOTADAS NA GESTÃO DOS IMÓVEIS PÚBLICOS DO DISTRITO FEDERAL

A análise das entrevistas realizadas com representantes dos órgãos centrais e dos órgãos setoriais da administração pública do Distrito Federal evidencia que a gestão de bens imóveis está fortemente ancorada em processos e rotinas já consolidados, especialmente no que diz respeito à incorporação, controle, destinação, regularização e uso dos imóveis públicos. Ainda assim, os depoimentos revelam tanto avanços importantes na padronização quanto desafios significativos para o aprimoramento desses procedimentos.

Os servidores dos órgãos centrais relatam a existência de uma estrutura normativa abrangente, composta por leis, decretos e instruções normativas que orientam as ações dos órgãos e entidades da administração pública. Dentre os dispositivos mais citados estão o Decreto nº 38.427/2017, que regulamenta a consulta e distribuição de imóveis; o Decreto nº 39.536/2019, que trata da estrutura de gestão patrimonial; e a Lei nº 7.432/2024, que obriga a divulgação periódica dos contratos de locação de imóveis. Um dos entrevistados destacou: “Eu posso apontar algum aqui, que seria o decreto 39.536, que fala da estrutura de gestão do patrimônio imobiliário”. A Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e a Unidade Geral de Patrimônio (UGP) são mencionadas como instâncias centrais responsáveis por normatizar e acompanhar a aplicação dessas diretrizes, atuando como articuladoras das práticas institucionais.

No contexto setorial, os relatos indicam uma adesão crescente às rotinas padronizadas. Há menções frequentes a processos de incorporação de obras, digitalização de documentos, acompanhamento da execução orçamentária e criação de processos administrativos específicos para cada imóvel. Tais ações têm permitido maior controle sobre os bens sob responsabilidade dos órgãos. Um entrevistado, por exemplo, relatou que sua unidade passou a adotar a prática de verificar a situação do imóvel (invasões, cercamento, regularidade fundiária) antes mesmo da formalização da transferência de carga, incorporando medidas preventivas ao processo de gestão.

Apesar da existência de uma base normativa e de rotinas operacionais estabelecidas, os entrevistados também ressaltam fragilidades. Uma crítica originada nos órgãos setoriais diz respeito à falta de uniformidade na aplicação das diretrizes, especialmente em

razão do grau de maturidade administrativa distinto entre os órgãos. Alguns apontam a carência de capacitação técnica para lidar com as exigências normativas; outros mencionam que a sobrecarga de trabalho e a escassez de recursos humanos comprometem a observância dos procedimentos padronizados.

Representantes dos órgãos centrais, foram enfáticos ao afirmar que não existem rotinas predefinidas para a gestão imobiliária e que muitas decisões são tomadas “no andar do processo”, de maneira improvisada. Essa falta de sistematização impacta diretamente na morosidade da gestão, especialmente em temas como as ocupações irregulares, para as quais não há um procedimento uniforme e bem definido. O mesmo entrevistado destacou a necessidade de criação de processos homogêneos, aplicáveis de forma padronizada em toda a administração pública, ao afirmar que: “No caso das ocupações ocorre muita morosidade, principalmente por falta de procedimentos, o que deveria ser uniformizado para todos os órgãos”.

Um entrevistado dos órgãos centrais afirmou que a centralização das informações e a ¹modernização dos processos, com o uso de ferramentas digitais como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema Geral de Patrimônio (SISGEPAT), Sistema de Patrimônio Público (SPP) e Sistema de Identificação de Concessões e Permissões (SICP), são apontadas como pontos fortes do modelo atual, contribuindo para a rastreabilidade e a transparência das operações patrimoniais. No entanto, a interoperabilidade entre os sistemas ainda é limitada, dificultando a consolidação de uma base única e confiável de dados sobre o acervo imobiliário do Distrito Federal, ao afirmar que: “Então, para a gente fazer essa gestão, para a melhoria da gestão, a gente precisava de uma plataforma integrada”.

Além disso, a padronização de processos é percebida não apenas como instrumento de controle, mas também como fator de justiça administrativa. Por meio de critérios objetivos para a distribuição e uso de imóveis, evita-se o uso discricionário ou politizado do patrimônio público. Um entrevistado enfatizou que a uniformização é essencial para assegurar decisões corretas e imparciais. Isso evidencia a busca

¹ SEI – Sistema Eletrônico de informações – gerencia processos, SISGEPAT – Sistema Geral de Patrimônio – Banco de dados com o cadastro dos imóveis do DF, SPP – Sistema de Patrimônio Público – sistema informatizado de registro, controle, manutenção e gestão do patrimônio público do DF, SICP – Sistema de Identificação de Concessões e Permissões – registro de concessões e permissões.

por critérios objetivos na gestão, com o intuito de evitar arbitrariedades e promover maior equidade na administração dos bens públicos.

Em conclusão, as falas revelam que a gestão de bens imóveis no DF avançou significativamente na institucionalização de rotinas e processos padronizados, especialmente a partir da atuação coordenada da SPI e da UGP. A existência de marcos legais e sistemas digitais tem contribuído para a eficiência e a segurança jurídica das operações. No entanto, ainda é necessário ampliar a capacitação dos servidores, uniformizar a aplicação das normas e aprimorar a integração entre os órgãos e entre os sistemas, de modo a garantir uma gestão mais equitativa, eficiente e orientada ao interesse público. A padronização, quando aliada à capacitação e ao fortalecimento institucional, configura-se como um dos pilares para a melhoria contínua da governança patrimonial no Distrito Federal.

Os representantes dos órgãos centrais destacam um conjunto robusto de ferramentas atualmente em uso. Entre elas, o SISGEPAT, o SPP, o SICP e o Geoportal aparecem como plataformas fundamentais para o registro, acompanhamento e análise dos imóveis. Essas tecnologias permitem, por exemplo, a consulta à titularidade, ocupação e parâmetros urbanísticos dos bens, além de auxiliar na visualização georreferenciada do acervo imobiliário. Ainda assim, ressaltou-se a necessidade de maior integração entre os sistemas — como o SISGEPAT e o Geoportal — para que as informações circulem de forma mais ágil e coerente entre as unidades.

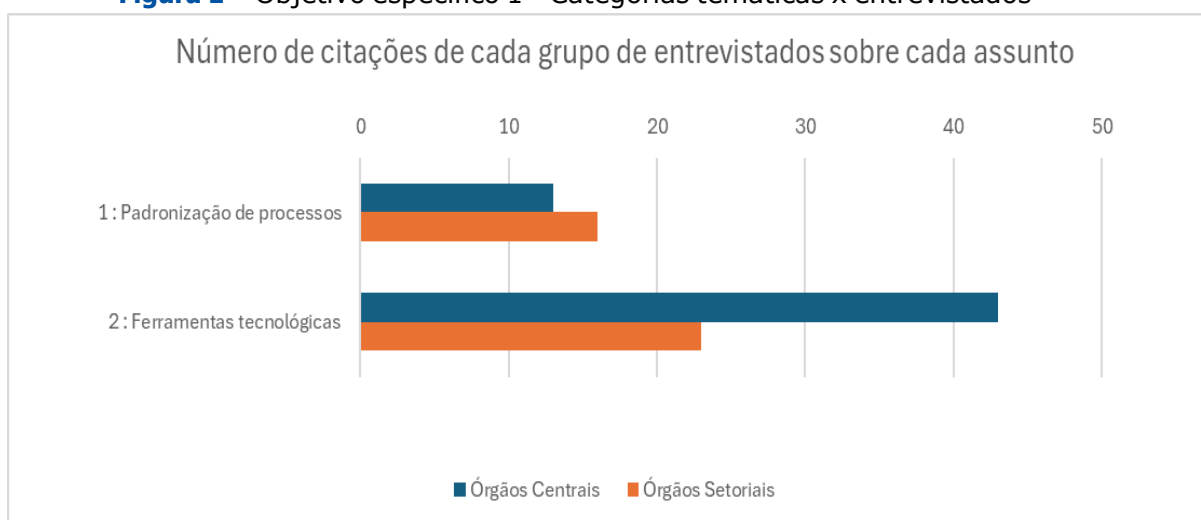
Os órgãos setoriais também demonstram avanços no uso da tecnologia, embora enfrentem mais restrições de acesso e suporte técnico. Ferramentas como o SEI têm sido amplamente utilizadas, inclusive como solução improvisada para suprir a ausência de sistemas específicos de gestão imobiliária. Há relatos de práticas como a digitalização e anexação de fotos, projetos e documentos diretamente aos processos eletrônicos, o que favorece a rastreabilidade das ações e a organização das informações. Contudo, esses avanços ainda são pontuais e, muitas vezes, limitados pela carência de capacitação técnica e pela falta de padronização entre as unidades.

Em síntese, observa-se uma percepção generalizada quanto ao papel essencial das ferramentas tecnológicas na gestão dos bens imóveis públicos. Contudo, essa mesma percepção é acompanhada por críticas à precariedade das soluções tecnológicas atualmente

disponíveis. Esse diagnóstico é compartilhado tanto por representantes dos órgãos centrais quanto pelos setoriais, ainda que com nuances distintas que merecem atenção.

Comparando o número de citações de cada grupo institucional, podemos observar algumas características relacionadas a cada um:

Figura 1 – Objetivo específico 1 - Categorias temáticas x entrevistados



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A análise da frequência com que os entrevistados mencionaram cada tema revela importantes achados sobre as percepções dos agentes dos órgãos centrais e setoriais a respeito dos aspectos mais relevantes da gestão de bens imóveis públicos no Distrito Federal. Os dados revelam que o tema “padronização de processos” foi citado de forma relativamente equilibrada entre os dois grupos, com 13 menções por parte dos representantes dos órgãos centrais e 16 pelos representantes dos órgãos setoriais. Esse resultado sugere que a padronização é percebida como uma demanda comum, ainda que com ênfase levemente maior entre os setores executores, que lidam diretamente com a operacionalização das atividades patrimoniais. Para esses agentes, a existência de normas claras e rotinas uniformes representa um fator de segurança administrativa, além de contribuir para a mitigação de práticas discricionárias na alocação de imóveis públicos.

Por outro lado, o tema “ferramentas tecnológicas” apresentou uma diferença mais significativa entre os grupos analisados. Os agentes dos órgãos centrais mencionaram esse tema 43 vezes, enquanto os representantes dos órgãos setoriais o citaram em 23 ocasiões. Essa

assimetria pode refletir o papel estratégico dos órgãos centrais na formulação de políticas e no desenvolvimento de soluções estruturantes, como a digitalização de processos, a utilização de sistemas de georreferenciamento e a integração de bases de dados. A ênfase atribuída às tecnologias pelos órgãos centrais pode indicar um esforço de modernização institucional voltado à qualificação da governança patrimonial, ainda que os efeitos práticos dessas inovações nem sempre se reflitam, de forma imediata, nas rotinas dos órgãos setoriais.

Essa distinção entre os focos de atenção de cada grupo reforça a importância de considerar o papel institucional desempenhado pelos diferentes agentes na gestão do patrimônio imobiliário público. Enquanto os órgãos centrais demonstram maior preocupação com a estruturação e o aprimoramento sistêmico da gestão, os órgãos setoriais tendem a valorizar aspectos operacionais que influenciam diretamente o desempenho de suas atividades finalísticas. Esse descompasso, embora compreensível, pode dificultar a implementação de políticas patrimoniais integradas, especialmente quando não há canais eficazes de articulação entre os níveis estratégico e operacional da administração pública.

5.2 DIFICULDADES E DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF

Ao analisar as entrevistas dos agentes públicos dos órgãos centrais e setoriais percebe-se que apesar de haver o entendimento de que alguns processos e rotinas estão bem definidos, ainda tem muita coisa a ser aprimorada na gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal.

De modo geral, os entrevistados apontaram uma série de dificuldades que impactam diretamente a gestão dos bens imóveis públicos. Entre os principais desafios mencionados destacam-se: limitações nas ferramentas tecnológicas, informações patrimoniais desatualizadas, estrutura administrativa precária, insuficiência orçamentária, falhas na articulação entre os órgãos centrais e setoriais, além de lacunas na comunicação entre os próprios órgãos centrais. Também foram citadas a fragilidade dos processos decisórios, a inação do Estado, interferências políticas, uma legislação defasada, entraves judiciais, excesso de burocracia, ausência de planejamento estratégico,

indefinição na divisão de responsabilidades e carência de capacitação técnica dos servidores envolvidos. Analisando cada dificuldade elencada, é possível extrair algumas conclusões sobre as percepções dos agentes públicos lotados nos órgãos centrais e setoriais, percebendo as divergências e coincidências das visões de cada grupo.

5.2.1 LIMITAÇÕES NAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Os entrevistados dos órgãos centrais apontam de forma recorrente a deficiência na integração dos sistemas utilizados para o controle patrimonial. Também é relatado a inexistência de ferramentas adequadas para análise de processos e a necessidade de interligação entre os sistemas de receita, orçamento e gestão de imóveis. Outro problema mencionado é de que os dados disponíveis são incompletos, especialmente no que se refere à ocupação atual dos imóveis. Um entrevistado do órgão central complementa essa análise ao afirmar que os sistemas precisam de constante atualização para acompanhar as novas demandas e ferramentas disponíveis, como georreferenciamento e *business intelligence* (BI), e destaca a necessidade de armazenamento digital de documentos. Outro entrevistado enfatiza o problema da fragmentação dos sistemas e a ausência de uma plataforma integrada capaz de consolidar dados essenciais — como ocupação, edificação, destinação e características urbanísticas — e defende a implementação de um sistema visual e georreferenciado para facilitar a gestão. Também mencionam que os sistemas existentes, como o SPP, SISGEPAT e SICP, são insuficientes quando considerados de forma isolada, e que a integração entre essas plataformas ainda é uma barreira estrutural para uma gestão eficaz, como afirmou um entrevistado: *“um sistema que integre todas as informações que sejam informações centralizadas para que a gente faça essa gestão mais eficaz”*. A expectativa depositada no Censo Imobiliário e na reformulação do SPP indica uma tentativa concreta de superar essas dificuldades.

Entre os órgãos setoriais, a insatisfação com as ferramentas tecnológicas também é evidente. Um entrevistado menciona a subutilização dos sistemas existentes e aponta a falta de integração como um entrave direto à regularização e ao planejamento. Já outro destaca que, ao contrário dos bens móveis, a gestão dos bens imóveis ainda é marcada por procedimentos manuais e sistemas que não funcionam em tempo real, o que compromete a agilidade e eficiência

da administração. Há também uma crítica com o desempenho do Sisgepat Imóveis², classificando-o como ultrapassado e sugerindo sua transformação em uma plataforma online. Por outro lado, um entrevistado reconhece que o sistema atual é informatizado, mas ressalta sua obsolescência e falhas nos relatórios e integração com a documentação necessária para as rotinas administrativas. Enquanto isso, outro entrevistado relata o uso limitado de tecnologia e ferramentas na prática cotidiana, restringindo-se ao georreferenciamento manual e à ausência de soluções como drones ou sistemas integrados de dados.

A análise geral das falas evidencia uma forte convergência entre os agentes públicos: todos apontam que a ausência de ferramentas tecnológicas modernas, integradas e responsivas limita de forma significativa a capacidade do Estado em gerir adequadamente seu patrimônio imobiliário. Os sistemas atualmente em uso são, em sua maioria, fragmentados, desatualizados e incapazes de fornecer dados em tempo real, o que dificulta o mapeamento preciso da situação dos imóveis e compromete o processo de tomada de decisão estratégica. Além disso, a ausência de informações completas, como titularidade, ocupação, destinação e condições estruturais, impede a formulação de políticas públicas mais eficazes.

Em função das percepções dos entrevistados, pode-se afirmar que a modernização tecnológica é uma das condições fundamentais para o aprimoramento da gestão dos bens imóveis públicos no Distrito Federal. Isso implica não apenas atualizar os sistemas existentes, mas sobretudo integrá-los em uma plataforma única, capaz de consolidar e cruzar dados oriundos de diferentes fontes institucionais.

5.2.2 INFORMAÇÕES PATRIMONIAIS DESATUALIZADAS

Aliado ao problema com as ferramentas tecnológicas, a questão da atualização das informações fornecidas pelos sistemas de tecnologia, também é uma dificuldade mencionada pelos entrevistados. Essa fragilidade informacional afeta diretamente a capacidade do Estado de planejar, alocar e monitorar o uso dos seus ativos imobiliários, prejudicando a eficiência administrativa e o atendimento ao interesse público.

² Sisgepat imóveis – Sistema Geral de Patrimônio que armazena as informações dos imóveis do Distrito Federal.

De modo geral, os entrevistados apontam que muitos imóveis permanecem com informações defasadas ou incompletas nos sistemas oficiais. Há casos em que não se sabe com precisão a localização, o status de ocupação, a titularidade ou mesmo a existência formal de determinados bens. Como exemplificou um dos entrevistados do órgão central, “pode ser que o Distrito Federal tenha imóveis que a gente desconhece do acervo”. Esse tipo de lacuna compromete não apenas a regularização fundiária, mas também a formulação de políticas de racionalização do uso de imóveis, como a cessão, alienação, permuta ou compartilhamento entre órgãos públicos.

Nesse contexto, destaca-se a relevância do Censo Imobiliário do Distrito Federal, citado por diversos participantes como uma ação estratégica em andamento, conduzida pelo Instituto de Pesquisa e Estatística do DF (IPEDF) em parceria com a Secretaria de Economia. O objetivo da iniciativa é identificar todos os imóveis pertencentes ao DF, suas características físicas, legais e ocupacionais, de modo a subsidiar a gestão patrimonial com dados atualizados e categorizados. Segundo os entrevistados, os resultados desse levantamento permitirão, por exemplo, identificar imóveis vagos, subutilizados, ocupados irregularmente, ou ainda aqueles em que a edificação não corresponde ao uso institucional pretendido.

Além disso, os depoimentos evidenciam que o problema da desatualização está relacionado não apenas à ausência de dados, mas também à falta de integração entre os sistemas existentes. Sistemas como o SISGEPAT, o SPP, o Geoportal, o SEI, a plataforma para registros cartoriais (ONR) e outros são mencionados como ferramentas úteis, mas ainda operando de forma fragmentada. A necessidade de realizar múltiplas consultas, em plataformas distintas e não sincronizadas, gera retrabalho e incertezas, dificultando a obtenção de um diagnóstico preciso sobre cada imóvel.

Outro ponto frequentemente citado é a deficiência na alimentação e atualização contínua dessas bases de dados. Os órgãos setoriais relatam que, em muitos casos, não dispõem de equipes suficientes ou treinadas para manter os sistemas atualizados, o que resulta em registros desatualizados mesmo em situações rotineiras, como a transferência de carga ou o encerramento de cessões de uso. Essa situação é agravada por dificuldades operacionais como endereços imprecisos, imóveis sem matrícula atualizada ou ausência

de instrumentos legais que formalizem as ocupações. Um entrevistado relatou, por exemplo, que existem prédios ocupados por órgãos públicos sem qualquer formalização da cessão, o que impede a regularização e compromete a segurança jurídica da posse.

Por outro lado, foi observado que algumas práticas vêm contribuindo para mitigar esses problemas. A digitalização dos processos administrativos por meio do SEI, por exemplo, foi considerada um avanço relevante, pois possibilita anexar documentos como habite-se, alvarás, fotos e termos de vistoria em um mesmo processo digital. Também se destacam o uso de ferramentas de georreferenciamento, como o *Geoportal* e o *Terrageo*, e a implementação de sistemas de *business intelligence*, como o *ClickView*, que permitem visualizar, cruzar e analisar dados territoriais e patrimoniais em mapas temáticos.

Apesar dos esforços, os depoimentos convergem na avaliação de que a gestão do patrimônio imobiliário no DF ainda carece de um sistema unificado, com dados consolidados e atualizados em tempo real. Um entrevistado do órgão central propôs a criação de uma base única de dados compartilhada entre os diversos entes envolvidos na gestão patrimonial, como a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), a Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap), a Secretaria de Habitação e Desenvolvimento Urbano (SEDUH), a Companhia DE Desenvolvimento Habitacional (CODHAB) e a Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural (SEAGRI). Essa base permitiria reduzir divergências de informação, custos com manutenção de sistemas paralelos e, sobretudo, possibilitaria ações mais ágeis e integradas.

5.2.3 DÉFICIT NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FALTA DE CAPACITAÇÃO

Outro fator mencionado pelos entrevistados é o da estrutura precária destinada à gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal. Ambos os grupos destacaram limitações relacionadas à escassez de pessoal, acúmulo de demandas, ausência de políticas estruturadas e baixa capacidade operacional para executar as atividades necessárias à boa governança patrimonial.

Os servidores dos órgãos centrais relataram com clareza os impactos da estrutura reduzida sobre o desempenho das funções

estratégicas e operacionais. Um entrevistado afirmou que a estrutura atual impossibilita uma atuação mais estratégica, pois a equipe, bastante enxuta, precisa lidar com tarefas operacionais repetitivas, como consultas de disponibilidade de imóveis, em vez de se dedicar à análise de dados ou planejamento. Relatou também a existência de apenas dois gerentes responsáveis por mais de 6 mil unidades imobiliárias. De modo semelhante, outro entrevistado ressaltou a carência de pessoal para realizar vistorias e alimentar o sistema patrimonial com informações atualizadas, além de destacar a rotatividade nos órgãos setoriais, como percebe-se neste relato: “*Então, hoje, realmente, a gente carece de pessoal para poder realizar a vistoria. É sempre muito dificultoso, porque a gente tem que deslocar pessoas das atividades corriqueiras de processo, de responder processo, parar para poder deslocá-las para fazer eventuais vistorias que acontecem, que são necessárias. Então, isso também é um gargalo. o número de pessoas, pessoal, isso é uma dificuldade que a gente encontra*”. Já outro entrevistado abordou a necessidade urgente de redimensionamento da força de trabalho da SPI e da UGP, conforme apontado pelo próprio Tribunal de Contas. A insuficiência de pessoal, segundo ele, limita a prevenção e o combate a ocupações irregulares e enfraquece a capacidade de resposta administrativa e jurídica.

Por outro lado, alguns entrevistados dos órgãos setoriais também percebem a estrutura como insuficiente para as necessidades práticas da gestão cotidiana. Um entrevistado afirmou que essa precariedade é comum a toda a administração pública e que impacta diretamente a capacidade de regularização dos imóveis, uma vez que a documentação exigida pelas próprias normas do governo é muitas vezes inacessível, o que revela um descompasso entre a exigência normativa e a estrutura disponível. Já outro entrevistado destacou que, apesar dos esforços, os próprios órgãos setoriais têm dificuldade de cuidar dos seus próprios imóveis, devido à ausência de verbas para manutenção ou obras e à escassez de pessoal técnico para lidar com demandas específicas, como vistorias, limpeza ou vigilância.

De maneira geral, há concordância entre os dois grupos quanto à existência de gargalos estruturais significativos que comprometem tanto a atuação estratégica quanto a operacional. A falta de pessoal, de recursos técnicos e financeiros, a elevada rotatividade de servidores, a falta de qualificação e a sobrecarga de processos são fatores que impactam diretamente a eficiência da gestão de bens imóveis no DF.

A falta de capacitação dos servidores envolvidos na gestão dos bens imóveis também é percebida pelos servidores dos órgãos centrais e setoriais como uma dificuldade a ser superada para melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Entre os entrevistados dos órgãos centrais, há consenso de que a ausência de programas estruturados de formação técnica compromete significativamente a qualidade da gestão. Um entrevistado foi direto ao afirmar que “infelizmente não há capacitação alguma”, o que se soma à limitação de pessoal qualificado. Outro entrevistado reforçou a complexidade dos temas relacionados à gestão patrimonial, que exigem conhecimentos específicos em áreas como direito administrativo, imobiliário, contabilidade pública e tecnologia, mas que raramente são abordados em treinamentos oferecidos aos servidores. Da mesma forma, outro entrevistado reconheceu que os profissionais aprendem mais pela experiência prática do que por meio de capacitações formais, destacando a falta de formação em legislação urbanística como um entrave à regularização dos imóveis. Um entrevistado complementou ao afirmar que o tema ainda é tratado com pouco vigor pelos gestores máximos e que não há uma política consistente de valorização e formação dos servidores que atuam com patrimônio público.

Do lado dos órgãos setoriais, a percepção é igualmente crítica. Um dos entrevistados salientou a necessidade urgente de treinamentos regulares sobre legislação, ferramentas tecnológicas e práticas de gestão patrimonial, associando a falta de capacitação a um dos principais obstáculos à modernização do setor. Já outro entrevistado relatou que sua experiência foi adquirida de forma autodidata e destacou que muitos servidores se aposentam sem transmitir adequadamente o conhecimento acumulado. Para o entrevistado, os servidores muitas vezes aprendem com base na prática e no apoio informal de coordenadores, sugerindo a criação de cursos básicos padronizados como estratégia de aprimoramento. Já outro destacou a nomeação de servidores comissionados e sem formação técnica específica para atuar na área patrimonial, o que compromete a continuidade e o aprofundamento das ações. Por fim, outro entrevistado reconheceu que embora existam iniciativas pontuais da SPI para capacitação voltada à manutenção predial, não há ações voltadas diretamente à gestão de imóveis, o que fragiliza o desempenho dos servidores da área.

Apesar de algumas iniciativas positivas, como a realização de capacitações promovidas pela SPI para temas específicos e pontuais, como manutenção predial ou gestão do sistema SPP, o sentimento predominante é de que tais ações são insuficientes, esporádicas e não abrangem o conjunto de competências necessárias para a gestão estratégica dos ativos imobiliários do Distrito Federal. Também foi sugerida a criação de rotinas de capacitação integradas entre órgãos centrais e unidades setoriais, com encontros, palestras e trocas de experiências como forma de promover a difusão de boas práticas e o fortalecimento institucional.

Em síntese, as entrevistas revelam uma falha crítica na formação técnica e estratégica dos servidores responsáveis pela gestão patrimonial. A ausência de capacitação sistemática e contínua compromete a eficiência da gestão, dificulta a padronização de procedimentos, acarreta perda de conhecimento institucional e limita a capacidade de planejamento e tomada de decisão. Assim, investir em programas estruturados de capacitação, com foco nas especificidades da gestão de bens imóveis públicos, é uma prioridade para qualificar os recursos humanos, reduzir a rotatividade, valorizar os servidores e assegurar a profissionalização da área patrimonial no Distrito Federal.

5.2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO DESTINADO À GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS

Outro fator mencionado pelos entrevistados e que está intimamente ligado aos problemas anteriores, é a falta de orçamento destinado à gestão dos bens imóveis. As entrevistas realizadas revelam que a limitação orçamentária constitui um dos principais entraves à regularização, destinação e utilização adequada dos imóveis públicos, e essa carência de recursos impacta diretamente tanto a esfera setorial quanto os órgãos centrais da administração pública distrital.

Um entrevistado, vinculado a um órgão setorial, relata a falta de previsão orçamentária é apontada como o principal fator que inviabiliza a destinação de imóveis públicos, mesmo quando há interesse e necessidade de uso. Ele destaca que, ainda que o terreno esteja disponível e as diretrizes legais estejam previstas, a ausência de recursos impede a construção de equipamentos públicos ou a adaptação da infraestrutura existente, resultando na inércia quanto à ocupação funcional dos espaços.

Outro entrevistado, também de um órgão setorial, reforça a dificuldade enfrentada pelos próprios órgãos na gestão dos imóveis sob sua responsabilidade. Embora reconheça que o órgão central não possui estrutura para gerir todos os imóveis do DF, aponta que os órgãos setoriais também falham nesse papel por não disporem de recursos suficientes para realizar manutenções ou reformas necessárias. O resultado é a subutilização ou o completo abandono de bens que, em outras condições, poderiam estar a serviço da população. Em suas palavras, muitas vezes a localização é adequada, mas a falta de verba para obras inviabiliza qualquer uso, perpetuando o ciclo de ociosidade e degradação.

Esses relatos convergem para um diagnóstico comum: sem recursos financeiros adequados e contínuos, os esforços para planejar, regularizar, adaptar ou destinar imóveis públicos tornam-se ineficazes. A ausência de orçamento compromete a própria finalidade dos bens, impede sua valorização e expõe fragilidades institucionais no que diz respeito à gestão patrimonial.

Vale ressaltar, que essa dificuldade relatada não foi abordada por nenhum entrevistado pertencente aos órgãos centrais, o que pode indicar se tratar de um problema relacionada à gestão operacional dos bens imóveis, e por esta razão não seria percebida pelos servidores daqueles órgãos.

Observa-se que a gestão de bens imóveis no Distrito Federal demanda, além de capacidade técnica e institucional, o fortalecimento da previsão orçamentária específica para manutenção, reforma e destinação desses ativos. A integração entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário deve ser reforçada, com alocação de recursos compatíveis com a complexidade e a importância desses bens para a implementação de políticas públicas.

O planejamento estratégico na gestão dos bens imóveis públicos foi relatado pelos entrevistados, tanto dos órgãos centrais como dos setoriais, como um fator importante para evitar a subutilização, o abandono e a ocupação irregular de imóveis públicos.

Um entrevistado relata que a sobrecarga de processos impede que os gestores se dediquem ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento de ações estruturantes para a administração dos bens. Outro aspecto recorrente é a discrepância entre a gestão de bens móveis e imóveis. Enquanto os bens móveis contam com maior

controle e organização, os bens imóveis ainda enfrentam resistência cultural e falta de prioridade institucional. Isso se traduz na ausência de setores específicos dedicados exclusivamente à gestão imobiliária, como sugerido por alguns entrevistados, que apontam a necessidade de criação de comissões ou unidades especializadas.

Outro fator apontado é a rotatividade de servidores e a baixa valorização institucional das comissões de patrimônio, o que compromete a continuidade das ações e a consolidação de uma cultura organizacional voltada à boa governança dos ativos públicos. Soma-se a isso a baixa interoperabilidade dos sistemas entre os diversos setores envolvidos na gestão, como urbanismo, contabilidade, orçamento, registro cartorial e fiscalização.

No contexto dos órgãos setoriais, as respostas convergem para a necessidade de tornar a destinação dos bens imóveis mais racional e orientada por critérios estratégicos. Os entrevistados enfatizam que a alocação dos imóveis deve considerar fatores como a natureza da atividade do órgão beneficiado, a localização dos imóveis e as necessidades da população. Essa perspectiva evidencia uma compreensão de que a gestão patrimonial não deve ser um fim em si mesma, mas um instrumento de apoio às políticas públicas, capaz de promover inclusão, acesso a serviços e melhoria da qualidade de vida. O uso de imóveis públicos para fins sociais, como a instalação de escolas, unidades de saúde ou equipamentos comunitários, aparece como uma forma de redefinir a função da propriedade pública, integrando-a ao planejamento territorial e às estratégias de desenvolvimento. Além disso, os agentes setoriais apontam que, a criação de núcleos técnicos especializados na gestão de imóveis dentro dos próprios órgãos, poderia fortalecer a atuação descentralizada, garantindo maior atenção à conservação, destinação e aproveitamento dos ativos sob sua responsabilidade. Essa proposta de descentralização não implica fragmentação, mas sim uma distribuição de competências articulada com diretrizes centrais, promovendo uma governança mais colaborativa, técnica e eficaz no uso do patrimônio público. As falas, quando articuladas, revelam uma preocupação comum com a superação do improvisado e do uso político dos bens, reforçando a necessidade de planejamento de médio e longo prazo como elemento estruturante da gestão patrimonial.

Já entre os representantes dos órgãos centrais, o planejamento estratégico aparece como condição indispensável para o

enfrentamento de desafios históricos, como a ocupação irregular e o alto número de imóveis desocupados. Um entrevistado ressalta a importância de um marco regulatório e de uma política pública específica para os imóveis ociosos ou subutilizados, com diretrizes claras, mecanismos de monitoramento e ações coordenadas. Outro reforça a necessidade de um controle preventivo, tanto para evitar novas ocupações quanto para garantir o uso eficiente de espaços públicos.

Conclui-se que há um consenso entre os entrevistados sobre a urgência de incorporar práticas de planejamento estratégico à gestão de bens imóveis públicos no DF. Essa abordagem deve envolver o mapeamento preciso dos imóveis, a definição de critérios técnicos para sua destinação, a coordenação intersetorial e o alinhamento com as políticas públicas prioritárias. A ausência desse planejamento resulta na perpetuação de passivos estruturais, como imóveis ociosos, ocupações irregulares e gastos desnecessários com locações, além de propiciar o surgimento de outras dificuldades, como a fragilidade no processo decisório, a dificuldade na divisão de tarefas e a inação do estado.

5.2.5 FRAGILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO E DIFICULDADE NA DIVISÃO DE TAREFAS

As entrevistas também apontam a existência de fragilidades significativas nos processos decisórios relacionados à gestão dos bens imóveis públicos. Esse panorama evidencia uma carência de estrutura institucional adequada, de fluxos procedimentais claros e de articulação política e técnica eficaz para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

No contexto dos órgãos centrais, um entrevistado menciona a existência de uma unidade de gestão patrimonial composta por titulares de cinco pastas, mas critica a ausência de uma orientação clara para deliberar sobre os problemas em pauta, como é possível evidenciar nesta fala: *“Quanto à gestão dos imóveis, é bom lembrar que aqui no Distrito Federal existe uma unidade de gestão patrimonial, que é composta por titulares de de 5 pastas. Deveria ter uma orientação para a votação dos problemas apontados que vão em pauta nessa unidade.”* Essa observação evidencia uma estrutura colegiada formal, mas com baixa efetividade na condução dos encaminhamentos necessários à gestão dos imóveis. A falta de uma diretriz decisória eficaz compromete a operacionalização de soluções e

contribui para a manutenção de imóveis subutilizados ou com dificuldades de destinação, cuja resolução, segundo o entrevistado, depende não apenas de aspectos técnicos, mas também de apoio político, o que reforça o caráter difuso e vulnerável do processo decisório.

Nos órgãos setoriais, um entrevistado compartilha uma visão similar ao relatar dificuldades em resolver problemas do cotidiano da gestão patrimonial, muitas vezes por falta de respostas claras dos próprios órgãos centrais. Essa situação, segundo ele, leva a uma estagnação das decisões e à perpetuação de entraves históricos, sobretudo em processos de regularização fundiária. A ausência de uma definição clara de responsabilidades institucionais impede avanços concretos, especialmente em temas que envolvem múltiplas entidades, como a Terracap e a SPI, conforme mencionado pelo entrevistado. Isso gera um ambiente decisório fragmentado, no qual os órgãos setoriais muitas vezes se limitam a acompanhar processos, sem capacidade efetiva de deliberação.

Outro entrevistado, também de órgão central, reforça a importância de informações tempestivas e qualificadas para subsidiar o processo decisório. Ele destaca que a complexidade da gestão imobiliária pública requer conhecimentos técnicos especializados, especialmente em áreas como direito, orçamento público e contabilidade. Essa afirmação indica que, além da carência de dados organizados, há também uma lacuna na formação dos agentes que participam das decisões. A ausência de treinamento específico e a falta de ferramentas analíticas apropriadas dificultam ainda mais a definição de estratégias consistentes para a destinação e uso adequado dos imóveis públicos.

Observa-se que, embora os diferentes perfis de entrevistados revelem particularidades em suas rotinas institucionais, há uma concordância geral quanto à fragilidade do processo decisório na gestão de bens imóveis no DF. Essa fragilidade decorre, em grande parte, da falta de diretrizes claras, da desarticulação entre os órgãos envolvidos, da escassez de informações integradas e da ausência de capacitação técnica dos servidores públicos. Além disso, o distanciamento entre a dimensão técnica e a política torna o processo lento, reativo e ineficiente. E uma consequência direta da fragilidade no processo decisório é a dificuldade na divisão de tarefas.

Tanto os representantes dos órgãos centrais quanto dos órgãos setoriais destacam a necessidade de aprimoramento na definição de papéis institucionais e na coordenação entre os entes responsáveis.

Do ponto de vista dos órgãos centrais, há uma percepção de que a divisão entre as funções de gestão e controle interno não está acompanhada de uma integração suficiente. Um dos entrevistados ressalta que essas atividades são exercidas por unidades diferentes, o que pode gerar redundâncias, lacunas ou conflitos de competência. Além disso, a interação entre os próprios órgãos centrais — como a Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e a Unidade Geral de Patrimônio (UGP) — é percebida como limitada, afetando a uniformidade das diretrizes e dificultando a interlocução com os órgãos setoriais. A ausência de uma comunicação clara e direta com as chamadas "pontas" resulta em dúvidas sobre competências e atribuições, refletindo-se na ineficiência de procedimentos e na insegurança jurídica em processos de destinação ou regularização de imóveis.

Nos relatos dos entrevistados setoriais, observa-se que a recente definição mais clara de papéis internos, foi percebida como um avanço. Contudo, esse aprimoramento ainda é incipiente e não supre, por si só, a ausência de uma política mais ampla de descentralização planejada e coordenada. A fragmentação institucional é outro ponto apontado como obstáculo: múltiplos órgãos atuam com diferentes responsabilidades sobre os imóveis — desde o registro cartorial, fiscalização e controle urbanístico até a gestão patrimonial e habitacional — mas com baixa interoperabilidade e cooperação prática.

Há também sugestões para maior democratização no acesso às plataformas de gestão imobiliária, de modo que todas as unidades gestoras possam consultar dados diretamente, sem depender exclusivamente de instâncias centrais para cada operação. Essa descentralização técnica, se aliada a protocolos bem definidos, poderia reduzir a morosidade processual e empoderar os órgãos setoriais no cumprimento de suas responsabilidades.

Por fim, as falas indicam que a indefinição de responsabilidades ou a superposição de tarefas entre diferentes órgãos contribui para o surgimento de problemas como a ocupação irregular, a ausência de regularização fundiária e a destinação ineficaz de imóveis. A ativação recente do banco de estoque imobiliário é citada como uma melhoria,

por trazer mais transparência e racionalidade a esse processo, ainda que careça de consolidação.

5.2.6 INÉRCIA DO ESTADO EM AGIR

Outra dificuldade que se relaciona diretamente aos dois problemas anteriores, e que foi mencionado pelos servidores dos órgãos centrais e dos setoriais, é a inércia do estado em agir. Segundo relatos, essa inação se manifesta em diferentes dimensões da administração patrimonial, afetando desde a implementação de medidas corretivas até a articulação entre os diversos atores envolvidos no processo.

Entre os órgãos setoriais, destaca-se a percepção de um entrevistado, que identifica a ausência de fiscalização contínua, a judicialização recorrente dos processos de desocupação e a resistência social ao desalojamento como entraves centrais. Esses elementos revelam a dificuldade do Estado em agir de forma preventiva e assertiva frente a ocupações irregulares, evidenciando uma postura reativa e fragmentada. Complementando essa perspectiva, outro entrevistado aponta que muitas das sugestões técnicas apresentadas pelos setores responsáveis sequer chegam às instâncias decisórias, demonstrando um bloqueio estrutural entre os níveis operacional e estratégico da administração pública.

Outro entrevistado, também dos órgãos setoriais, reforça essa visão ao afirmar que os entraves enfrentados pelos órgãos tendem a se perpetuar, sem solução efetiva, sendo "empurrados" de governo em governo. Essa fala reflete uma cultura institucional marcada pela procrastinação, na qual a resolução de problemas estruturais é constantemente adiada, criando um ciclo de inércia administrativa que compromete o avanço na gestão dos bens públicos.

Do ponto de vista dos órgãos centrais, um entrevistado destaca a ineficácia do controle preventivo sobre ocupações irregulares, além da fragilidade no gerenciamento dos espaços públicos vagos. Para ele, a ausência de medidas eficazes contribui para o aumento dos gastos públicos, como os decorrentes de aluguéis e construções desnecessárias, e compromete a segurança jurídica dos registros imobiliários. A morosidade nas ações administrativas e jurídicas para lidar com as irregularidades também é apontada como fator crítico, agravando a inércia estatal na gestão desses bens.

Já, outro entrevistado expõe outro reflexo da inação estatal: a baixa adesão das unidades setoriais às iniciativas dos órgãos centrais. Mesmo diante de tentativas de padronizar procedimentos, como no caso do envio de formulários eletrônicos para controle de locações, a resposta das unidades é morosa e pouco eficaz, exigindo esforços adicionais de sensibilização. Essa situação indica uma fragilidade nas estratégias de governança e comunicação dentro da estrutura do governo distrital.

Em síntese, as falas dos entrevistados convergem para o diagnóstico de que a inação do Estado na gestão dos bens imóveis do DF tem várias dimensões. Ela envolve desde a falta de articulação entre as instâncias administrativas, passando pela ausência de ações preventivas e corretivas efetivas, até o bloqueio de propostas técnicas e a desmobilização dos servidores. Superar essa realidade demanda o fortalecimento dos canais de decisão, a valorização das instâncias técnicas, a criação de mecanismos eficazes de fiscalização e a implementação de estratégias de governança que promovam a responsabilização e a agilidade na gestão patrimonial.

5.2.7 FALTA DE INTERAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS CENTRAIS E ENTRE OS ÓRGÃOS CENTRAIS E SETORIAIS

Outras duas dificuldades são mencionadas pelos entrevistados ao relatarem fatores que consideram prejudiciais à gestão dos bens imóveis públicos do Distrito Federal, são eles a falta de interação entre os órgãos centrais e entre os órgãos centrais e setoriais.

De forma geral, os participantes apontam que há canais de interação estabelecidos, como reuniões, memorandos, sistemas de gestão e orientações formais. Um servidor do órgão central ressaltou que a interação entre os órgãos centrais e setoriais ocorre de maneira sistemática, envolvendo tanto trâmites processuais quanto encontros para alinhamento e orientação, especialmente nas épocas de elaboração do inventário patrimonial. Outro entrevistado relatou que há cooperação efetiva por parte da Secretaria de Economia, especialmente após a criação da Superintendência de Patrimônio Imobiliário (SPI), que teria representado um avanço institucional no apoio aos órgãos setoriais.

Contudo, apesar dessas iniciativas, a percepção predominante — especialmente entre os servidores dos órgãos setoriais — é de que essa

interação ainda é insuficiente, desigual e muitas vezes reativa, ocorrendo apenas mediante demandas pontuais. Um dos entrevistados explicou que a SPI atua mediante solicitações e que, na prática, a interação depende da iniciativa dos próprios setores demandantes. Há também reclamações sobre a morosidade na resposta de certos órgãos, como a Terracap e o DF Legal, que, segundo um servidor, demorariam anos para responder processos de regularização fundiária ou desocupação de imóveis públicos.

Outro ponto crítico identificado refere-se à falta de clareza na divisão de responsabilidades entre os órgãos envolvidos. Segundo relato de um servidor setorial, durante muito tempo houve uma indefinição de papéis entre áreas técnicas internas e os gestores setoriais. Somente recentemente, com a realização de reuniões e a delimitação mais precisa das funções, esse vácuo começou a ser preenchido. Situações em que documentos e processos são indevidamente encaminhados para órgãos errados, como SPI e UGP trocarem atribuições, ainda são relatadas, o que revela falhas na comunicação institucional e na padronização de fluxos.

Por outro lado, há iniciativas que apontam caminhos promissores para o fortalecimento da interação. A constituição de comissões internas de patrimônio, a definição de canais diretos de comunicação com os órgãos centrais e a padronização de procedimentos foram destacadas como boas práticas. Um entrevistado sugeriu a criação de uma “linha direta” com os órgãos responsáveis para acelerar decisões e resolver entraves burocráticos, aproximando o diálogo entre setores como se fosse uma conversa entre “pai e filho”, em suas palavras.

A escuta ativa dos órgãos centrais também foi mencionada como aspecto a ser melhorado. Para alguns servidores, ainda falta uma postura mais propositiva desses órgãos na identificação de dificuldades enfrentadas nos setores e no apoio à resolução de problemas cotidianos. Espera-se que o órgão central não apenas reaja às demandas, mas atue de forma mais próxima, orientadora e proativa, acompanhando os casos críticos e promovendo capacitações regulares.

A análise das respostas dos representantes dos órgãos centrais revela uma percepção comum de que a interação entre as unidades responsáveis pela gestão patrimonial — especialmente entre a

Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) e a Unidade Geral de Patrimônio (UGP) — apresenta fragilidades que comprometem a efetividade das políticas públicas nessa área. Embora haja menção a mecanismos formais e informais de comunicação, como sistemas de informação, manuais operacionais e até grupos de mensagens instantâneas, esses instrumentos são vistos como insuficientes para garantir uma articulação institucional sólida e contínua. A percepção recorrente é de que falta uma instância de coordenação estratégica capaz de alinhar as ações das duas unidades, evitar sobreposição de competências e garantir maior fluidez nos processos. Esse déficit de integração repercute negativamente nas unidades descentralizadas, que enfrentam dificuldades para identificar com clareza qual órgão deve ser acionado em cada tipo de demanda. Tal ambiguidade gera atrasos, retrabalho e insegurança decisória, afetando diretamente a operacionalização das políticas patrimoniais. A crítica mais contundente aponta para um erro estratégico de estrutura, em que a ausência de uma linha clara de responsabilização institucional compromete tanto o planejamento quanto a execução das ações. Nesse sentido, os depoimentos convergem para a necessidade de revisão dos fluxos internos, definição precisa de atribuições e criação de canais permanentes de articulação entre SPI e UGP, visando à construção de uma governança mais integrada e funcional.

Alguns entrevistados dos órgãos centrais reforçam que a ausência de integração é um entrave concreto. Ambos apontam que a coordenação interinstitucional é falha, e sugerem que o aprimoramento da comunicação entre os órgãos poderia mitigar problemas de morosidade, sobreposição de funções e ineficiências administrativas.

Diante desse panorama, conclui-se que a falta de integração entre os órgãos centrais e entre esses e os órgãos setoriais constitui uma dificuldade na gestão eficiente do patrimônio imobiliário público do DF. A superação dessa limitação passa pela criação de canais institucionais mais claros e estruturados de comunicação, definição precisa de atribuições, padronização dos fluxos interinstitucionais e promoção de espaços regulares de diálogo e capacitação conjunta. A adoção de uma abordagem colaborativa, com ênfase na governança integrada, é essencial para fortalecer a gestão patrimonial dos bens públicos.

5.2.8 BUROCRACIA NA GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS.

Outra dificuldade foi mencionada pelos entrevistados como uma questão recorrente e que é percebida de forma crítica pelos servidores dos órgãos centrais e setoriais. Trata-se da burocracia na gestão dos bens imóveis.

Os entrevistados dos órgãos centrais demonstraram um entendimento de que o problema é o excesso de burocracia, e não a burocracia em si. Eles reconhecem sua existência e seus impactos, mas ponderam que, em alguns casos, a burocracia é necessária como mecanismo de controle e prevenção de irregularidades. Um entrevistado, por exemplo, apontou que a exigência de processos como consulta de disponibilidade e apresentação de plano de ocupação são entraves burocráticos, mas importantes para evitar erros do passado, como destinações indevidas de imóveis a órgãos distintos.

As percepções sobre a burocracia revelam-se como um ponto crítico tanto para os representantes dos órgãos centrais quanto para os dos setoriais, ainda que com ênfases distintas. No âmbito central, destaca-se uma preocupação com o excesso de formalismos e a complexidade da cadeia decisória, especialmente em processos como a alienação de imóveis ociosos. A burocracia, segundo os entrevistados, representa um obstáculo significativo à efetivação de uma gestão estratégica, pois mesmo quando há diretrizes claras e visão de longo prazo, as exigências operacionais e o volume de demandas impedem a atuação estruturada dos gestores. Isso evidencia uma possível desconexão entre o planejamento e a execução, em que as rotinas administrativas não acompanham a celeridade exigida pelas ações patrimoniais.

Entre os órgãos setoriais, a visão da burocracia assume traços ainda mais críticos. Os entrevistados apontam que os trâmites são lentos, fragmentados e com exigências excessivas, o que compromete a regularização e a destinação funcional dos imóveis. A recorrência dessas observações sugere que a burocracia não é apenas uma dificuldade pontual, mas um traço estrutural do sistema que limita a eficácia da gestão no nível operacional. A comunicação institucional, quando feita majoritariamente por vias formais como o SEI, é percebida como insuficiente para resolver questões práticas com a agilidade necessária. Soma-se a isso a crítica à estrutura legal vigente, vista como desatualizada e desproporcionalmente exigente, inclusive para

procedimentos simples. Ainda assim, uma declaração contrária aponta a inexistência de entraves burocráticos relevantes, o que pode refletir variações internas de organização e capacidade institucional entre os órgãos setoriais.

A análise revela um consenso entre os entrevistados quanto à presença de burocracia excessiva na gestão de imóveis públicos no DF, mas com diferentes interpretações sobre sua origem e impacto. Os órgãos centrais reconhecem a necessidade de certos controles burocráticos como forma de garantir segurança jurídica, ao passo que os órgãos setoriais vivenciam a burocracia como um entrave operacional direto, que dificulta a execução das tarefas cotidianas, como a regularização, cessão ou destinação dos imóveis.

Em comum, ambos os grupos reconhecem que a atual estrutura processual é lenta, fragmentada e pouco responsiva às demandas da gestão patrimonial. A falta de integração entre os órgãos, a duplicidade de exigências documentais e a ausência de canais mais ágeis de comunicação tornam o processo mais complexo do que o necessário.

Portanto, a burocracia precisa ser reformulada, não eliminada. Recomenda-se a racionalização dos processos, com uso de tecnologia e integração dos sistemas, que permita manter os mecanismos de controle e legalidade, mas com agilidade e clareza. A criação de protocolos padronizados, treinamento dos servidores e maior interoperabilidade entre SPI, UGP e unidades setoriais também aparecem como caminhos viáveis.

5.2.9 INTERFERÊNCIA POLÍTICA NA GESTÃO DOS BENS IMÓVEIS

Além da burocracia, a interferência política também é citada como um fator que compromete a gestão dos bens imóveis do Distrito Federal. Tanto representantes dos órgãos centrais quanto dos setoriais mencionam que a condução da política patrimonial frequentemente se subordina a interesses externos, prejudicando a padronização dos procedimentos e a aplicação técnica das normas de regularização e destinação de imóveis.

Os entrevistados dos órgãos centrais evidenciam que a politização excessiva compromete a racionalidade administrativa. Um entrevistado, por exemplo, afirma que a gestão política é um dos

principais entraves à eficiência e à eficácia da administração patrimonial. Em sua visão, a ausência de um direcionamento técnico consistente é substituída pelo “querer político”, que interfere diretamente nas decisões sobre uso e regularização de imóveis públicos. Essa percepção é reforçada pela crítica à falta de padronização, o que sugere que as decisões acabam sendo casuísticas e pouco alinhadas com diretrizes administrativas claras.

No âmbito dos órgãos setoriais, a interferência política aparece de forma ainda mais explícita. Um entrevistado relata que tentativas de desocupação de imóveis públicos são frequentemente frustradas por ações diretas de autoridades políticas. Em um dos episódios citados, a presença de dois secretários de Estado no momento da operação levou à suspensão da desocupação de um terreno, comprometendo o cumprimento da legalidade e evidenciando a fragilidade do Estado diante de pressões políticas. Essa situação ilustra como interesses políticos podem se sobrepor ao interesse público e à legalidade, criando insegurança jurídica e desmobilizando as equipes técnicas.

As entrevistas também revelam como a interferência política atua como um entrave significativo à gestão eficiente dos bens públicos, especialmente no enfrentamento de ocupações irregulares. Os relatos indicam que, em alguns casos, áreas públicas invadidas permanecem sem recuperação devido a vínculos com organizações não governamentais associadas a figuras políticas, o que evidencia a instrumentalização do patrimônio público como capital político. Nesses contextos, a ocupação irregular não apenas se sustenta pela ausência de ação administrativa, mas se fortalece por mecanismos informais de proteção, mesmo diante da comprovação documental da titularidade estatal. A presença dessa dinâmica fragiliza a autoridade técnica dos órgãos responsáveis e impede a aplicação equitativa das políticas públicas, gerando um ambiente de insegurança jurídica e institucional.

Ainda que nem todos os entrevistados mencionem explicitamente a interferência política, o reconhecimento de barreiras que extrapolam a alçada técnica dos órgãos é recorrente. A regularização fundiária, sobretudo em áreas ambientalmente sensíveis como parques, é frequentemente condicionada a decisões centralizadas em instâncias superiores, que muitas vezes operam em lógicas políticas e não administrativas. Esse deslocamento da capacidade decisória compromete a autonomia dos órgãos técnicos e dificulta o alinhamento entre planejamento institucional e execução. A

articulação desses relatos sugere que, para além dos desafios normativos e operacionais, há uma dimensão política da gestão patrimonial que precisa ser enfrentada por meio do fortalecimento institucional, da proteção à decisão técnica e da promoção de maior transparência nos processos de destinação de imóveis públicos.

Diante desses depoimentos, é possível concluir que a interferência política na gestão dos bens imóveis do Distrito Federal constitui um fator estrutural de fragilidade institucional. Ela compromete a autonomia técnica dos órgãos responsáveis, dificulta a padronização de procedimentos, estimula ocupações irregulares e impede a recuperação de áreas públicas. Para superar esse cenário, torna-se essencial reforçar os instrumentos normativos de proteção ao patrimônio público, estabelecer instâncias decisórias menos vulneráveis a pressões externas e ampliar a transparência dos processos decisórios.

5.2.10 LEGISLAÇÃO DESATUALIZADA

As entrevistas também evidenciaram que a legislação atualmente vigente é uma das principais barreiras à gestão eficiente dos bens imóveis públicos no Distrito Federal. A percepção compartilhada por servidores dos órgãos centrais e setoriais é a de que o marco normativo, especialmente o Decreto nº 16.109/1994, encontra-se desatualizado e desalinhado das práticas e exigências contemporâneas da administração pública, tornando-se um entrave para a regularização, destinação e incorporação de imóveis.

Os entrevistados dos órgãos setoriais foram particularmente enfáticos ao apontar os obstáculos criados pela legislação. Para esses agentes, o decreto exige documentações que, na prática, são de difícil ou impossível obtenção, como o termo de recebimento definitivo e o habite-se de obras públicas. Isso é especialmente problemático no caso de edificações antigas, que muitas vezes não dispõem desses registros formais, o que paralisa a possibilidade de incorporação ao patrimônio público. Além disso, destaca-se a crítica de que o decreto trata os bens públicos como se fossem imóveis privados, desconsiderando as peculiaridades da gestão pública e o contexto urbano de formação de várias regiões administrativas do DF.

Da mesma forma, outros relatos mencionam a impossibilidade de avançar em processos de regularização por falta de escritura ou de

mecanismos normativos que reconheçam realidades consolidadas, como a ocupação de áreas sem planejamento prévio. Há também a indicação de que a atualização legislativa se tornou uma “barreira latente”, uma vez que sua ausência perpetua práticas ineficazes e burocráticas que não acompanham a digitalização e os avanços tecnológicos que poderiam ser incorporados à gestão patrimonial.

Nos órgãos centrais, embora se reconheça a existência de diretrizes e normativos internos emitidos pela Secretaria de Economia, também é consenso que o Decreto nº 16.109 impõe dificuldades operacionais, especialmente ao exigir documentos que muitas vezes não existem ou não podem ser emitidos. Um dos entrevistados, inclusive, sugeriu a necessidade de criar alternativas legais para substituir a exigência do habite-se em casos de imóveis públicos antigos, de forma a permitir a regularização dessas estruturas. Além disso, foi apontada a ausência de uma normatização federal única e padronizada para todos os entes federativos, o que poderia conferir maior uniformidade e segurança jurídica à gestão patrimonial em escala nacional, como ocorre com o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).

Também foi mencionado que, além da desatualização normativa, existe uma lacuna na regulamentação de procedimentos fundamentais, como a desocupação de imóveis irregulares, o que contribui para a inação do Estado em casos de ocupações indevidas. A falta de normativos específicos para esses processos compromete a capacidade de resposta dos órgãos públicos e prolonga situações de irregularidade, o que prejudica o planejamento e o aproveitamento racional do patrimônio público.

Em síntese, a análise das entrevistas demonstra que a legislação vigente não acompanha a complexidade atual da gestão patrimonial pública no DF. Sua revisão, modernização e alinhamento com práticas administrativas mais flexíveis e tecnológicas são urgentes para garantir a efetividade das políticas públicas de regularização, incorporação e uso dos bens imóveis públicos. A construção de um arcabouço normativo mais dinâmico, adaptado à realidade local e integrado com plataformas digitais, é apontada como condição indispensável para o aprimoramento da gestão patrimonial no Distrito Federal e, inclusive, para evitar a judicialização dos atos da administração pública.

5.2.11 QUESTÕES JUDICIAIS

Alguns entrevistados revelam que as questões judiciais representam uma dificuldade à regularização e destinação dos bens imóveis públicos no Distrito Federal. Embora em quantidade menor de citações, tanto servidores de órgãos centrais quanto de órgãos setoriais identificaram a judicialização como um fator limitante para a efetividade da gestão patrimonial, interferindo diretamente nos processos de incorporação, uso e planejamento estratégico desses bens.

Do ponto de vista dos órgãos setoriais, um dos entrevistados apontou que, além da falta de documentação atualizada e da lentidão burocrática, as disputas judiciais configuram um obstáculo relevante, muitas vezes paralisando a destinação dos imóveis públicos. Esse impasse compromete não apenas a execução de políticas públicas vinculadas a esses bens, como também impede que o patrimônio seja aproveitado de forma eficiente, conforme os interesses da administração e da sociedade.

Entre os representantes dos órgãos centrais, também foi registrada a percepção de que os imóveis públicos inseridos em litígios, especialmente relacionados a parcelamentos urbanos e questões fundiárias, enfrentam dificuldades significativas para regularização. A judicialização, nesse caso, prolonga indefinidamente a insegurança jurídica e impossibilita a realização de atos administrativos como transferências patrimoniais, cessões de uso ou incorporações ao patrimônio do Distrito Federal.

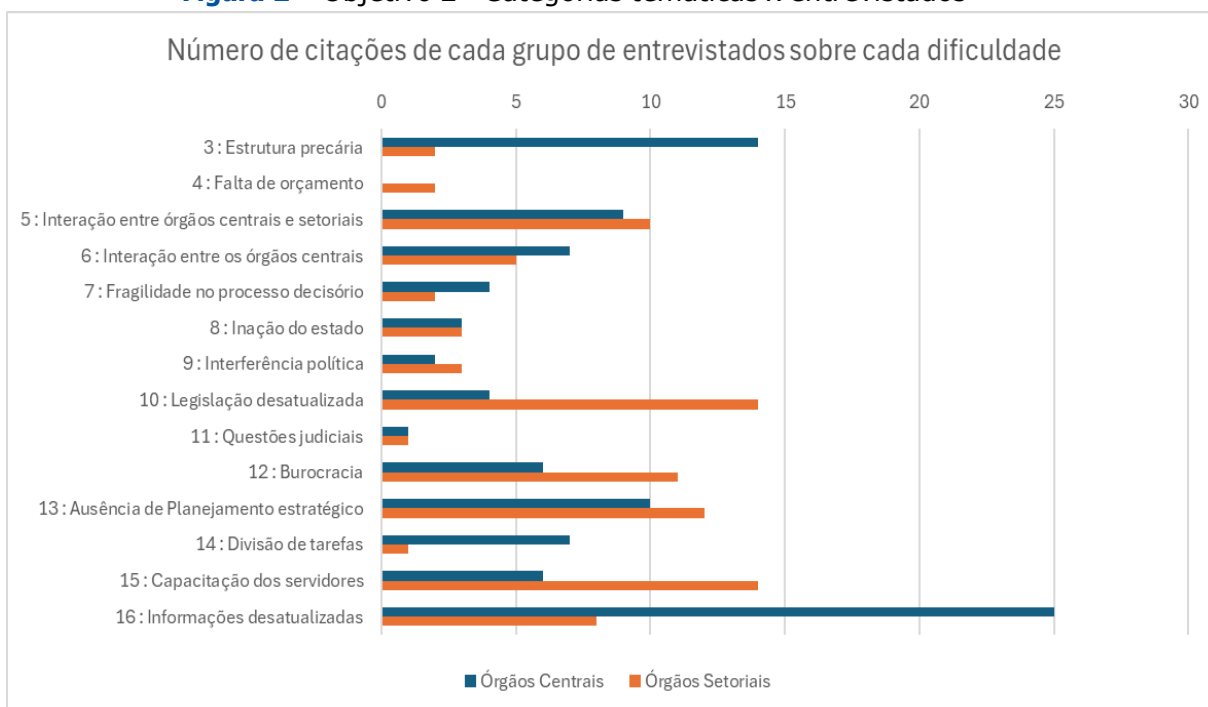
A convergência das falas evidencia que a judicialização dos imóveis públicos está frequentemente associada à ausência de regularização fundiária prévia, à indefinição quanto à titularidade dos bens e à fragilidade na articulação entre os órgãos públicos e os demais atores envolvidos no processo. A resolução desses litígios, por sua vez, depende de longos trâmites no Judiciário, o que compromete a celeridade e a racionalidade administrativa.

Em conclusão, a análise das entrevistas realizadas com os servidores dos órgãos centrais e setoriais do Distrito Federal revela um panorama complexo dos desafios enfrentados na gestão dos bens imóveis públicos. A convergência das falas evidencia que, embora haja avanços pontuais e esforços institucionais relevantes, o cenário atual

ainda está marcado por fragilidades estruturais e operacionais que comprometem a eficiência, a racionalidade e a transparência das ações de gestão patrimonial. As limitações tecnológicas, a desatualização e fragmentação das informações, a estrutura precária dos órgãos, a escassez de recursos orçamentários, a ausência de planejamento estratégico consolidado, a fragilidade nos processos decisórios, a burocracia excessiva e a interferência política reiterada configuram um conjunto de entraves interdependentes que demandam intervenções. Ao mesmo tempo, o depoimento dos entrevistados aponta caminhos e propostas de aprimoramento que merecem atenção: a modernização e integração dos sistemas de gestão, o fortalecimento das estruturas administrativas com pessoal qualificado e capacitado, a criação de uma base normativa mais flexível e ajustada à realidade da gestão pública, e o estabelecimento de canais institucionais mais eficazes de articulação entre os órgãos. A superação desses desafios requer, portanto, não apenas investimentos em tecnologia e capacitação, mas sobretudo uma mudança institucional. Ao integrar planejamento estratégico, controle social e autonomia técnica, a administração pública poderá transformar os bens imóveis em ativos promotores de desenvolvimento, inclusão e eficiência administrativa, cumprindo sua função social e otimizando os recursos do Estado.

A partir da análise do número de citações atribuídas a cada categoria temática, referentes ao objetivo específico voltado à identificação e comparação das percepções dos agentes públicos sobre as dificuldades e desafios enfrentados na gestão de bens imóveis do Distrito Federal, é possível extrair algumas conclusões. Nesse sentido, segue o quadro com o número de citações por categoria temática, discriminado segundo os grupos de entrevistados dos órgãos centrais e dos órgãos setoriais. Essa separação permite evidenciar padrões de percepção distintos entre os dois níveis de atuação e contribui para uma compreensão mais aprofundada das coincidências e divergências na gestão dos bens imóveis do Distrito Federal.

Figura 2 – Objetivo 2 - Categorias temáticas x entrevistados



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Os dados revelam uma distribuição heterogênea das percepções sobre os principais entraves enfrentados na gestão patrimonial. A categoria “estrutura precária” foi a mais citada pelos agentes dos órgãos centrais (14 menções), contrastando com o baixo número de citações entre os setoriais (2 menções). Esse resultado sugere que os representantes dos órgãos centrais, ao adotarem uma visão mais sistêmica, percebem com maior clareza os impactos estruturais que comprometem o funcionamento da gestão como um todo. Já para os órgãos setoriais, tais dificuldades podem ser percebidas como parte do cotidiano já internalizado, o que explica sua menor ênfase na categoria.

Outro ponto de destaque é a categoria “informações desatualizadas”, com 25 menções entre os órgãos centrais — o maior número de citações em toda a amostra — frente a 8 nos órgãos setoriais. Essa discrepância reforça o diagnóstico de que os órgãos centrais, por estarem diretamente envolvidos na formulação, coordenação e consolidação dos dados patrimoniais, enfrentam com mais intensidade os desafios relacionados à ausência de dados confiáveis e atualizados. Para esses agentes, a desatualização das informações compromete não apenas a eficácia da gestão, mas também a tomada de decisão estratégica e a prestação de contas.

Por outro lado, os representantes dos órgãos setoriais destacaram com maior intensidade temas relacionados à execução prática da gestão. A categoria “capacitação dos servidores”, por exemplo, obteve 14 citações entre os setoriais, frente a 6 nos órgãos centrais, o que indica uma percepção mais aguda, por parte das unidades executoras, da carência de qualificação técnica para lidar com os processos patrimoniais. Da mesma forma, “legislação desatualizada” foi mencionada 14 vezes pelos setoriais contra apenas 4 pelos centrais, o que pode demonstrar a dificuldade enfrentada por esses agentes ao interpretar e aplicar normativos pouco aderentes à realidade operacional.

Outros temas, como “ausência de planejamento estratégico” e “burocracia”, foram citados por ambos os grupos, indicando uma percepção compartilhada sobre a ineficiência dos processos administrativos e a falta de diretrizes de longo prazo. No entanto, a quantidade de menções ainda varia, como no caso do planejamento estratégico, que aparece com 10 citações entre os centrais e 12 entre os setoriais, evidenciando um problema transversal à estrutura administrativa.

A análise comparativa também evidencia que a “interação entre órgãos centrais e setoriais” é uma preocupação relevante para ambos os grupos, com 9 e 10 citações, respectivamente. Esse equilíbrio reforça a noção de que a ausência de articulação institucional é reconhecida como um obstáculo crítico, cuja superação depende de maior integração entre os níveis estratégicos e operacionais da gestão pública.

Por fim, observa-se que categorias como “interferência política”, “inação do Estado” e “fragilidade no processo decisório” receberam menos menções no geral, embora ainda expressem elementos importantes de crítica ao modelo vigente.

Em conjunto, essas evidências indicam que os agentes dos órgãos centrais tendem a enfatizar dificuldades de ordem sistêmica e estratégica, enquanto os representantes dos órgãos setoriais apontam com mais frequência os entraves operacionais e normativos do dia a dia. Essa diferenciação reforça a necessidade de políticas públicas que combinem ações estruturantes com medidas de apoio à execução, promovendo maior articulação entre os níveis de governança patrimonial no Distrito Federal.

5.3 INOVAÇÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GESTÃO DE BENS IMÓVEIS DO DF

As entrevistas realizadas com os agentes públicos do Distrito Federal revelaram a percepção de que a inovação na gestão de bens imóveis públicos é um componente essencial para superar desafios históricos e promover um uso mais eficiente e sustentável desses ativos.

As sugestões dos entrevistados englobam desde estratégias mais conhecidas, como alienação e cessão de uso de imóveis ociosos, até propostas tecnológicas e estruturais que apontam para uma modernização da política patrimonial.

As sugestões de inovação apresentadas pelos entrevistados dos órgãos centrais indicam um esforço voltado à modernização da gestão patrimonial, com destaque para o uso de soluções tecnológicas e modelos de gestão que ampliem a eficiência e a sustentabilidade dos ativos públicos. A adoção de ferramentas como inteligência artificial e sensores de movimento foi apontada como estratégia para o monitoramento do uso dos imóveis, permitindo identificar padrões de ocupação e subsidiar decisões de realocação com base em dados objetivos. Além disso, surgem propostas como a criação de fundos imobiliários públicos, a integração de sistemas digitais, o uso de drones para inspeção e controle, e a instalação de painéis solares, como soluções que combinam inovação tecnológica com sustentabilidade fiscal e ambiental. A ideia de parcerias público-privadas também ganha destaque como alternativa para dividir responsabilidades operacionais e reduzir custos, ao mesmo tempo em que se amplia a capacidade de investimento e manutenção da infraestrutura.

Nos órgãos setoriais, as propostas de inovação demonstram uma preocupação mais direta com a otimização do uso dos espaços disponíveis. Os entrevistados evidenciam situações de subutilização e superdimensionamento de imóveis, sugerindo que a redistribuição dessas estruturas entre diferentes órgãos ou sua cessão para organizações da sociedade civil poderia ampliar sua funcionalidade e reduzir desperdícios. A devolução de imóveis subutilizados ao banco de estoque patrimonial aparece como estratégia de reorganização dos ativos, permitindo que sua destinação seja reavaliada à luz de novas demandas e prioridades da administração pública. De forma geral, as proposições dos dois grupos demonstram convergência em torno da

necessidade de modernizar e tornar mais racional a gestão patrimonial, ainda que partam de perspectivas e ênfases distintas: enquanto os órgãos centrais focam na incorporação de tecnologias e novos modelos de financiamento, os órgãos setoriais priorizam o aproveitamento mais eficiente da estrutura já existente.

Ainda com foco na inovação organizacional, alguns participantes propuseram modelos de gestão mais integrados, com melhor fluxo de informações entre as instituições e tomada de decisões mais ágil e coordenada. A integração de sistemas de informação e a padronização de critérios para uso e cessão de imóveis foram apontadas como práticas fundamentais para garantir uma gestão inovadora, eficiente e transparente.

A incorporação de práticas sustentáveis na gestão de bens imóveis públicos do Distrito Federal foi percebida como uma oportunidade relevante, ainda que pouco explorada. Dentre essas práticas, destaca-se o uso de energias renováveis como alternativa viável para modernizar a administração patrimonial do Estado. Porém poucos entrevistados souberam sugerir práticas sustentáveis que pudessem ser implementadas na gestão dos bens imóveis do Distrito Federal.

No grupo dos órgãos centrais, somente um entrevistado ressaltou a necessidade de adoção de soluções inovadoras e sustentáveis, mencionando, por exemplo, o uso de painéis solares em equipamentos públicos como forma de reduzir os custos com energia elétrica. Além disso, foram sugeridas estratégias mais abrangentes de modernização da gestão, como a aplicação de tecnologias como inteligência artificial e drones para monitoramento remoto dos imóveis. Tais práticas apontam para uma visão estratégica que alia sustentabilidade, eficiência energética e inovação tecnológica.

Nos órgãos setoriais, também se evidenciou a percepção de que o uso de energias renováveis, o reaproveitamento de materiais em obras e reformas, e a adesão a práticas sustentáveis representam caminhos promissores para qualificar a gestão dos imóveis públicos. Tais iniciativas, além de ambientalmente adequadas, também podem contribuir para a redução de custos operacionais e para o cumprimento de metas governamentais ligadas à responsabilidade ambiental.

Observa-se, portanto, uma convergência entre os entrevistados quanto à importância de incorporar práticas sustentáveis na gestão de

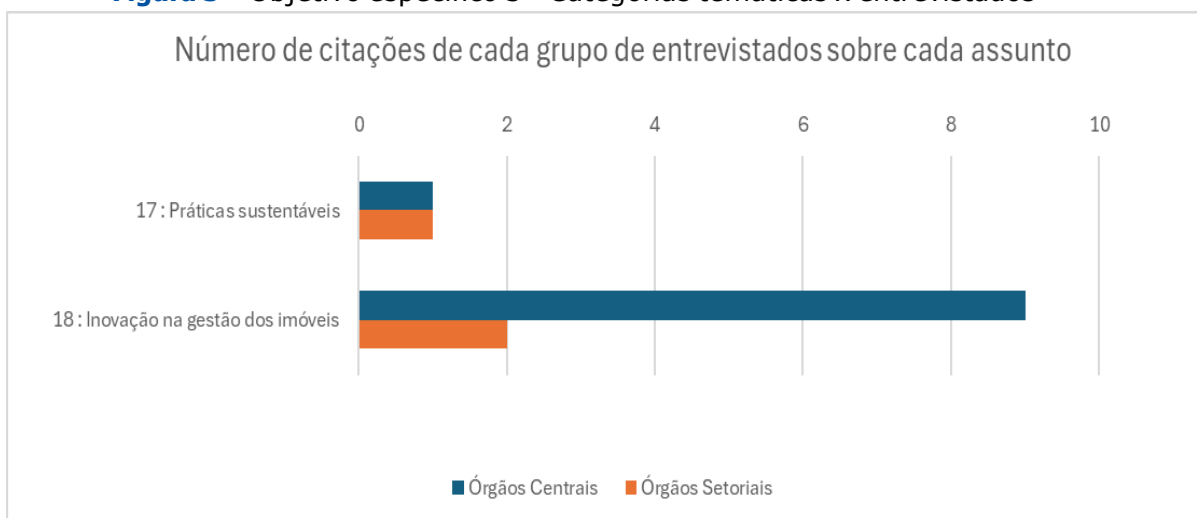
bens públicos, em especial no que se refere ao aproveitamento de fontes de energia renovável. Entretanto, as falas também indicam que tais medidas ainda são incipientes e carecem de políticas públicas claras, investimentos e incentivos que viabilizem sua implementação em larga escala.

Conclui-se que há, entre os servidores públicos entrevistados, uma clara percepção de que a gestão dos bens imóveis do Distrito Federal precisa evoluir para incorporar práticas inovadoras. Essas inovações não se limitam à tecnologia, mas também envolvem modelos de governança, planejamento estratégico e reestruturação de processos internos.

Para tanto, é necessário investir na qualificação técnica das equipes, garantir recursos financeiros, criar um ambiente institucional que favoreça a adoção de soluções criativas e sustentáveis na gestão patrimonial, promover ações de planejamento integrado, estabelecer marcos normativos que incentivem tais práticas e buscar parcerias público-privadas que viabilizem projetos sustentáveis em edificações públicas, contribuindo assim para uma gestão patrimonial mais eficiente e alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável. A implementação dessas propostas pode representar um avanço significativo na racionalização do uso dos bens públicos e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Analisando as categorias temáticas associadas ao objetivo específico relacionado às inovações e oportunidades de melhoria na gestão dos bens imóveis do DF e o número de citações dos entrevistados dos órgãos centrais e dos órgãos setoriais, podemos extrair algumas conclusões complementares à análise já realizada.

Figura 3 – Objetivo específico 3 - Categorias temáticas x entrevistados



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Os dados indicam uma baixa incidência de citações relacionadas às categorias “práticas sustentáveis” e “inovação na gestão dos imóveis”. A categoria “práticas sustentáveis” recebeu apenas uma menção por parte dos agentes das duas categorias de órgãos, revelando que, apesar da crescente importância do tema no discurso sobre gestão pública moderna, ele ainda não figura como prioridade perceptiva entre os entrevistados. Isso pode sugerir tanto uma ausência de iniciativas concretas nessa área quanto uma possível desconexão entre as diretrizes de sustentabilidade e a prática cotidiana da gestão patrimonial.

Por outro lado, a categoria “inovação na gestão dos imóveis” foi mencionada 9 vezes pelos representantes dos órgãos centrais, em contraste com apenas 2 menções entre os representantes dos órgãos setoriais. Essa diferença pode revelar que o tema da inovação é mais presente na perspectiva dos agentes que atuam nos níveis estratégicos da administração pública, possivelmente em razão de sua proximidade com políticas de transformação digital, modernização de processos e desenvolvimento institucional. Para os órgãos setoriais, cujas demandas estão mais voltadas à operação e manutenção dos imóveis, a inovação pode ainda ser percebida como um conceito distante ou de aplicação limitada frente às urgências práticas enfrentadas no cotidiano.

A baixa frequência de menções a esses temas indica que tanto a sustentabilidade quanto a inovação ainda não estão consolidadas como eixos estruturantes da política de gestão patrimonial no Distrito

Federal. Esse cenário reforça a necessidade de promover ações de sensibilização, formação e indução de boas práticas, sobretudo nos níveis operacionais da administração, de modo a fomentar uma cultura institucional voltada à eficiência, responsabilidade ambiental e inovação.

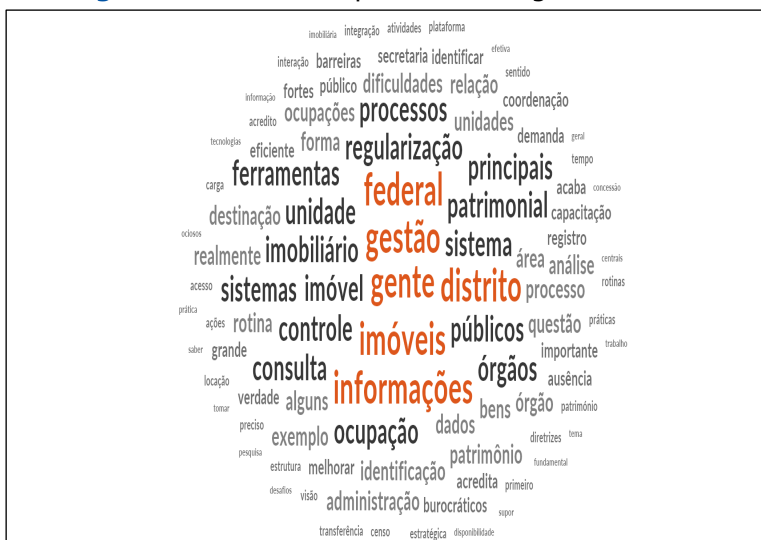
Além disso, a assimetria entre as percepções dos grupos também evidencia um desafio de integração: é fundamental que as inovações concebidas nos órgãos centrais sejam efetivamente incorporadas e apropriadas pelos órgãos setoriais. Sem esse alinhamento, corre-se o risco de que as iniciativas inovadoras permaneçam restritas à esfera do planejamento, sem alcançar impacto concreto na ponta da execução.

5.4 NUVEM DE PALAVRAS

Como recurso adicional à análise qualitativa da base de dados oriunda das entrevistas, utilizou-se a ferramenta de nuvem de palavras disponibilizada pelo software NVivo. Essa ferramenta, de caráter visual e intuitivo, permite destacar de forma gráfica os termos mais recorrentes nas falas dos entrevistados, oferecendo indícios relevantes sobre as principais ênfases e direções do pensamento dos participantes.

Com o intuito de aprofundar a comparação entre os diferentes grupos de entrevistados, foram elaboradas duas nuvens de palavras: uma correspondente aos agentes lotados nos órgãos centrais e outra referente aos servidores dos órgãos setoriais. A seguir, são apresentados os resultados obtidos com essa segmentação.

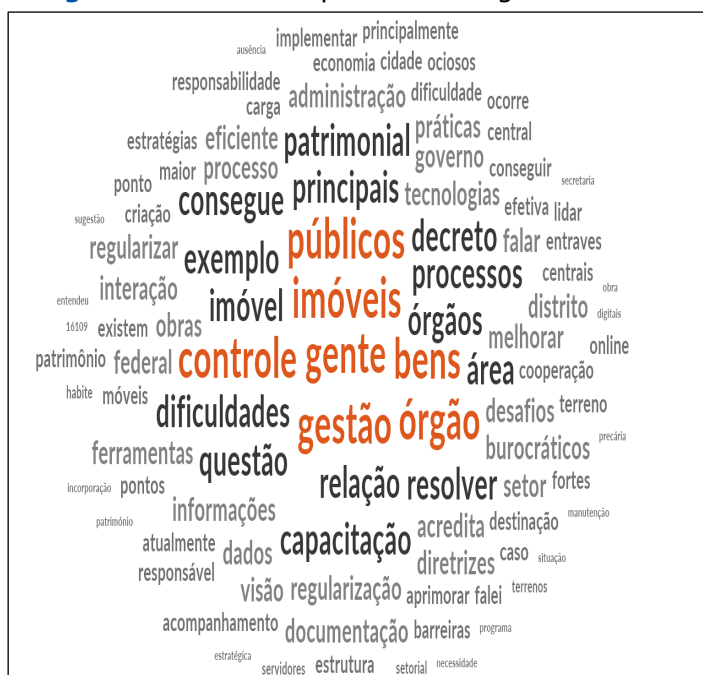
Figura 4 – Nuvem de palavras – Órgãos Centrais



Fonte: elaborado pelo software NVIVO.

Nota: os dados foram coletados durante do 1º semestre de 2025.

Figura 5 – Nuvem de palavras – Órgãos Setoriais



Fonte: elaborado pelo software NVIVO.

Nota: os dados foram coletados durante do 1º semestre de 2025.

A análise comparativa das nuvens de palavras extraídas das falas dos entrevistados dos órgãos centrais e setoriais revela diferentes prioridades, enfoques e níveis de atuação no que se refere à gestão de bens imóveis no Distrito Federal.

Na nuvem de palavras dos órgãos centrais, destacam-se termos como gestão, controle, sistema, informações, processo, patrimônio,

regularização e cadastro. A predominância desses termos sugere uma ênfase maior na estrutura normativa e administrativa da gestão patrimonial, refletindo uma preocupação com a padronização, monitoramento e centralização de dados. Os órgãos centrais demonstram um foco estratégico e gerencial, buscando garantir que os processos estejam alinhados a diretrizes normativas e sustentados por sistemas de informação eficazes. O vocabulário indica também um papel de coordenação e orientação técnica às demais unidades.

Já na nuvem de palavras dos órgãos setoriais, observa-se a frequência de termos como terreno, documento, regularizar, área, demanda, propriedade, utilização e localização. Essas palavras indicam uma atuação mais operacional, voltada para a resolução de problemas concretos e imediatos relacionados ao uso, regularização e ocupação dos imóveis sob sua responsabilidade. Os setoriais enfrentam diretamente os desafios de documentação incompleta, ocupações irregulares e dificuldades em obter respostas rápidas dos órgãos centrais, como apontado em entrevistas anteriores.

As nuvens evidenciam a complementaridade das funções entre os órgãos. Enquanto os centrais atuam de forma macro e institucional, os setoriais lidam com os aspectos micro e operacionais da gestão de imóveis. A ausência de termos relacionados a integração ou colaboração nas nuvens sugere um possível distanciamento entre os níveis de gestão, o que corrobora falas anteriores sobre falhas na comunicação entre órgãos centrais e setoriais. Os órgãos centrais parecem centrados em sistemas e normas; os setoriais, nos imóveis e nas dificuldades do cotidiano da gestão.

A análise reforça a importância de alinhamento entre planejamento estratégico e execução operacional. A criação de canais mais eficazes de troca de informações pode potencializar o uso dos sistemas desenvolvidos pelos centrais e atender melhor às necessidades dos setoriais. Essa análise pode subsidiar recomendações voltadas ao aprimoramento da governança patrimonial, como o fortalecimento da interoperabilidade dos sistemas, a revisão de fluxos de comunicação entre os entes e a oferta de capacitação voltada para a articulação entre as partes.



6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar a gestão de bens imóveis do Distrito Federal, a partir da percepção de agentes públicos lotados tanto em órgãos centrais como setoriais. Para alcançar esse propósito, foram definidos três objetivos específicos: identificar as práticas adotadas na gestão desses bens, compreender as dificuldades enfrentadas no cotidiano dessa atividade e levantar percepções sobre inovações e oportunidades de aprimoramento na gestão patrimonial, sempre considerando e comparando as perspectivas dos dois grupos institucionais.

A partir da análise qualitativa de entrevistas realizadas com nove servidores que atuam diretamente na gestão de bens públicos, sendo quatro em órgãos centrais e cinco em órgãos setoriais, foi possível traçar um panorama detalhado sobre as percepções desses agentes em relação às práticas institucionais, dificuldades operacionais e possibilidades de melhoria.

Com base na análise das entrevistas e nas evidências extraídas, segue uma tabela que relaciona os três objetivos específicos da pesquisa com os principais achados e evidências que demonstram o alcance de cada um:

Quadro 2 – Relação entre os Objetivos Específicos e as Evidências da Pesquisa	
Objetivos Específicos	Evidências e achados
1. Identificar as práticas adotadas na gestão dos imóveis públicos do Distrito Federal, considerando e comparando as perspectivas dos agentes públicos lotados nos órgãos centrais e setoriais	As entrevistas revelam práticas distintas, mas também convergentes entre os dois grupos, permitindo um mapeamento claro das rotinas, diretrizes, sistemas utilizados e desafios enfrentados no processo de gestão patrimonial. Os agentes dos órgãos centrais, como a SPI, detalham rotinas como a identificação de imóveis, a regularização fundiária, a transferência de carga patrimonial e o levantamento de imóveis locados ou concedidos, conforme obrigações legais. Essas práticas são organizadas por diretrizes legais e normativas, como o Decreto nº 39.536/2019 e a Lei nº 7.432/2024. Por outro lado, os agentes setoriais também relataram práticas

diretamente envolvidos com essa atividade.	ligadas à gestão de imóveis, mas com ênfase no uso cotidiano dos espaços, adequação de estruturas e manutenção predial. As entrevistas revelam que esses órgãos atuam de forma mais reativa, encaminhando demandas ao órgão central para viabilizar regularizações e resolver pendências. As evidências colhidas nas entrevistas demonstram que os órgãos centrais exercem um papel técnico-normativo, responsável pela macrogestão do patrimônio, enquanto os órgãos setoriais atuam mais na ponta, lidando com a gestão cotidiana e enfrentando entraves práticos. Essa distinção permite não só identificar, mas comparar as práticas entre os dois grupos, em consonância com o objetivo proposto. Assim, o conteúdo das entrevistas confirma que o objetivo foi alcançado, permitindo um retrato analítico das práticas de gestão de imóveis públicos no Distrito Federal sob duas óticas complementares: a central, normatizadora e planejadora, e a setorial, operacional e executora.
2. Identificar e comparar as percepções dos agentes públicos sobre as dificuldades e desafios enfrentados na gestão de bens imóveis do DF.	As falas colhidas revelam uma diversidade de obstáculos enfrentados na prática administrativa, que se manifestam em ambos os grupos, ainda que com ênfases distintas. Os entrevistados dos órgãos centrais destacam, majoritariamente, entraves relacionados à estrutura normativa, à burocracia e à ausência de padronização de processos. Esses relatos reforçam a percepção de que há um desalinhamento entre os atores institucionais envolvidos na gestão patrimonial. Além disso, os representantes dos órgãos centrais apontam para a falta de articulação entre os diferentes entes administrativos como entrave estruturante. Há ainda menções frequentes à morosidade dos trâmites administrativos, bem como à judicialização de casos de desocupação e regularização, o que retarda o aproveitamento efetivo dos bens públicos. Já os entrevistados dos órgãos setoriais, por sua vez, enfatizam aspectos práticos e operacionais como os principais desafios. Dentre os temas recorrentes estão a falta de infraestrutura nos imóveis, a precariedade das edificações, a insuficiência de servidores capacitados, e a dificuldade de acesso a informações patrimoniais consolidadas. Além disso, os agentes setoriais também mencionam o distanciamento entre os órgãos centrais e as realidades locais, o que dificulta o atendimento tempestivo das demandas. Ao comparar as percepções dos dois grupos, nota-se que os órgãos centrais percebem as dificuldades sob uma ótica mais sistêmica, voltada à governança, normatização e controle dos processos, enquanto os órgãos setoriais vivenciam desafios operacionais diretos, ligados ao uso cotidiano e à conservação dos imóveis. Essa diferença de foco é reveladora: enquanto os centrais demandam maior integração institucional e normatização, os setoriais clamam por suporte técnico e soluções imediatas para problemas estruturais. Portanto, o objetivo de identificar e comparar essas percepções foi atingido, permitindo compreender a diversidade de dificuldades enfrentadas na gestão patrimonial pública do DF. Os dados obtidos indicam a necessidade de um modelo de governança que una planejamento estratégico e sensibilidade

	às realidades operacionais dos órgãos descentralizados, promovendo soluções mais eficazes e integradas para os desafios identificados.
3. Comparar as percepções dos agentes públicos de órgãos centrais e setoriais sobre as inovações e oportunidades de melhoria da gestão de bens imóveis do DF.	Os entrevistados revelam não apenas a identificação de práticas recentes com potencial inovador, mas também sugestões concretas de avanços necessários para aprimorar a gestão patrimonial pública. Entre os representantes dos órgãos centrais, observa-se uma ênfase em inovações voltadas à normatização, digitalização e articulação entre as instituições. Esses agentes também reconhecem o uso de tecnologias como o sistema SISGEPAT e o avanço no controle patrimonial como melhorias relevantes, ainda que reconheçam limitações na sua utilização plena pelos órgãos setoriais. Por outro lado, os entrevistados dos órgãos setoriais identificam como principais oportunidades de melhoria a qualificação dos servidores, o reforço na comunicação com os órgãos centrais, e a disponibilização de recursos técnicos e financeiros para manutenção predial. Entre as iniciativas consideradas inovadoras pelos agentes setoriais, foram mencionadas a crescente preocupação com a sustentabilidade dos imóveis – como o uso de energias renováveis – e as tentativas de implementar modelos de compartilhamento de espaços físicos entre diferentes órgãos como alternativa à ociosidade e à escassez de recursos. A comparação entre os dois grupos revela percepções complementares: os órgãos centrais tendem a valorizar inovações sistêmicas e institucionais, com foco em normatização e controle, enquanto os setoriais priorizam melhorias no suporte técnico-operacional e na qualificação dos recursos humanos. Essa diferença reflete as atribuições distintas de cada grupo e evidencia a necessidade de estratégias que combinem melhoria da governança com soluções práticas e aplicáveis na ponta.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Respondendo à pergunta de pesquisa, os agentes públicos percebem que, embora haja diretrizes normativas e sistemas institucionais voltados à gestão patrimonial dos imóveis do Distrito Federal, a prática cotidiana enfrenta entraves recorrentes, como a falta de padronização efetiva entre os diferentes órgãos, a desatualização das informações cadastrais, a ausência de integração entre os órgãos centrais e setoriais, a burocratização dos processos e a carência de recursos materiais, humanos e tecnológicos. A análise também revelou que a precariedade da estrutura e a falta de planejamento estratégico impactam negativamente a eficiência da gestão patrimonial, comprometendo tanto a utilização racional dos imóveis quanto a prestação de serviços públicos adequados à sociedade.

Apesar das dificuldades apontadas, os entrevistados também destacaram experiências bem-sucedidas, especialmente no âmbito setorial, como o uso de instrumentos internos para organização documental, criação de processos específicos para cada imóvel e iniciativas de mapeamento de terrenos sob responsabilidade dos órgãos. No nível central, destacou-se a existência de uma estrutura normativa relativamente consolidada e a atuação coordenadora de órgãos como a SPI e a UGP, que exercem papel estruturante na formulação e regulação da política patrimonial do DF.

Ainda respondendo à pergunta de pesquisa, e destacando os possíveis aprimoramentos na gestão dos bens imóveis, os entrevistados apontaram a necessidade de maior integração entre os sistemas de informação, ampliação da capacitação dos servidores, simplificação dos processos burocráticos e maior utilização de tecnologias digitais e ferramentas de georreferenciamento. Além disso, houve menções pontuais à possibilidade de adoção de práticas sustentáveis e inovações como o uso de energias renováveis em equipamentos públicos, o que demonstra uma abertura para modernização e uso estratégico dos ativos imobiliários.

Conclui-se que, para avançar na melhoria da gestão de bens imóveis do Distrito Federal, é fundamental investir em três frentes: aprimoramento institucional, com revisão de normas e estrutura organizacional; modernização tecnológica, com implantação de sistemas integrados e uso de tecnologia da informação; e qualificação dos servidores, com capacitação continuada e formação especializada em gestão patrimonial. Essas medidas, alinhadas a uma cultura institucional voltada para a eficiência, transparência e responsabilidade social, podem contribuir significativamente para o fortalecimento da governança imobiliária e para o melhor aproveitamento dos ativos públicos no DF.

Entre as principais contribuições deste estudo destaca-se o mapeamento detalhado das dificuldades enfrentadas pelos servidores na prática cotidiana, evidenciando não apenas aspectos técnicos e administrativos, mas também implicações institucionais e políticas. A dissertação avança na compreensão da dinâmica entre os órgãos centrais e setoriais, mostrando que, embora haja esforços isolados e iniciativas promissoras, ainda prevalece uma lógica fragmentada e reativa, com baixa padronização e escassa articulação estratégica. A proposta de um sistema unificado, com dados atualizados e

interoperáveis, surge como uma recomendação prática prioritária, ao lado da reformulação do marco normativo e da implementação de programas contínuos de capacitação dos servidores.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número restrito de possíveis entrevistados. Nos órgãos centrais, foram incluídos todos os servidores diretamente envolvidos com a gestão de imóveis, enquanto nos órgãos setoriais foram selecionados apenas aqueles que possuíam, no mínimo, cinco anos de experiência na área, conforme o critério previamente estabelecido. Embora existam outros servidores nos órgãos setoriais que atuam na gestão de bens imóveis, a maioria possui tempo reduzido de atuação nesse campo, em razão da elevada rotatividade que caracteriza essa função. Esse fator compromete a consolidação do conhecimento institucional e dificulta a coleta de percepções mais amplas e consolidadas sobre os processos de gestão patrimonial.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a investigação da efetividade de experiências inovadoras de gestão patrimonial implementadas em outros estados, com o objetivo de identificar boas práticas que possam ser adaptadas à realidade do Distrito Federal. Além disso, propõe-se a aplicação da mesma abordagem metodológica para analisar a gestão dos bens móveis, possibilitando uma comparação entre os dois segmentos patrimoniais e contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas de administração de ativos do Distrito Federal.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AGAPEEV, P. A. Частный и публичный интересы как факторы эффективности государственно-частного партнерства [Private and Public Interests as Factors in the Effectiveness of Public-Private Partnership]. **Juridical Science and Practice**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 77-87, 2023. Disponível em: <https://judpract.elpub.ru/jour/article/view/452>. Acesso em: 27 jun. 2025.

ALABAÇA, B. X. **A estratégia pública de gestão imobiliária em Portugal**: uma proposta. 73 fl. 2013. Dissertação (Mestrado em Finanças) – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Lisboa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8023>. Acesso em: 27 jun. 2025.

ALMEIDA, P. S. Bens públicos: a disponibilização dos bens públicos dominicais à sua efetiva função social. **Revista Jurídica Consulex**, Brasília, ano 14, n. 316, p. 52-58, ago. 2010. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/viewFile/13/11>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Economia e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, nº 94, p. 6, col. 1, 20 maio 2021a. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html. Acesso em: 27 jun. 2025.

CORAIOLA, D. M. et al. Estudo de Caso. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

CARBONARA, S.; STEFANO, D. An operational protocol for the valorisation of public real estate assets in Italy. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12020732>. Acesso em: 27 jun. 2025.

CAVALCANTE, L. R.; NEGRI, F. Trajetória recente dos indicadores de inovação no Brasil. **Revista de Inovação e Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. X, n. Y, p. 123-145, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1178>. Acesso em: 27 jun. 2025.

COHEN, V., *et al.* Efficiency and challenges in public real estate management: insights from Lithuania. *Journal of Real Estate Management and Regional Development*, Vilnius, v. 21, n. 1, p. 13–23, 2023. Disponível em:

<https://ejournals.vilniustech.lt/index.php/REM/article/view/31335>.

Acesso em: 27 jun. 2025.

CRISTÓVAM, J. S. S.; BERTONCINI, E. J. Bens públicos no direito brasileiro: uma análise sob a perspectiva das funções social e econômica da propriedade pública. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Belém, v. 5, n. 2, p. 118-136, jul./dez. 2019. Disponível em:

<https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0073/2019.v5i2.6130>. Acesso em: 27 jun. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 30. ed. Rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017. 1088 p.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories From Case Study Research Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. M. A administração pública consensual: novo paradigma de participação dos cidadãos na formação das decisões estatais. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, p. 69-90, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v4i2p69-90>. Acesso em: 27 jun. 2025.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, jan.-fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Acesso em: 27 jun. 2025.

FRANCO, W. J. N. Domínio público – bens públicos. **Boletim Jurídico**, Uberaba/MG, a. 3, nº 158. Disponível em: <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-administrativo/964/dominio-publico-bens-publicos>. Acesso em: 26 dez. 2024.

GARMENDIA, C.; KAPUR, A. Enhancing government property management with data and Technology: a policy analysis exercise. **John F. Kennedy School of Government**, Harvard University, 2013. Disponível em:

<https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/publications/awp/awp21>. Acesso em: 27 jun. 2025.

GROSS, M.; WOLNY-KUCIŃSKA, A. Public real estate resource – a burden or a source of income? A study of municipal land management in Poland. **Land Use Policy**, [S.l.], v. 106, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.10544>. Acesso em: 27 jun. 2025.

GUIMARÃES, L. R. **Desestatização de ativos imobiliários**: um respiro aos cofres públicos e uma nova tendência de mercado? 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/0aacacf5-9933-4d71-93f2-c765165ab112>. Acesso em: 27 jun. 2025.

HOEING, A.; KAEMPF-DERN, A. Strategic management of municipal real estate - an overview of strategies, structures and systems. **European Real Estate Society**, [S.l.], 2018. Disponível em: https://ideas.repec.org/p/arz/wpaper/eres2018_281.html

JUST, T.; MAENNIG, W. (eds.). **Understanding German real estate markets**. Berlim: Springer, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-23611-2>. Acesso em: 27 jun. 2025.

KAGANOVA, O. Government property assets in the wake of the dual crisis in public finance and real estate: na opportunity to do better going foward? **Real Estate Issues**, [S.l.], v.35, n. 3, p. 31-41, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280755715_Government_Property_Assets_in_the_Wake_of_the_Dual_Crisis_in_Public_Finance_and_Real_Estate. Acesso em: 27 jun. 2025.

KAGANOVA, O. Integrating Public Property in the Realm of Fiscal Transparency and Anti-Corruption Efforts. In: PETERI, G. (Ed.). **Finding the Money**: Public Accountability and Service Efficiency through Fiscal Transparency. Budapest: Open Society Institute (OSI), 2008.

KLUMBYTĖ, E.; APANAVIČIENĖ, R. Real estate strategic management model for Lithuanian municipalities. **International Journal of Strategic Property Management**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 279-291, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.3846/1648715X.2014.942407>. Acesso em: 27 jun. 2025.

KUDTARKAR, S. G. A lifesaving initiative for patients with kidney failure: a well-structured and efficiently implemented, pioneering, public-private health partnership in India. **Emerging Economies Cases**

Journal, [S./], v. 5, n. 1, p. 43–53, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/25166042231175032>. Acesso em: 27 jun. 2025.

KURNIADI, K., *et al.* Public-private partnership in the provision of street lighting equipment in Bandung city. *In*: ASIA PACIFIC INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT; 3., **Proceedings [...]**, Johor Bahru, Malaysia, 13–15 set. 2022. p. 2683–2688.

LEONOVA, O., *et al.* Forming a business model for digital interfirm interaction in a Cluster. *In*: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON INNOVATIONS IN DIGITAL ECONOMY. 3., 2022. **Anais [...]**, New York, 2022. Disponível em : <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3527049.3527141>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MACKEVIČIUS, J.; RAGAUSKIENĖ, E. (2012). State property: economic analysis and management. **Ekonomika**, [S./], v. 91, n. 2, p. 117–121, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2012.0.892>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MAROMA, R. *et al.* Developing a Model for Evaluating the Sustainability of Urban Projects. **Sustainability**, Basel, v. 10, n. 12, p. 4291, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10124291>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/12/4291>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MAŽYLIS, L.; JASUDAVIČIŪTĖ, I. Real estate management in Lithuanian municipalities. **Organisational Management: Systematic Research**, [S./], v. 35, p. 137–148, 2005. Disponível em:

MEJÍA, M. G., *et al.* **Nossa riqueza inexplorada: rumo à gestão moderna de ativos públicos**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOURA, J. M. Patrimônio imobiliário público: um diagnóstico da situação de ocupação dos imóveis da União nas cidades brasileiras. *In*: TREVISAN, R. (orgs.). **Limiaridade: processos e práticas em Arquitetura e Urbanismo**. São Paulo: Editora CRV, 2020.

OLIVEIRA, D. V.; MANIÇOBA, R. S. Processo de formação e expansão urbana do Distrito Federal. **Universitas Humanas**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 27-38, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/univhum.v11i2.2938>. Acesso em: 27 jun. 2025.

PAIVA, C. C.; FONSECA, S. A.; PAIVA, S. C. F. A política nacional de gestão do patrimônio da União: uma análise a partir da gestão dos imóveis não operacionais da extinta RFFSA. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i3.1312>. Acesso em: 27 jun. 2025.

PINHO, J. A. G. Reforma da administração pública no Brasil: a resistência do “bunker” patrimonialista e a reforma que não acontece. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 130-134, set.-dez. 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25743>. Acesso em: 27 jun. 2025.

RAGAUSKIENĖ, E. **Economic analysis of state property and the transformation of its management**. 2011, 50 fl. Dissertação (Mestrado em Economia- Vilnius University, Lithuanian, 2011).

SHULZHENKO, S. I. Problems of Public Property Management in the Russian Federation. **Management Consulting**, v. 0, n. 2, p. 71-88, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-2-71-88>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SOUSA, G. G., *et al.* Eficiência na gestão do patrimônio imobiliário público de Pernambuco: as alternativas encontradas para a redução de gastos e obtenção de receitas patrimoniais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., Brasília. **Anais [...]**, Brasília, 2017. Gestão de Custos e de Patrimônio num Contexto de Ajuste Fiscal.

TRAJANO, R. P. **A estratégia de gestão dos imóveis públicos da União**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736.

VAN DOOREN, W.; VAN DE WALLE, S. Accountability and transparency in public asset management: Lessons from Europe. **Public Management Review**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 201-222, 2008.

VERMIGLIO, Carlo. Public Property management in Italian municipalities: framework, current issues and viable solutions. **Emerald Group Publishing Limited**, v.29, n. 5, p.423-442, 2011. Disponível em : https://www.academia.edu/download/79464253/PUBLIC_PROPERTY_MANAGEMENT_FOR_ITALIAN_M20220124-30486-1ok91tu.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

WOJEWNIK-FILIPKOWSKA, A.; RYMARZAK, M.; LAUSBERG, C. Current managerial topics in public real estate asset management. **World of Real Estate**, v. 94, n. 4, p. 5-10, 2015. Disponível em: https://www.swiatnieruchomosci.krakow.pl/components/com_jshopping/files/demo_products/94_01.pdf. Acesso em: 27 jun. 2025.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO