

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Curso de Administração Pública

Jair Barbosa Carneiro

**GESTÃO E CONTROLE DO PATRIMÔNIO PÚBLICO IMÓVEL DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2016

Jair Barbosa Carneiro

**GESTÃO E CONTROLE DO PATRIMÔNIO PÚBLICO IMÓVEL DO ESTADO DE
MINAS GERAIS**

Monografia apresentada no curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof^ª. Maria Isabel Araújo Rodrigues

Belo Horizonte
2016

C289g Carneiro, Jair Barbosa.
Gestão e controle do patrimônio público imóvel do estado de Minas Gerais / Jair Barbosa Carneiro. -- 2016.
107 p. : il.

Monografia (Curso Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador(a): Maria Isabel Araújo Rodrigues
Referência: 11 – 39.

1. Patrimônio público – Minas Gerais. 2. Bens públicos – Minas Gerais. 3. Gestão da informação – Minas Gerais. I. Rodrigues, Maria Isabel Araújo. II. Título.

CDU 351.711(815.1)

Jair Barbosa Carneiro

Gestão e Controle do Patrimônio Público Imóvel do Estado de Minas Gerais

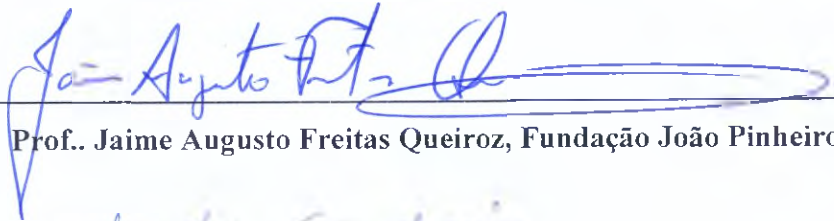
Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo

Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

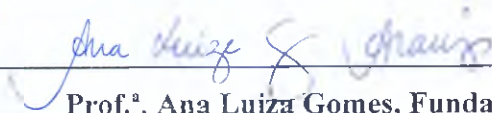
Banca examinadora



Prof.^a Maria Isabel Araújo Rodrigues, orientadora, Fundação João Pinheiro



Prof.. Jaime Augusto Freitas Queiroz, Fundação João Pinheiro



Prof.^a Ana Luiza Gomes, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 2016

RESUMO

A gestão e o controle do patrimônio público imóvel é importante para que o Estado conheça o seu patrimônio e zele pela sua guarda, conservação e distribuição, de forma a garantir a prestação de serviços públicos que atendam à população. Além disso, o acompanhamento da gestão e do controle no que diz respeito à conservação, ocupação e valorização desses imóveis permite ao Estado verificar se esses imóveis estão cumprindo a sua finalidade pública. Em vista do grande número de imóveis e da dimensão territorial do Estado de Minas Gerais, para que tal acompanhamento seja realizado com êxito, ao longo dos últimos anos vem sendo desenvolvidos alguns sistemas de informação para registrar dados e gerar informações que auxiliem a Administração Pública no controle e monitoramento desses imóveis. Nesse sentido, vale destacar os dois últimos sistemas de gestão e controle do patrimônio público do Estado de Minas Gerais que seriam o SIM (Sistema Imobiliário de Minas Gerais) e o Módulo Gestão de Imóveis – SIAD, que é o sistema atual. Visto a importância da gestão e do controle de patrimônio público, o Estado de Minas Gerais vem realizando nos últimos anos o aprimoramento do Módulo Gestão de Imóveis – SIAD e das suas ferramentas para fazer o acompanhamento e monitoramento desses imóveis, podendo a Administração Pública do Estado de Minas Gerais ligada à gestão e ao controle do patrimônio público imóvel saltar de um patamar em que há no máximo um banco de dados com registros de informações, para outro mais elevado, em que há possibilidade de gestão de informações completas e robustas, com tomada de decisões, segundo a legislação em vigor, processos, fluxogramas e sistemas administrativos previamente definidos. Entretanto, se for comparado o projeto de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis e a utilização deste sistema na rotina dos servidores, observa-se que este sistema não atende a sua proposta de construção no sentido que nem todas as atividades relacionadas à gestão e controle de imóveis são realizadas/executadas via Módulo de Gestão de Imóveis. Por fim, verificou-se que os principais desafios colocados à Diretoria Central de Gestão Imóveis – DCGIM (órgão central) e aos demais órgãos e entidades seriam à baixa adesão ao sistema e desatualização das informações referentes ao patrimônio imobiliário.

Palavras chave: Gestão e Controle de Imóveis. Informação. Módulo de Gestão de Imóveis (SIAD).

ABSTRACT

The management and control of the public's property is important for the state to know his patrimony and care for its guard, conservation and distribution, in way to guarantee the public services rendered to assist the population. Besides, the attendance of the management and control in what concerns to the conservation, occupation and valorization of those properties allows the state to verify if those properties are accomplishing its public purpose. Because of the great number of properties and the territorial dimension of *Minas Gerais* state, so that such attendance is accomplished with success, along the last years it has been developed some systems of information to register data and to generate information that assist the Public Administration in the control and monitoring of those properties. Therefore, it is worth to highlight the last two systems about management and control of *Minas Gerais* public patrimony that would be the *SIM (Sistema Imobiliário de Minas Gerais)* and the *Módulo Gestão de Imóveis – SIAD*, which is the current system. Knowing the relevance of public's patrimony administration and control, *Minas Gerais* is accomplishing in the last years the improvement of the *Módulo Gestão de Imóveis – SIAD* and of its tools in order to do the attendance and monitoring of those properties. *Minas Gerais* is linked to the management and control of the public's properties patrimony rising from someplace where there is at most a database with registrations of information, to another place, where there is a possibility of management of complete and robust information, with decision taking, according to the legislation in about processes, flowcharts and administrative systems previously defined. However, if it's compared the *Módulo de Gestão de Imóveis* project of conception and the use of this system in routine of the servers, it is observed that this system doesn't assist its development proposal in a way that not all activities related to the management and control of properties are accomplished/executed through *Módulo de Gestão de Imóveis*. Finally, it was verified that the main challenges put to the *Diretoria Central de Gestão Imóveis – DCGIM* (central public organ) and to the other organs and entities would be to the low adhesion to the system and outdated of the information regarded to property patrimony.

Key-words: Management and control of properties; Information; *Módulo de Gestão de Imóveis (SIAD)*.

Sumário

1. Introdução	8
2. Bens Públicos	11
2.1. Destinação dos bens públicos	12
2.2. A Relevância do Controle	15
2.3. A gestão e o controle como atividade de suporte para prestação de Serviços Públicos	20
3. Gestão da Informação	24
3.1. Transformação de Dados em Informação	26
3.2. Valor da Informação	28
3.3. Sistema de Informação – armazenamento/cruzamento de dados	31
3.4. Benefícios do Sistema de Informação Gerenciais	33
4. Sistemas de Gestão e Controle de Imóveis Públicos	36
4.1. Sistemas de Gestão e Controle de Imóveis Públicos no Estado de Minas Gerais ..	39
5. Análise das informações geradas pelos Sistema de Informações utilizados pela DCGIM	47
5.1. O Sistema Imobiliário de Minas Gerais (Sistema SIM)	48
5.2. A necessidade de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD	52
5.3. A utilização do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD	57
5.4. A necessidade de atualização do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD	84
5.4.1. Reestruturação da DCGIM.....	85
5.4.2. Manual de Gestão de Imóveis	86

5.4.3. Pesquisa de percepção dos usuários em relação as funcionalidades do Módulo de Gestão de Imóveis	87
5.4.4. Treinamentos.....	88
5.4.5. Ofícios ressaltando a importância das informações estarem atualizadas.....	88
5.4.6. Decreto 46.467/ 2014	89
5.4.7. Relatórios de Erros e Melhorias	89
5.4.8. Workshops.....	91
5.4.9. Solicitar que as demandas relacionadas aos imóveis sejam executadas via Módulo de Gestão de Imóveis	91
5.4.10 Desativar o SIM	92
5.4.11. Interface com outros sistemas	92
6. Conclusão	95
7. Referências	99
8. Apêndice	103

1. Introdução

No exercício da competência atribuída pelo Decreto Estadual nº 46.467/2014, a Diretoria Central de Gestão de Imóveis da Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – DCGIM/ SCRLP/SEPLAG, conforme dados contidos no Módulo de Gestão de Imóveis do Sistema Integrado de Administração de Materiais (SIAD), realiza a gestão e o controle de cerca de 14.000 imóveis localizados no território nacional, dentre eles imóveis próprios, alugados ou cedidos à Administração Pública Estadual de Minas Gerais. A gestão e o controle desses bens demanda um trabalho capaz de garantir que cada imóvel cumpra sua destinação de interesse público, sendo necessário para tanto, o monitoramento constante referente à sua conservação, ocupação e valorização. Essa gestão e controle são realizados pela DCGIM em conjunto com os órgãos e entidades estaduais que ocupam os imóveis ou atuam como intervenientes na disponibilidade dos bens a terceiros e é realizada com o suporte do Módulo de Gestão de Imóveis/Siad.

O Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD foi desenvolvido para registrar dados e gerar informações que auxiliem a Administração Pública no controle e monitoramento dos seus bens, tendo em vista o grande número de imóveis e a dimensão territorial do Estado de Minas Gerais.

Considerada a importância da gestão e do controle dos imóveis do Estado, tem-se como problema de pesquisa: como as informações geradas pelo sistema de Gestão Imobiliária do Estado de Minas Gerais, que atualmente utiliza o Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, podem proporcionar resultados satisfatórios para a gestão e controle do patrimônio público estadual?

Já a hipótese que norteará essa pesquisa é a de que as informações geradas pelo sistema de Gestão Imobiliária do Estado de Minas Gerais proporcionam resultados satisfatórios na gestão e controle do patrimônio público do Estado, pois ajudam na integração e comunicação entre os órgãos, aumentando o poder decisório da Administração Pública com relação à destinação dos imóveis.

Para responder o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral deste trabalho será analisar se as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, possibilitam resultados satisfatórios na gestão e controle do patrimônio público do Estado.

Para alcançar o objetivo geral acima mencionado, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar a doutrina sobre bens públicos com enfoque em bens imóveis.
- b) Estudar a doutrina sobre gestão da informação visando conhecer a forma de transformação, organização e divulgação da informação.
- c) Levantar as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, atualmente utilizado pela DCGIM/SCRLP/SEPLAG e o Sistema Imobiliário de Minas Gerais (Sistema SIM), antigamente utilizado pela DCGIM/SCRLP/SEPLAG.
- d) Comparar as informações geradas pelo sistema atual (Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD) e o Sistema SIM (Sistema Imobiliário de Minas Gerais).
- e) Verificar como as informações geradas pelos sistemas de gestão de imóveis públicos Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD e Sistema SIM são utilizadas pelos servidores em sua rotina de trabalho.
- g) Comparar o projeto de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD com as informações geradas na prática; buscando identificar as diferenças e semelhanças entre a teoria (concepção) e a realidade (sistema implementado) do Sistema SIAD.

Para alcançar os objetivos acima propostos, a metodologia utilizada consiste em:

- a) Levantamento bibliográfico sobre bens públicos imóveis, gestão da informação, gestão do conhecimento e logística.
- b) Levantamento documental na legislação referente à gestão e ao controle patrimonial de Imóveis Públicos.
- c) Levantamento documental nos manuais e documentos internos da DCGIM referentes à gestão e ao controle patrimonial de imóveis públicos. Serão consultados os manuais que explicam o funcionamento do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD; a pesquisa

de usuários sobre o Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, que teve por objetivo avaliar a percepção dos usuários a respeito da funcionalidade, aplicabilidade e conhecimento sobre as ferramentas e informações que o Módulo SIAD pode produzir; e documentos elaborados para treinamentos de servidores que executam atividades relacionadas à Gestão e ao Controle de Patrimônio Imóvel (cartilhas, apostilas e formulários).

d) Observação participante, pois o graduando que é autor dessa monografia atuou na DCGIM no período de 10/08/2015 a 24/05/2016.

e) Estudo dos sistemas de gestão e controle de imóveis públicos atualmente utilizados pela DCGIM/SCRLP/SEPLAG - (Módulo SIAD) e o Sistema SIM e elencar quais informações são geradas.

f) Realização de entrevistas (conforme roteiros – apêndices A a E) com servidores da DCGIM (Diretor e Coordenadores), para verificar como as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis públicos são utilizadas em sua rotina de trabalho.

Para cumprimento dos objetivos propostos, o presente trabalho encontra-se estruturado na seguinte ordem: além desta introdução, a segunda seção tratará acerca dos bens públicos imóveis destacando conceitos e a sua importância. Em seguida, com relação à gestão da informação, será destacado qual o valor da informação para que as atividades sejam realizadas, ou seja, o quanto que informações atualizadas e completas auxiliam na gestão e controle patrimonial. Na quarta seção, será destacado o sistema de gestão e controle de imóveis públicos, sendo esta a ferramenta tecnológica utilizada pelas instituições de grande porte para gerir e controlar seu patrimônio como faz, por exemplo, a Administração Pública do Estado de Minas Gerais. Por fim, será apresentada a análise, seguida da conclusão.

2. Bens Públicos

Antes de abordar o tema específico referente a bens públicos é preciso apresentar uma definição para o termo patrimônio público. Entende-se como patrimônio público os conjuntos de bens públicos pertencentes às pessoas jurídicas de direito público (União, Estados, Municípios com suas respectivas autarquias e fundações) englobando até mesmo os que não pertençam a tal pessoa, mas que estejam destinados a prestação de um serviço público. Assim, patrimônio público é o conjunto de bens públicos e bens privados sujeitos a regime jurídico especial pela sua relevância para o interesse nacional ou para uma coletividade (ABE, 2013, 22)

Verifica-se que o conceito de patrimônio público está relacionado aos bens de toda natureza e espécie os quais a administração e a sociedade tenham interesse, sendo que tais bens recebem conceituação, classificação e destinação do ponto de vista da legalidade da gestão. De forma geral, todos esses bens são chamados de bens públicos que segundo Botelho

em sentido amplo, são todas as coisas corpóreas ou incorpóreas, fungíveis, infungíveis, afetados e desafetados, imóveis, móveis, semoventes, créditos, direitos e ações, que pertençam, a qualquer título, às entidades estatais, autárquicas, e empresas governamentais (BOTELHO, 2013, 29).

Para Diógenes Gasparini “bens públicos são todas as coisas materiais ou imateriais pertencentes ou não às pessoas jurídicas de Direito Público e as pertencentes a terceiros quando vinculados à prestação de serviço público” (GASPARINI, 2005, 737). Já Odete Medauar define bens públicos como os bens pertencentes aos entes estatais que são utilizados no atendimento do interesse público e que são regidos por normas diferentes do regime privado (MEDAUAR, 2014, 279).

São considerados bens públicos todos aqueles móveis e imóveis que compõem o patrimônio da Administração Pública direta e indireta sendo responsabilidade do detentor (União, Estado ou Município) determinar a forma e a maneira de usar essa propriedade (DI PIETRO, 2009, 669). Isto pois, conforme artigo 23, parágrafo primeiro da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é competência dos entes federados zelar pela guarda e conservação do patrimônio público.

Embora tal competência esteja disposta na Constituição, patrimônio público é “um tema que envolve toda uma legislação esparsa e muito antiga, com terminologia que pode parecer estranha e de menos uso na atualidade”, existindo a necessidade da sua sistematização adequada (DI PIETRO, 2009, 669).

Percebe-se uma divergência doutrinária na definição de bens públicos, motivo pelo qual será utilizada nesse trabalho a definição contida no Código Civil, em seus artigos 98 e 99:

Art. 98. São públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno; todos os outros são particulares, seja qual for a pessoa a que pertencerem.

Art. 99. São bens públicos:

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

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

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

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

Dessa forma, observa-se que aos titulares dos imóveis (entes federados) compete o dever de utilização e conservação do imóvel, sendo esta uma atribuição tipicamente de gestão e controle presente no cotidiano do Poder Público, a qual visa atribuir a melhor destinação ao bem público imóvel no atendimento ou prestação de serviços de interesses coletivos.

2.1. Destinação dos bens públicos

A importância prática desses bens pode ser vista, principalmente, sob o ponto de vista econômico e social, pois a infraestrutura pública é um condicionante para desenvolvimento ou atração de atores econômicos privados, e do outro lado a boa gestão do patrimônio estatal é relevante e necessária para a concretização de direitos fundamentais e prestação de serviços públicos essenciais à sociedade, conforme assevera Medauar:

Para realizar as múltiplas atividades que desempenha, a Administração necessita não só de poderes e de meios jurídicos de expressá-los, mas também de um conjunto variado de coisas, de bens. Os bens têm importância pelo que representam em termos de riqueza pública, integrando o patrimônio

público do Estado, por serem meios de que dispõe a Administração para atendimento de seus fins e por serem elementos fundamentais na vida dos indivíduos em coletividade. Muitos bens públicos revestem-se de grande relevo em matéria ambiental. Daí a importância do conhecimento dos preceitos fundamentais que informam tais bens. (MEDAUAR, 2014, 277).

Da mesma maneira,

quando admitimos, por exemplo, que pode existir uma ou mais formas de gestão de bens imóveis na Administração Pública, não consideramos apenas os respectivos regimes jurídicos. Também partimos do pressuposto de que, considerando a Administração Pública como um todo, esses bens públicos não têm apenas vocação econômica, ou seja, não atendem apenas a necessidade de gerar receitas. Vários desses bens, independente da política patrimonial implementada, pelas suas destinações, características e localizações, têm também importantes vocações institucionais e sociais, pois são necessários para a prestação de serviços públicos, instalação de estabelecimentos públicos, execução de políticas habitacionais e fomento à atividades econômicas e/ou de relevante valor social. (ANDRADE COUTINHO, 2005,115).

Ter conhecimento sobre o seu patrimônio público imóvel é obrigação da Administração Pública (direta e indireta), pois

o administrador público que tem suas atividades ligadas aos bens públicos imóveis tem a obrigação ou o dever permanente de zelar pela guarda ou conservação, além disso, deve sempre atribuir a melhor finalidade para esse imóvel de forma a obter resultados satisfatórios. (ANDRADE COUTINHO, 2005,110).

Assim, considerando que os bens móveis e imóveis são bens patrimoniais, compete aos órgãos responderem pelos benefícios, riscos, gestão e controle deste patrimônio. Direcionando o estudo aos bens imóveis, Botelho cita que

bens imóveis: são os imóveis em geral, tais como as terras, edificações, obras em andamento, benfeitorias e instalações incorporadas à custa do ativo permanente, ou por doação, por dação, por troca ou permuta e inclusive as despesas correlatas (BOTELHO, 2013, 43).

Os bens públicos são um recurso essencial para o Estado na prestação de serviços à sociedade e na realização das atividades administrativas dos entes federados. Dessa forma, ter conhecimento sobre o patrimônio estatal é dever do gestor público, pois compete à Administração Pública o dever de zelar para que o uso dos bens esteja na perspectiva da sua destinação, impedindo que ocorram desvirtuamentos e prejuízos ao propósito do imóvel

público¹, da mesma forma que acaba sendo atribuído ao gestor também evitar a destruição, o dano ou a deterioração do bem imóvel.

À Administração Pública compete averiguar se os imóveis públicos estão cumprindo a sua destinação ou afetação², ou seja, se o imóvel público está sendo utilizado conforme definido em sua concepção. Dessa forma, entende-se como zelar pela guarda do imóvel público o dever da Administração Pública em verificar se os bens imóveis estão sendo usados conforme sua destinação ou afetação. Conforme destaca Abe,

cabe à Administração Pública o dever de zelar para que o uso dos bens seja conforme a sua afetação, impedindo desvirtuamentos e prejuízos ao uso normal, evitando também a destruição ou deterioração dos bens, atendendo ao disposto na Constituição Federal, que atribui o dever de conservação do patrimônio público a todos entes da federação (ABE, 2013, 127).

Ainda em relação a destinação ou afetação é destacado por Abe;

o dever de fiscalização é inerente à atividade de gestão de imóveis públicos, pois o órgão competente deve verificar, em primeiro lugar, se os imóveis estão afetados aos usos públicos previstos em lei. Caso não existe tal previsão, quanto ao uso, deve a Administração Pública analisar se a destinação atende as finalidades constitucionais e, principalmente, se está gerando benefícios – diretos ou indiretos – ou prejuízos à coletividade e verificar a sua adequação às características do bem, de modo a causar a sua destruição, hipótese em que tem o dever de retirar a destinação ilegal, irregular e abusivas dos bens (ABE, 2013, 127).

A gestão e controle estão ligados à atividade de fiscalização dos imóveis que consiste no acompanhamento e monitoramento dos bens, avaliando se os bens imóveis públicos estão cumprindo a sua destinação e afetação. Dessa forma, será função do Poder Público averiguar possíveis irregularidades ou desvirtuamentos dos imóveis públicos que deveriam estar cumprindo sua finalidade relacionada a prestar serviços públicos à coletividade.

¹ Os imóveis tem como função a prestação de serviços públicos; e no caso dos imóveis dominicais a composição de renda para a Administração Pública.

² Qual a finalidade de utilização desse imóvel, ou seja, qual o fim público para o qual este imóvel é utilizado.

Outro ponto a ser considerado sobre patrimônio público imóvel está relacionado a este ser um ativo relevante de um alto valor financeiro, logo a gestão e o controle por parte da Administração Pública é essencial para acompanhar as desvalorizações, as benfeitorias, se está ocupado ou desocupado, se efetuou o pagamento dos encargos sociais e qual é o custo de funcionamento deste imóvel para o Estado. Dessa forma, o conhecimento (situação deste imóvel) é de suma importância para Administração Pública:

o conhecimento a que nos referimos passa pelo cadastramento dos bens administrados, com informações quanto à localização, descrição ou características, estado de conservação, avaliação patrimonial, documentação e utilização. (ANDRADE COUTINHO, 2005,110).

Além disso, a legislação tem papel de definir as diretrizes e a qual órgão/setor compete a responsabilidade de gerir o patrimônio imobiliário:

Além da incidência da legislação nacional, cada unidade da Federação apresenta legislação própria, seja no que diz respeito à organização administrativa, seja no que diz respeito à gestão e controle do seu patrimônio, o que influencia na identificação e definição da forma de gestão. (ANDRADE COUTINHO, 2005,116).

Sendo assim, a gestão e o controle do patrimônio público imóvel é importante para que o Estado conheça o seu patrimônio e zele pela sua guarda, conservação e distribuição, de forma a garantir a prestação de serviços públicos que atendam à população.

Além disso, o acompanhamento da gestão e o controle no que diz respeito à conservação, ocupação e valorização desses imóveis permite ao Estado verificar se esses imóveis estão cumprindo a sua finalidade pública, ou seja, se estão cumprindo sua destinação ou vocação definida anteriormente via lei ou contrato administrativo. Neste sentido tem-se a importância no controle exercido pela Administração Pública.

2.2. A Relevância do Controle

A atividade de controle para gestão do patrimônio imobiliário tem relevância para a Administração Pública ter conhecimento dos seus imóveis tanto no que diz respeito às

suas características físicas como das características jurídicas³, e para que possa responder às demandas de prestação de serviços públicos. Pode-se dizer que a palavra controle está relacionada ao dever do gestor público a zelar pela guarda, conservação e manutenção desses imóveis seguindo as normas, regras e princípios definidos em legislação referente aos bens públicos imóveis.

Conforme é destacado por Medauar;

o conjunto de tais prerrogativas e ônus vem recebendo a denominação de polícia dos bens públicos ou polícias do domínio público. O termo polícia aqui deve ser entendido com o seu sentido de fiscalização, vigilância, adoção de medidas fortes para preservar tais bens (MEDAUAR, 2014, 286).

O termo polícia dos bens públicos está relacionado às atividades de controle dos gestores públicos, pois são mecanismos ou parâmetros de fiscalização, prevenção e ordenação⁴. Vale destacar, nesta mesma linha, que o controle (poder de polícia dos bens públicos) desses bens está ligado ainda a atividades de limpeza, manutenção, restauração e reparação para conservar a integridade física dos bens públicos imóveis.

Segundo Carlos Ari Sundfeld o exercício da administração de ser ordenadora⁵ está relacionada às seguintes competências: impor mecanismos condicionantes, fiscalizar, reprimir por meio de sanções administrativas e executar também as mesmas (SUNDFELD, 1997, 73). Entretanto, Celso Antônio Bandeira de Mello evidencia que a Administração deve utilizar o poder de polícia dos bens públicos com cautela, não usando de meios mais enérgicos que os necessários à conquista dos resultados previstos, podendo ser classificado em vício

³ Estão relacionadas a parte documental dos imóveis como, por exemplo, o registro e a escritura pública dos bens imóveis que se encontram armazenadas nos Cartórios Públicos.

⁴ Para preservar os bens contra apropriação de terceiros, a Administração Pública poderá utilizar medidas enérgicas, podendo utilizar até mesmo a força para retirar os ocupantes ilegais dos imóveis públicos. Vale destacar que em caráter preventivo, a Administração Pública poderá usar medidas para evitar a ocupação ilegal por terceiros como, por exemplo, vigiar, murar, ocupar e realizar inventários sobre os imóveis públicos.

⁵ No sentido da Administração Pública ser a responsável por definir as diretrizes, a fiscalização, as sanções e executar as normas e regras. Citando especificamente os bens públicos, os agentes públicos utilizam essas responsabilidades para manter a integridade física e documental dos imóveis.

jurídico⁶, em caso de comportamento administrativo inadequado do Estado, ou seja, deve existir proporcionalidade entre a execução das atividades e a finalidade legal (BANDEIRA DE MELLO, 2015, 867). Ainda é ressaltado por Abe,

no caso da polícia administrativa em relação ao patrimônio imobiliário público, pode-se afirmar que a lei autorizou expressamente o seu exercício, inclusive apontando as medidas ou providências que a Secretaria de Patrimônio pode adotar, não excluindo a possibilidade de este órgão adotar outras providências não enumeradas em lei, desde que compatíveis e proporcionais à necessidade e urgência de repressão ou prevenção da conduta danosa do particular ao patrimônio público imobiliário (ABE, 2013, 135).

Neste sentido, os princípios que regem a Administração Pública são de extrema relevância para os gestores públicos atuantes em patrimônio imobiliário, pois independente da complexidade das normas e leis referente a imóveis públicos, o gestor deverá pautar sua conduta e atuação nos princípios definidos na Constituição da República Federativa do Brasil:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Com relação aos princípios utilizados destacam-se os princípios constitucionais da legalidade, pois o entendimento das normas e regras devem se fundamentar neste princípio; e da eficiência, pois é por meio deste princípio fundamentado em mecanismos de controle que a Administração Pública tem o conhecimento e a conservação do seus bens. Isto, pois é por meio de informações atualizadas e confiáveis que o controle pode ser realizado de forma eficiente. Conforme ressalta Botelho

no controle patrimonial, dois princípios constitucionais se destacam: “legalidade” e “eficiência”. O primeiro se concretiza com a regulamentação e disciplina na utilização desses bens na produção de serviços públicos. O segundo, quanto ao rigoroso controle através de sistema informatizado integrado, que possibilita a localização imediata e o estado de conservação dos bens (BOTELHO, 2013, 32).

A atividade de controle para gestão imobiliária pode ser resumida em utilização e conservação, pois são estas características essenciais e primordiais para se atribuir

⁶ Está relacionado a ideia de excesso de poder, em que o agente público vai além da sua competência, ou seja, a autoridade administrativa pratica uma ação que excede os limites legais de suas atribuições.

a melhor destinação, que pode ser entendida como definir a melhor forma de utilidade dos imóveis públicos aos interesses da sociedade. Situação que é descrita por Abe,

a gestão de imóveis públicos envolve especificamente a utilização e a conservação de tais bens, excluindo, em princípio, uma análise das formas de aquisição e alienação dos imóveis públicos. Diante disso, fica evidente que o principal dever de gestão é o dever de dar destinação aos imóveis públicos, ou seja, atribuir um uso ou utilidade de acordo com os interesses da coletividade (ABE, 2013, 197).

Em relação à legislação acerca dos bens públicos imóveis cabe ressaltar que a mesma não é definida em sua totalidade em uma única lei, norma ou regra. Essa situação traz ou gera uma complicação ao gestor que deve consultar uma vasta e esparsa legislação referente a gestão e o controle dos imóveis públicos para o entendimento e direcionamento de atribuir ao patrimônio imobiliário a sua melhor destinação. Conforme é destacado por Coutinho,

a interpretação sistemática de normas e princípios que regem os bens da Administração Pública permite-nos afirmar que são aplicados à sua gestão, independente de tratar-se de bens pertencentes às pessoas jurídicas de direito público ou de direito privado que integram a Administração Pública, ou de bens destinados ou não à prestação de serviços públicos ou atividades administrativas, os princípios da indisponibilidade do interesse público, da legalidade, da legitimidade, do contraditório e da ampla defesa, da razoabilidade, da finalidade, da impessoalidade, da moralidade, da eficiência, da publicidade, do planejamento, do controle, da responsabilidade, da função social da propriedade, da conservação, da economicidade e da licitação (na maior parte das situações) (COUTINHO, 2011, 25).

A legislação sobre bens públicos, conforme já mencionado, é um tema que do ponto de vista jurídico é complexo, pois a gestão e o controle do patrimônio imobiliário executado pela Administração Pública não se encontra regulamentada em um único lugar. Outro ponto a ser abordado, é que grande parte dos recursos materiais e tecnológicos alocados na área de patrimônio imobiliário são escassos ou obsoletos (COUTINHO, 2011, 46).

Ainda segundo Coutinho esse tipo de situação descrita acima (legislação esparsa e defasagem tecnológica) acaba gerando o descumprimento das normas e princípios, além dos processos administrativos não serem executados na sua totalidade na gestão e controle desses bens (COUTINHO, 2011, 46).

A consequência da legislação esparsa e da defasagem tecnológica tem como principais causas, segundo Coutinho

os recursos materiais e tecnológicos alocados às áreas de gestão e de controle dos bens imóveis públicos, em geral, são insuficientes e/ou ultrapassados (COUTINHO, 2011, 46). (...)

E três das principais causas do descumprimento dessas normas e princípios são o seu desconhecimento, inclusive por servidores que atuam na gestão patrimonial; a falta de integração entre os órgãos e entidades que integram a Administração Pública, no que diz respeito à administração dos bens sob suas responsabilidades; e as interferências de natureza pessoal ou política (COUTINHO, 2011, 46).

Sendo assim, conforme acima exposto, questões relacionadas à tecnologia e legislação são importantes, posto que a manutenção das informações atualizadas e confiáveis são essenciais para a realização do controle do patrimônio público.

No âmbito do direito público, os doutrinadores não têm elaborado muitos arquivos, como por exemplo, livros e manuais, não existindo a preocupação de ser consolidada uma teoria geral de bens públicos, ou seja os autores não tem se debruçado sobre este tema (ABE, 17, 2013). Outra dificuldade em relação à abordagem e compreensão do tema está na competência que os entes federados tem para legislar sobre bens públicos⁷, ou seja, há uma enormidade de leis sobre bens públicos em âmbito federal, estadual e municipal. Ainda é ressaltado por Abe que

a terminologia empregada pela doutrina não é uniforme, e existem inúmeras categorias de bens públicos, cada uma submetida a regime jurídico diverso, a ser pesquisado e sistematizado após estudo da legislação pertinente (ABE, 2013, 17).

Dessa forma, percebe-se que a conscientização do gestor público aliado à qualificação da administração pública no que diz respeito à melhora substancial dos meios jurídicos, administrativos, técnicos e tecnológicos irá auxiliar os responsáveis pela gestão e controle do patrimônio público imobiliário proporcionando assim melhores serviços públicos para sociedade. Nesse sentido, percebe-se que o patrimônio público imóvel é um fator importante também para prestação de serviços públicos como, por exemplo, educação, saúde

⁷ Conforme definido no inciso I do artigo 23 da Constituição da República Federativa do Brasil/1988 compete à União, Estados e Municípios a conservação do patrimônio público.

e segurança, ou seja, em qual local ou qual imóvel será utilizado para prestação desses serviços públicos.

2.3. A gestão e o controle como atividade de suporte para prestação de Serviços Públicos

Tem-se que a gestão e o controle do patrimônio imobiliário é preferencialmente uma função de suporte as demais atividades, logo este tipo de função é essencial para o andamento de outras atribuições ou responsabilidades da Administração Pública (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 2). Pode-se dizer que, “a administração patrimonial tem a função de controlar os bens. As atividades básicas patrimoniais são três: atividades jurídicas, atividades técnicas e atividades administrativas” (ZANON, 2008, 90).

Conforme Zanon,

as atividades jurídicas estão baseadas na legislação vigente envolvendo basicamente o processo de compra e uso de imóveis. Incluem operações imobiliárias (direitos, alienação e desapropriação), compromissos (locações em geral, comodatos, obrigações fiscais e encargos), estudos (pareceres jurídicos e análise). As atividades técnicas incluem perícias (levantamentos topográficos, descrições técnicas que têm a finalidade de analisar, calcular e dimensionar tecnicamente a situação dos bens para fins de seguro, manutenção, etc.). As atividades administrativas referem-se a bens imóveis: administração de prédios, propriedades, contratos, inspeção de imóveis, conservação e segurança (ZANON, 2008, 90).

Entendem-se como atividades jurídicas os processos, normas e leis que definem os trâmites de forma geral de aquisição, alienação, doação e cessão de imóveis públicos, além de atividades ou processos sobre locações em geral, comodatos, obrigações fiscais e encargos; enquanto as atividades técnicas estão relacionadas a ter conhecimento sobre a integridade física do imóvel, ou seja, o processo de manutenção, restauração e conservação dos imóveis. Por fim, as atividades administrativas estão ligadas ao processo do levantamento das informações sobre o patrimônio público (ZANON, 2008, 90).

Na tentativa de identificar quais seriam as atividades jurídicas, técnicas e administrativas; Zanon (2008, 90) enumera as atividades do setor de patrimônio:

- a) planejar as necessidades do setor de patrimônio, de forma que o Estado conheça qual é o melhor bem a ser afetado a determinado tipo de prestação de serviço;
- b) registrar bens patrimoniais na sua totalidade;
- c) manter o cadastro de informações referente aos imóveis atualizado; possibilitando o acompanhamento e monitoramento dos imóveis constantemente;
- d) realizar o tombamento e inventário dos bens;
- e) confeccionar os termos de responsabilidade para os “detentores” dos imóveis, pois será responsabilidade dos órgãos ocupantes dos imóveis zelar por sua guarda, manutenção e conservação;
- f) ter conhecimento de todos os bens sob a responsabilidade de determinado setor; pois o poder público deve conhecer quais os bens públicos imóveis estão desempenhando determinadas atividades;
- g) confeccionar o inventário anualmente com informações referentes a identificação, valor unitário e quantitativo dos bens patrimoniais, pois é a maneira do Estado ter conhecimento da variação do seu patrimônio durante o ano e ainda ter definido um mecanismo de comparação com anos anteriores e futuros, caso seja necessário;
- h) comunicar qualquer alteração que ocorra nos bens patrimoniais aos setores responsáveis; pois é necessário que a administração pública conheça seu patrimônio em sua totalidade para gerir melhor seus recursos e conseqüentemente prestar melhores serviços públicos à população;
- i) efetuar periodicamente estudos sobre a qualidade, conservação e padronização dos imóveis, ou seja, a responsabilidade do órgão de gestão e controle dos imóveis públicos realizarem a guarda, conservação e manutenção dos imóveis.

Percebe-se a partir das atividades do setor de patrimônio citadas acima, a necessidade de integração dos princípios do direito administrativo que pautam a conduta do gestor público aliados aos controles de eficiência, eficácia e efetividade para medição do desempenho do gestor para se prestar serviços públicos de qualidade. Conforme destaca Coutinho,

isto implica inclusive uma maior integração dos formais e tradicionais controles da legalidade e da legitimidade, aos controles de eficiência, eficácia e efetividade, que é necessária para aferição do desempenho do administrador público e depende de uma mudança de atitude dos órgãos e entidades responsáveis pela gestão e pelo controle. É preciso que os agentes públicos pensem e pratiquem a gestão e o controle como duas faces da

mesma moeda, fortalecendo as dimensões educativas e informativas do controle. Os principais resultados desta iniciativa serão a integração dos Sistemas Administrativos de Gestão e Controle e a viabilização da existência de um modelo de prestação de contas e fiscalização próprio do Estado Democrático de Direito (COUTINHO, 2011, 26).

As definições e a legislação de bens públicos imóveis (mesmo que sendo esparsa e vasta) buscam proporcionar ou disponibilizar aos gestores de patrimônio mecanismos que permitam a este ter conhecimento do patrimônio público imóvel para prestar serviços públicos.

Um ponto a ser destacado é que a gestão e controle de imóveis (atividades patrimoniais) envolvem ou englobam ou se relacionam com outras disciplinas que vão além de bens públicos como, por exemplo, a logística e a contabilidade.

A logística se pauta por disponibilizar bens e serviços conforme as necessidades da organização naquele momento; pode-se dizer que a missão da logística no serviço público é atender as demandas da organização ou prestar serviços públicos com maior velocidade, qualidade e precisão (ZANON, 2008, 13). Conforme destaca Zanon:

A missão da logística é assegurar elevado padrão de qualidade no atendimento aos clientes com maior velocidade de resposta, precisão e satisfação (ZANON, 2008, 13).

A logística busca elevar a produtividade, administrar materiais, patrimônio e um conjunto de informações fazendo mais com menos e utilizando os recursos com sabedoria (ZANON, 2008, 13).

Dessa forma, relacionando a logística com a gestão e controle do patrimônio imobiliário observa-se que esta disciplina é um suporte as demais áreas da organização tendo as suas atividades relacionadas a manutenção e conservação dos bens patrimoniais da organização.

Em relação à contabilidade observa-se que as atividades patrimoniais se relacionam com este tema no que diz respeito ao patrimônio ser um ativo financeiro importante para a organização, além de ser função da contabilidade controlar o patrimônio. Conforme destaca Padoveze:

Patrimônio é um conjunto de riquezas de propriedade de alguém ou de uma empresa (de uma entidade) (PADOVEZE, 2014,3).

O objetivo da contabilidade é o controle de um patrimônio. O controle é feito através de coleta, armazenamento e processamento das informações oriundas dos fatos que alteram essa massa patrimonial (PADOVEZE, 2014,3).

Percebe-se que a contabilidade realiza o controle do patrimônio de uma organização, ou seja, é objetivo da contabilidade monitorar e acompanhar os bens para saber qual a variação ocorreu no patrimônio, pois esta variação terá implicações do ponto de vista financeiro e de prestação de serviço.

Assim, observa-se a similaridade e influencias da logística e contabilidade na gestão e controle dos bens imóveis. Porém, vale destacar um item em comum entre estes três itens (bens públicos, logística e contabilidade) que é a necessidade de informações claras, corretas e atualizadas para a realização da gestão e controle do patrimônio imobiliário.

Neste sentido, vale destacar, conforme Coutinho

o conhecimento dos bens imóveis a que nos referimos passa pelo cadastramento dos bens administrados, com informações quanto à localização, descrição ou características, estado de conservação, avaliação patrimonial, documentação e utilização (COUTINHO, 2011, 424).

Assim, observa-se a necessidade de informações (históricas e atualizadas) sobre o patrimônio imobiliário, pois não é possível ao gestor público zelar pela guarda, conservação e destinação dos imóveis sem ter informações físicas e documentais desses imóveis. Porém, salientada ou ressaltada a importância das informações, observa-se a necessidade de armazenamento entendimento, manuseio e compreensão dessas informações, pois

com o advento do Estado Social e a urbanização do Brasil, intensificada na segunda metade do século XX, a existência de imóveis próprios para prestação dos serviços públicos se fizeram cada vez mais necessários, principalmente nos centros das cidades, onde a oferta é cada vez mais escassa, urgindo, portanto, a necessidade de aperfeiçoar a gestão desses bens para garantir o exercício das atividades estatais (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012,4).

Além disso, com a ampliação dos serviços públicos prestados pelo Estado ao longo dos anos, a quantidade de imóveis públicos aumentou, o que levou a um aumento substancial do volume de informações. Paralelo ao aumento do volume de informações tem-se o avanço tecnológico, que possibilitou que tais informações fossem tratadas e armazenadas.

A utilização da informática e tecnologia corrobora para geração de informações, pois tem como premissa que os sistemas serão compatíveis, otimizadores e eficientes; sendo este sistema um componente de auxílio ao gestor. Porém, não existe total compreensão da forma de utilização das novas tecnologias. Assim, é ressaltado por Zanon,

o uso da informática é essencial na criação de informações gerenciais. O pressuposto é que os sistemas sejam compatíveis, otimizados e eficientes. Há muita mitologia em torno da informática, das redes, da internet, das novas tecnologias (ZANON, 2008, 100).

A gestão deve estar preparada para o uso da tecnologia, pois os recursos da informática devem promover em teoria a oferta de informações significativas e valiosas (ZANON, 2008, 100). Dessa forma, se torna necessário compreender ou entender a forma de geração utilização e armazenamento dessas informações.

3. Gestão da Informação

A sociedade de hoje pode ser definida como a sociedade da informação, em que a informação é um recurso extremamente necessário para que as organizações e instituições atuem o mais rápido e da melhor forma possível. Assim, com o avanço tecnológico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) o armazenamento e disseminação das informações começaram a ter papel relevante nas Instituições públicas e privadas no que diz respeito a ter conhecimento do contexto ao qual estão inseridos, sendo o objetivo primordial da informação, auxiliar a organização na compreensão e entendimento do ambiente ao seu redor:

Com a sofisticação das TIC's principalmente a partir dos anos 80 a ciência da informação ganhou importante instrumental de trabalho. Os recursos tecnológicos possibilitaram o armazenamento e disseminação de informações, arquivamento e manipulação de textos, sons e imagens além de comunicação em tempo real. (MELQUÍADES, 2008, 39).

A década de 90 pode ser considerada um marco importante, na medida em que se realizaram ou se consolidaram nesse período grandes mudanças,

sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento das novas tecnologias da informação, à sua rápida difusão e às suas repercussões econômicas, políticas e sociais (GOMES, 2006, 2).

Gerir a informação se tornou necessário para organização, podendo ser denominado esse processo como “gestão da informação” que visa tornar a utilização dos recursos informacionais mais eficiente no aprendizado e na adaptação da organização ao seu contexto. Pois,

esses desafios relacionam-se tanto às novas tecnologias de armazenagem, recuperação e disseminação da informação, quanto às novas formas de ação/gestão dos recursos informacionais, tendo em vista que uma das vertentes de fundamental importância na nova ordem mundial é, justamente, a qualidade e a competitividade das novas tecnologias de informação, aliada à gestão de unidades de informação (GOMES, 2006, 2).

Vale destacar ainda que a forma de utilização das informações por parte das Instituições são maneiras para criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões, pois estas informações permitem

uma nova estrutura da organização do conhecimento, na qual a criação de significado, a construção de conhecimento e tomada de decisões estão conectadas como um continuum de atividades que revigoram a organização com informações e conhecimentos que levam a agir de maneira inteligente. (CHOO, 2003, 19).

Assim, a informação assume papel relevante, pois auxilia as organizações na percepção, na interpretação, na melhor maneira de agir e na produção de conhecimento auxiliando a organização a atuar de forma inteligente.

Mais especificamente, no caso do setor público, o valor da informação para Administração Pública está ligado ao conhecimento das demandas da sociedade para prestar serviços públicos de forma a suprir as necessidades da população. Nesse sentido tem-se que “a tecnologia pode ainda ser largamente aplicada para aperfeiçoar a própria gestão do governo – coordenação, planejamento, execução e controle de ações, contabilidade pública etc” (LIVRO VERDE, 2000, 33).

No que se refere à importância da informação na gestão e controle do patrimônio público imobiliário, tem-se a necessidade de informações atualizadas e completas sobre os imóveis para o Estado ter conhecimento total do seu vasto patrimônio. Pois, ressalta-se que

a administração patrimonial, atividade tipicamente de suporte às demais atividades exercidas pela Administração Pública, é responsável por garantir aspectos como o registro, controle e conservação dos bens patrimoniais sob responsabilidade dos diversos órgãos que compõem a estrutura governamental. (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 2).

Portanto, tem-se a necessidade das informações serem confiáveis, precisas e claras para auxiliar os gestores na administração patrimonial. Neste sentido a próxima seção apresentará qual o caminho deve ser percorrido dentro da instituição, para que um dado seja transformado em informação, auxiliando o gestor no processo de decisão. Ainda, será discutida a partir da próxima seção a importância da tecnologia nesse processo de transformação de dado em informação.

3.1. Transformação de Dados em Informação

O caminho percorrido pela informação dentro de uma organização pode ser dividido em três etapas: entrada, processamento e saída. A entrada é a captura ou coleta dos dados brutos do ambiente interno ou externo a organização, enquanto o processamento pode ser entendido como uma forma de agregar significado ao dado bruto; por fim, a saída é a transferência das informações às pessoas que as utilizarão nas suas atividades de trabalho (LAUDON e LAUDON, 2014,13).

Entende-se que os dados estão relacionados aos fatos, valores, ou medidas que não apresentam contextualização ou organização. Enquanto, as informações podem ser compreendidas como dados processados que já foram devidamente organizados e interpretados e que já podem ter sido formatados, filtrados, analisados e resumidos (GORDON, 2006,4). Dessa forma, define-se

Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por sua si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação (OLIVEIRA, 2002, 36).

Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões (OLIVEIRA, 2002,36).

Enquanto a definição de dados e informações para Laudon e Laudon é a seguinte:

... **informação** quer dizer que dados foram modelados em um formato significativo e útil para os seres humanos. **Dados**, ao contrário, são sequências de fatos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e dispostos de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON e LAUDON, 2014, 13).

O que diferencia informação de dado é o conhecimento propiciado, pode-se dizer que a informação auxiliará o gestor na produção de sentido ou na interpretação de alguma demanda. Portanto, a informação é resultado da agregação ou interação dos dados da empresa que se encontram registrados, organizados e interpretados para determinada finalidade e que serão repassados ou transmitidos em forma de conhecimento permitindo que a tomada de decisão seja eficiente; além disso, a informação consolida o poder da empresa possibilitando otimizar conhecimentos técnicos e do contexto ao qual está inserido (OLIVEIRA, 2002,36).

Vale ainda citar que

a vasta disponibilidade de tecnologia da computação a custo acessível mudou dramaticamente a maneira como as pessoas adquirem, processam, armazenam, recuperam, transmitem, comunicam e usam a informação (GORDON, 2006, 6).

A tecnologia de informação (TI) mede uma troca intensa de informações dentro das instituições como também apoia a realização de uma série de atividades. Os investimentos em TI, na maioria das organizações, estão vinculados à coleta, processamento, transmissão, armazenagem, análise e apresentação de dados e registros (LAUDON e LAUDON, 2014, 11 a 13). Conforme destaca D'Ascenção,

A tecnologia que consiste nas ferramentas de trabalho que permitem alcançar o ganho de produtividade e melhorar a qualidade do trabalho (D'ASCENÇÃO, 2014, 40).

A adoção de novas tecnologias da informação TI permitiu que os dados fossem processados e analisados com eficiência auxiliando na gestão sobre os processos e rotinas internos, além de ser um suporte ao entendimento acerca do ambiente externo à organização, proporcionando uma série de informações importantes aos gestores.

3.2. Valor da Informação

As organizações utilizam as informações como um recurso, como um ativo ou como um produto (GORDON, 2006,5), pois as informações são utilizadas para auxiliar ou facilitar o desempenho das funções relacionadas à gestão como, por exemplo, planejar, organizar, dirigir e controlar as operações, sendo material essencial para auxiliar os gestores na tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002,38). Conforme ressalta D'Ascensão,

as informações são dados que geram o conhecimento necessário para a tomada de decisão (D'ASCENÇÃO, 2014, 40).

Outro ponto a ser destacado, ligado ao valor da informação está relacionado à importância de ter a informação correta no lugar e momento desejável, obedecidos critérios de eficiência, oportunidade e prioridade, para que possa auxiliar o gestor na tomada decisão:

Além de seu propósito, deve-se considerar o valor da informação, o qual está associado ao seu uso final. Sua qualificação evidencia-se à medida que possibilita a redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão pelo seu gestor, permitindo melhoria na qualidade das decisões. Outros aspectos de vital importância são a oportunidade e a prioridade. Uma informação que não seja produzida em tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde o seu sentido (OLIVEIRA, 2002,37).

Observam-se modificações significativas no âmbito das organizações na qual se trata a informação como um recurso vital a sua sobrevivência e consolidação, visto que a informação tem impacto direto na produtividade, na rentabilidade e no processo das organizações públicas ou privadas (OLIVEIRA, 2013,27).

Paralelo à evolução da necessidade do setor privado ou público precisarem de informações cada vez mais qualificadas, oportunas e em tempo hábil houve também grande desenvolvimento nas áreas de telecomunicação (transmissão das informações) e informática (armazenamento das informações). D'Ascensão ressalta

o propósito dos sistemas e dos canais de comunicação, dentro do complexo organizacional, é o de apresentar as informações de forma certa, segura e no momento certo (D'ASCENÇÃO, 2014, 33).

As telecomunicações e a informática contribuíram para grandes transformações na sociedade, pois encurtaram distâncias e permitiram que as máquinas executassem tarefas que exigiam muito esforço e tempo humano. Assim, o impacto dessa transformação foi de uma proporção tão significativa que muitos autores⁸ consideram esse momento como a “era da informação” no qual houve uma mudança na relação entre as pessoas, empresas e instituições em que o conjunto de tecnologias resultantes da interação da informática e telecomunicações é denominado de tecnologia de informação, também chamado pela sigla TI. (GRAEML, 2000, 18). Conforme destacado por Gordon,

as tecnologias de informação facilitam as comunicações entre as pessoas dentro das organizações e entre estas (...) Avanços significativos na tecnologia da informação tornaram possível obter, gerir e usar quantidades enormes de informação a um custo relativamente baixo (GORDON, 2006,5).

Dessa forma, a TI é uma ferramenta estratégica para a análise de dados, convertendo-os em informações confiáveis, compreensíveis, aplicáveis e atualizadas que modificaram processos de decisão, a organização administrativa, as diretrizes e pressupostos estratégicos e a maneira de prestação de serviços à sociedade. Conforme ressalta Oliveira;

Empresas que possuem a informática totalmente a seus objetivos e que a utilizam na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade, bem como consideram a informação como importante ativo não só para atividades operacionais e de controle, mas, principalmente, como suporte das decisões táticas e estratégicas (OLIVEIRA, 2013,27).

Vale ainda ressaltar o papel impulsionador da informática, pois esta muda a dinâmica da organização como um todo, transformando o modo de compreensão das informações, além de mudar o modo da organização agir e responder as suas demandas, ou seja, essa nova forma de tratar e armazenar as informações influencia na percepção e diretriz das organizações. Conforme destaca Oliveira,

embora não seja a única inovação tecnológica desses últimos anos, a informática constitui-se no fator comum que permite e acelera todas as demais. Mais do que isso, à medida que transforma o tratamento e o armazenamento das informações, modifica o *sistema nervoso* das empresas e da sociedade inteira (OLIVEIRA, 2013, 27).

⁸ Graeml, Gordon, Oliveira e D’Ascenção.

A dependência dos recursos advindos da informática aumenta cada vez mais, pois as organizações perceberam que a informação é um bem tão valioso quanto o seu patrimônio físico e financeiro. Dessa forma, as TIC's afetaram e afetam diretamente no comportamento das organizações, ou seja, os seus integrantes perceberam o valor da informação correta que chega a seu conhecimento em tempo hábil para a tomada de decisão (D'ASCENÇÃO, 2014, 33). Para Graeml, as organizações podem esperar com o investimento de recursos em TI os seguintes benefícios:

Benefícios estratégicos

- suporte para estratégias de negócio
- disponibilização de opções futuras
- flexibilidade

Benefícios externos

- serviço para o cliente
- relacionamento
- imagem da organização
- melhoria do *market share*

Benefícios internos

- moral dos funcionários
- desenvolvimento de produtos
- qualidade
- flexibilidade e agilidade do processo e da produção

Gerenciamento e organização

- melhoria no planejamento/previsão
- melhoria dos níveis de controle
- melhoria na qualidade das decisões
- excelência organizacional e flexibilidade (GRAEML, 2000, 126).

Percebe-se que a tecnologia pode ser um auxiliador primordial na qualificação e melhora das atividades relacionadas à gestão, ao controle e planejamento executados pelas organizações. Espera-se que tanto do ponto de vista interno como externo, a TI melhore os resultados da organização no que diz respeito à prestação de melhores serviços, melhore os níveis de controle e melhore no entendimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Dessa forma, pode-se afirmar que a tecnologia impacta em diferentes níveis todas as áreas da organização sendo um fator que interfere no planejamento, na gestão e no controle da organização tanto pública como privada.

Assim, a tecnologia da informação é uma ferramenta que uma instituição utiliza para atingir seus objetivos. Como consequência da evolução da tecnologia de informação tem-se os sistemas de informação, que buscam armazenar uma grande quantidade

de dados juntamente com uma capacidade de processamento e entendimento destes dados transformando-o em informações que auxiliem os gestores na compreensão do ambiente.

3.3. Sistema de Informação – armazenamento/cruzamento de dados

Um das maneiras encontradas para melhor comunicação e tratamento dos dados é a utilização dos sistemas de informação, que transformam dados em informação que será interpretada pelo gestor, proporcionando conhecimento sobre determinado contexto ou situação. Do ponto de vista teórico, sistema de informação (SI) é definido como um grupo de componentes integrados que coletam, recuperam, processam, armazenam e disseminam as informações de forma a apoiar os gestores na tomada de decisões, organização e controle das instituições (LAUDON, 2014, 13). Assim, conforme Oliveira

sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais (OLIVEIRA, 2013,25).

Dessa forma, o Sistema de Informação possui informação sobre a organização tanto em âmbito interno como sobre o seu ambiente externo, sendo que as funções básicas de SI são a entrada, o processamento, e a saída. Essas três atividades produzem as informações que as organizações necessitam para sua atuação, ou seja, as informações irão auxiliar na tomada de decisão, controle das operações, análise de problemas e criação de novos produtos e serviços (LAUDON e LAUDON, 2014, 13).

Sendo mais específico e ainda relacionando o conceito de Sistema de Informações com as atividades realizadas pela Administração Pública alguns autores⁹ apresentam o conceito de Sistema de Informações Gerenciais (SIG) que está ligado ao processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), ou seja, é o processo de transformação de dados em informações auxiliando na tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002,39). Assim, destaca-se que

⁹Oliveira (2002), Nash (1984), Roberts (1984) e Deardens (1972).

é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para assistir a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002,38 *apud* DEARDEN, 1972:92);

é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, ambientes, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para tomada de decisão inteligente (OLIVEIRA, 2002,38 *apud* NASH e ROBERTS, 1984:5).

Dessa forma, tem-se que os Sistemas de Informações Gerenciais proporcionam informações sobre o processo administrativo em período passado, presente e futuro auxiliando os gestores na tomada de decisão.

Os SIG's tem se tornado uma ferramenta de consulta, análise e respostas para os gestores, pois se encontram voltados para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa. Conforme destaca Oliveira,

verifica-se que o processo administrativo apresenta tomada de decisões como elemento básico; e para adequado processo decisório; é necessário ter um sistema de informações eficiente (OLIVEIRA, 2013,26).

Valendo ressaltar novamente a importância da inserção, do processamento e do armazenamento das informações, pois citando especificamente a gestão e o controle de imóveis¹⁰ se fazem necessárias informações atualizadas dos bens imóveis, porém se fazem necessárias também informações relativas ao histórico dos mesmos, pois o imóvel é um bem que provavelmente irá compor o patrimônio público durante um longo período de tempo.

Interligando o conceito de necessidade informacional (as informações claras e corretas para o gestor interpretar e atuar no ambiente) juntamente com o sistema de informações gerenciais que auxiliam no processo decisório, percebe-se que o valor das informações é alto, pois são as informações que descrevem o ambiente ao qual as instituições irão atuar. Observa-se que modificações conceituais vêm ocorrendo nas instituições ao longo

¹⁰ É objetivo deste trabalho analisar se as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD possibilitam resultados satisfatórios na gestão e controle do patrimônio público do Estado de Minas Gerais.

do tempo porque a informação se torna um recurso vital influenciando e gerando impactos significativos nas decisões estratégicas e na prestação de melhores serviços. Logo se tornou necessário uma ferramenta que conseguisse realizar o tratamento e o armazenamento dessas informações tão indispensáveis para atuação das instituições. Conforme destaca D'Ascenção;

é inegável que o desenvolvimento da tecnologia da informação, nos últimos anos está sendo extremamente benéfico às organizações (D'Ascenção, 2014, 33).

Dessa forma, a inovação tecnológica ocorrida na informática, por meio dos Sistemas de Informações Gerenciais foi a ferramenta que permitiu ou possibilitou o tratamento e armazenamento dessas informações.

Ainda é ressaltado por Oliveira que

o Sistema de Informações Gerenciais – SIG – procura, entre outros aspectos, aproximar os dados das informações, as informações das decisões, as decisões das ações e as ações dos resultados (OLIVEIRA, 2013,28).

Assim, pode-se dizer que os SIG's foram uma ferramenta benéfica às organizações tanto públicas como privadas. Falando especificamente do setor público, observa-se que os SIG's possibilitaram ao poder público armazenar e processar uma enormidade de informações que auxiliam os gestores no processo decisório.

3.4. Benefícios do Sistema de Informação Gerenciais

Os SIG's são ferramentas que já se mostram consolidadas e as organizações de grande porte sendo pública ou privada vão utilizar esse tipo de ferramenta como um suporte para processamento e armazenamento de uma grande quantidade de informações que cada vez são mais acumuladas devido ao porte e quantidade de atividades da instituição, ou seja, os SIG's tem elevada abrangência e importância para os gestores. Conforme é destacado por Oliveira:

O SIG não deve ser encarado como modismo em administração. Isso porque modismos (ideias prontas, acabadas e efêmeras) geralmente enquadram-se nos chamados pacotes, os quais, se seguidos à risca, levam as empresas ao caos administrativo (OLIVEIRA, 2002,42).

O SIG deve ser visualizado como um instrumento administrativo de significativo auxílio para os executivos da empresa (OLIVEIRA, 2002,43).

Segundo Oliveira, tem-se dificuldade de avaliar quantitativamente qual o efetivo benefício dos SIG's no processo decisório. Porém, pode-se listar uma série de benefícios que em diferentes intensidades auxiliarão a organização (OLIVEIRA, 2002,44). Conforme Oliveira são estes os possíveis impactos de um sistema de informações gerenciais na organização:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- aumento da produtividade;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria no processo de tomada de decisões, por meio de fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo para maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções e análise dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional e nos métodos administrativos, para facilitar o fluxo de informações,
- melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos (OLIVEIRA, 2013,28).

Os benefícios dos sistemas de informações gerenciais podem ser resumidos de maneira geral nos seguintes pontos: excelência operacional e administrativa; novos produtos e serviços; proximidade entre clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência (LAUDON e LAUDON, 2014, 11).

Entende-se como excelência operacional e administrativa a tentativa das instituições de melhorar as suas operações e atividades. Entre as ferramentas que os administradores dispõem, as tecnologias e sistemas de informação são as mais importantes para se atingir a eficiência na prestação de serviços e produtos (LAUDON e LAUDON, 2014, 11).

A qualificação no processamento e tratamento de dados advindo com os SIG's abriu a possibilidade dos gestores criarem novos produtos e serviços; com uma nova forma de disseminar as informações na qual os SIG's são desenvolvidos para atender as necessidades das instituições, tanto do ponto de vista interno ou externo, aproximando-se assim a organização dos seus clientes.

Relacionando os benefícios dos SIG's aos serviços do setor público observa-se que os SIG's conseguem armazenar e processar uma quantidade de informações que auxiliem o gestor na sua rotina de trabalho nos seguintes aspectos: compreensão das necessidades da sociedade devido à aproximação do poder público aos cidadãos, além de propor políticas públicas (novos produtos e serviços) condizentes com as demandas da sociedade, ou seja, a capacidade de armazenar e processar permite os SIG's ter informações claras e corretas que auxiliem o gestor na interpretação do seu ambiente, e conseqüentemente, o gestor terá uma melhora na tomada de decisão propondo melhores políticas públicas.

Os SIG's são essenciais, pois apoiam funções como a gestão e controle fornecendo informações precisas sobre itens significativos que facilitam o processo de decisão dos gestores. Falando especificamente de imóveis públicos, percebe-se a necessidade da Administração Pública possuir um Sistema de Informações Gerencial destinado à gestão e controle de Imóveis Públicos, pois a Administração Pública possui uma quantidade significativa de imóveis destinados à prestação de serviços públicos que vem compondo seu patrimônio ao longo dos anos. Dessa forma, o SIG's sobre imóveis públicos é necessário porque as unidades administrativas responsáveis pelo patrimônio público imóvel têm de gerir e controlar uma série de imóveis. Sendo assim, para a realização da gestão e controle do patrimônio imobiliário faz-se necessário o desenvolvimento de sistemas de gestão e controle dos imóveis públicos que armazenem e processem informações confiáveis para a tomada de decisão.

4. Sistemas de Gestão e Controle de Imóveis Públicos

Após estudo da doutrina sobre bens públicos com enfoque em bens imóveis e estudo da doutrina sobre gestão da informação visando conhecer a forma de transformação, organização e divulgação da informação, torna-se relevante o entendimento acerca das informações necessárias para gestão e controle sobre os imóveis públicos, além de entender a importância do sistema de informação de imóveis para a rotina da Administração Pública.

Conforme é ressaltado por Coutinho

é preciso aplicar o modelo de gestão próprio na tecnologia da informação que estiver utilizando, para conseguir gerir e, conseqüentemente, controlar adequadamente esses bens imóveis (pois mesmo que obtenha das autoridades que têm o poder de decisão, os recursos humanos e suficientes para atualizar o banco de dados cadastrais, não vai dispor das ferramentas para, com a agilidade necessária, manter atualizado o banco de dados e ao mesmo tempo gerir o patrimônio) (COUTINHO, 2011, 34) .

Após as atribuições relacionadas à gestão e controle dos imóveis públicos serem definidas na seção 2.3, entende-se que as informações necessárias sobre os imóveis públicos podem ser compreendidas como as informações sobre as condições físicas e documentais que descrevem os imóveis públicos. Conforme ressalta Coutinho

delimitadas as atribuições e responsabilidades, ... é preciso conhecer esses bens do ponto de vista da localização, descrição ou características, estado de conservação, avaliação patrimonial, registro contábil, documentação e utilização (COUTINHO, 2011, 35).

No que diz respeito a ter acesso às informações necessárias, podem ser citadas duas situações problemáticas geralmente encontradas nos diversos entes federados, referentes a gestão e controle do patrimônio público imobiliário, segundo Coutinho:

Os recursos materiais e tecnológicos alocados às áreas de gestão e de controle dos bens imóveis públicos, em geral, são insuficientes e/ou ultrapassados (COUTINHO, 2011, 46).

Quando esse patrimônio encontra-se cadastrado no (s) Órgão (s) Gestor (es) e/ou de Controle, este não está geral, em sua totalidade, adequadamente contabilizado ou regularizado em nome de seus titulares (COUTINHO, 46, 2011).

Vale ressaltar ou alertar que, de forma geral, as unidades que integram a Federação (União, Estado, Distrito Federal e Municípios) não conhecem a totalidade dos bens públicos imóveis que integram o seu patrimônio, ou seja, existe a necessidade que os cadastros imobiliários sejam modernizados, atualizados e complementados (COUTINHO, 2011, 39). Entretanto, essa atividade de atualização não será útil sem a definição de um software (sistema de gestão e controle dos imóveis públicos) devidamente implantado para realizar o acompanhamento, monitoramento e destinação desses imóveis (COUTINHO, 2011, 35). Observa-se então a necessidade de atualização das informações para o gestor público ter conhecimento do patrimônio imobiliário, porém o gestor público necessita de uma ferramenta para manter constantemente atualizadas essas informações, que seria o sistema de gestão e controle de imóveis públicos.

Sendo assim, é preciso que o administrador disponha de software para a gestão e controle do patrimônio imobiliário

isto porque, caso o número de bens sob a gestão e controle seja grande, sem esses conhecimentos a que nos referimos, consubstanciados em um modelo de gestão e controle patrimonial devidamente aplicado na tecnologia da informação que estiver utilizando, o Administrador Público não vai conseguir gerir e controlar adequadamente esses bens. (ANDRADE COUTINHO, 2005,122).

Assim, percebe-se que o sistema de imóveis é uma ferramenta para armazenar e gerar informações dos entes federados referentes ao patrimônio de imóvel. Entretanto de nada adiantará este sistema se os dados inseridos nele não forem atualizados regularmente, ou seja, para o sistema gerar informações de qualidade (informações que auxiliem aos servidores na rotina de trabalho) se torna necessário que sejam inseridos dados robustos, confiáveis e atualizados.

Sendo a informação algo necessário e essencial para realizar a gestão e controle do patrimônio imobiliário tem-se a necessidade de uma ferramenta que consiga armazenar, processar e atualizar essas informações, logo se destaca que

neste caso, só dispendo de software (s) para a gestão e controle patrimonial desenvolvido (s) em diferentes módulos por especialistas das áreas de gestão e controle de bens imóveis, móveis permanentes e móveis consumíveis de informática, devidamente implantado (s), será possível saltar de um patamar em que há no máximo bases cadastrais, com registros de informações

incompletas e/ou desatualizadas, para outro mais elevado, em que há possibilidade de gestão de informações completas e atualizadas, com tomada de decisões, segundo a legislação em vigor, processos, fluxogramas e sistemas administrativos previamente definidos. (ANDRADE COUTINHO, 2005, 123).

Assim, o software (sistema) é a ferramenta para armazenamento e processamento dos dados ou informações básicas em informações complexas, ou seja, o software tem a função de ser um banco de informações para auxiliar a Administração na gestão e controle desse vasto patrimônio. Para a informação ser a mais atualizada e completa, o software se torna um dos atores principais para a gestão e controle do patrimônio imobiliário. Não tem como propor um modelo efetivo de gestão e controle patrimonial imóvel para a Administração Pública em nível federal e estadual sem um aparato tecnológico, pois

é certo que a gestão de imóveis públicos, em especial pelos Estados, União e metrópoles, que possuem uma grande quantidade de imóveis, dificilmente terá padrões razoáveis de eficiência sem um aparato tecnológico capaz de gerar relatórios tempestivos e de qualidade sobre a situação ocupacional e física desses bens. (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 2).

Destaca-se que diversos entes da federação possuem softwares em diferentes níveis para gestão e controle do patrimônio público imobiliário, ou seja, alguns softwares são mais qualificados que os outros. Entretanto, independente desse nível, no que diz respeito aos problemas, são encontrados problemas comuns ou similares enfrentados por essas entidades da Administração Pública que estão relacionados ao não conhecimento do seu patrimônio imobiliário em sua totalidade. Conforme destaca Coutinho,

... sabemos que há entidades da Administração Pública da União, Estados, Distrito Federal ou dos Municípios que têm softwares, alguns melhores e outros piores, de bancos cadastrais. Não obstante, apesar de disporem desses simples aplicativos há algum tempo, as entidades que têm grande número enfrentam sérios problemas para administração desses bens (ANDRADE COUTINHO, 2005, 425).

... os problemas mais comuns a todas são os fatos de não conhecerem a totalidade de seu patrimônio imobiliário, por insuficiência de registros ou dados cadastrais e não terem agilidade para gerir, atualizar e manter atualizado os seus bancos de dados cadastrais (ANDRADE COUTINHO, 2005, 426).

A título de exemplo vale a pena citar que em âmbito federal, a União utiliza para gestão e controle de seus bens públicos imóveis um sistema chamado SPIUnet (Sistema

de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União) que é coordenado pela Secretaria de Patrimônio da União. Este sistema faz a gestão e o controle dos imóveis mantendo atualizado o cadastro de imóveis e de usuários, além de emitir relatórios gerenciais com elementos gráficos como, por exemplo, mapas e fotos dos imóveis (BRASIL, 2016).

Já em nível estadual, o Estado do Rio Grande do Sul utiliza para gestão e controle dos seus imóveis públicos o Programa de Gestão do Patrimônio do Estado (Otimizar) que é Coordenado pelo Departamento de Administração do Patrimônio do Estado (Deape). O sistema de gestão e controle dos imóveis públicos desse Estado visa modernizar e racionalizar a sua gestão patrimonial no que diz respeito a aspectos de sustentabilidade financeira, ou seja, o sistema seria a ferramenta de suporte para planejar a utilização dos bens imóveis de forma integrada entre os órgãos da Administração Direta e Indireta do Estado rio-grandense (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

4.1. Sistemas de Gestão e Controle de Imóveis Públicos no Estado de Minas Gerais

A Lei Delegada nº 180/2011 de Minas Gerais em seu artigo 211 define as finalidades e competências da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) que é a responsável por coordenar a formulação, a implementação e a execução de políticas públicas buscando o desenvolvimento social, econômico e institucional do estado mineiro. O Decreto Estadual nº 46.557/2014 regulamenta as atribuições e a forma de organização interna da SEPLAG.

Como é intuito deste trabalho falar especificamente de bens públicos imóveis, vale ressaltar os artigos 20 e 21 do Decreto 46.557/2014 que definem as atribuições da Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio (SCRLP) e da Diretoria Central de Gestão de Imóveis (DCGIM), respectivamente.

A SCRLP tem como função propor políticas e diretrizes para implementar ações estratégicas relacionadas à logística e patrimônio nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e de empresas estatais dependentes. Conforme é destacado nos incisos I e II do artigo 20 do Decreto 46.557/2014,

Art. 20 - A Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio tem por finalidade propor políticas e diretrizes para a implementação de ações estratégicas na gestão logística e patrimonial, no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e de empresas estatais dependentes, competindo-lhe:

I - propor, implementar e supervisionar as políticas de aquisição, de gestão de bens, serviços e obras e de gestão de imóveis de propriedade do Estado ou por ele locados;

II - mensurar, acompanhar, avaliar e divulgar os resultados e o desempenho das ações de gestão de suprimentos e patrimônio, promovendo a transparência, o controle e a elevação da qualidade e produtividade do gasto público. (MINAS GERAIS, 2014)

O artigo 21 do Decreto 46.557/2014 define que a DCGIM tem a seguinte finalidade e competências:

Art. 21. A Diretoria Central de Gestão de Imóveis tem por finalidade propor normas e diretrizes, orientar, coordenar e controlar as atividades relativas à gestão do patrimônio imobiliário próprio e de terceiros à disposição da administração direta, autárquica e fundacional no âmbito da Administração Pública, competindo-lhe:

I - gerir o patrimônio imobiliário próprio do Estado e de terceiros à sua disposição, promovendo o controle e a fiscalização acerca da guarda, conservação e manutenção dos imóveis em conjunto com os órgãos e entidades que os ocupam.

II - adotar as providências necessárias à regularidade dominial dos imóveis do Estado;

III - autorizar, na forma da lei, a ocupação de imóveis próprios, promovendo as correspondentes vinculações;

IV - formalizar ou autorizar a formalização da cessão, permissão ou autorização onerosa de uso ou outras modalidades de outorga de direito, previstas em lei, sobre imóveis do Estado;

V - proceder à incorporação de bens imóveis ao patrimônio do Estado, inclusive dos bens adquiridos por desapropriação;

VI - promover a alienação dos imóveis próprios não utilizados em serviço público, de acordo com a legislação vigente, inclusive por meio de doação graciosa;

VII - proceder à demarcação, diretamente ou por intermédio de terceiros, e à identificação dos imóveis de propriedade do Estado;

VIII - promover, diretamente ou por intermédio de terceiros, a avaliação de bens imóveis do Estado;

IX - manter sob sua guarda e responsabilidade os documentos, títulos e processos relativos aos bens imóveis, no que se refere à posse e ao domínio do Estado;

X - reunir os elementos necessários ao registro dos bens imóveis do Estado e aos procedimentos judiciais destinados à sua defesa;

XI - adotar as providências administrativas necessárias à discriminação, à reivindicação de domínio e reintegração de posse dos bens imóveis do Estado; e

XII - manifestar-se, como confrontante, nas ações que recaiam em imóveis próprios. (MINAS GERAIS, 2014).

As competências e finalidades da DCGIM encontram-se descritas no artigo 21 do Decreto Estadual 46.557/2014. Já o Decreto Estadual nº 46.467/2014 dispõe sobre a gestão de imóveis patrimoniais no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional e atribui à Diretoria Central de Gestão de Imóveis/Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio/Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (DCGIM/SCRLP/SEPLAG) a responsabilidade central de acompanhar, monitorar e gerir o patrimônio público imóvel estadual, podendo expedir orientações técnicas e instruções normativas relacionadas ao tema.

Ainda no referido decreto, cabe destacar o artigo 2º, inciso IV:

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, entende-se por:

IV – Módulo de Imóveis do SIAD, o módulo do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD – que tem o objetivo de gerenciar o cadastro e os processos relacionados ao patrimônio imobiliário próprio e de terceiros à disposição da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional.

O artigo 2º inciso IV estabelece um software (sistema Módulo de Imóveis - SIAD) para armazenar as informações sobre os processos e os cadastros dos imóveis pertencentes e de terceiros à disposição da Administração Pública Direta Autárquica e Fundacional. Cabe ainda ressaltar que o próprio Decreto Estadual nº 46.467/2014 no seu artigo 5º determina a obrigatoriedade dos cadastros e processos referentes ao patrimônio público imóvel Estado de Minas Gerais, que devem ser feitos via Módulo de Imóveis – SIAD, ou seja, as informações que descrevem ou caracterizam os imóveis públicos do Estado mineiro devem ser contempladas e inseridas no Módulo de Imóveis – SIAD.

Ainda em relação às informações que descrevem ou caracterizam os imóveis públicos estaduais que devem ser inseridas no Módulo de Gestão de Imóveis cabe destacar que o cadastro do imóveis perpassa pelo registro das informações e documentos que identificam, localizam e caracterizam o imóvel sob a responsabilidade da Administração Pública Estadual Mineira, conforme dispõe o Decreto Estadual nº 46.467/2014 no seu artigo 7º.

Art. 7º O cadastro de imóveis é o registro no Módulo de Imóveis do SIAD do conjunto de informações e documentos obrigatórios sobre a identificação, a localização e as características de imóvel próprio, locado ou de terceiros

que estejam em uso pela Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional. (MINAS GERAIS, 2014).

Percebe-se que o Decreto Estadual nº 46.467/2014 define o Módulo de Gestão de Imóveis como a ferramenta utilizada pela Administração Pública Estadual Mineira para gerir e controlar seu patrimônio imobiliário. Vale destacar que em vista do grande número de imóveis e da dimensão territorial do Estado de Minas Gerais, para que o acompanhamento do seu patrimônio público imóvel seja realizado com êxito, ao longo dos últimos anos vem sendo desenvolvidos alguns sistemas de informação para registrar dados e gerar informações que auxiliem a Administração Pública no controle e monitoramento desses imóveis. Nesse sentido, vale destacar os dois últimos sistemas de gestão e controle de patrimônio público do Estado de Minas Gerais que seriam o SIM (Sistema Imobiliário de Minas Gerais) e o Módulo de Gestão de Imóveis – SIAD, que é o sistema atual.

No que se refere ao Módulo Gestão de Imóveis – SIAD foi localizado o edital¹¹ referente a contratação da empresa responsável por realizar a especificação, o desenvolvimento e implantação do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais o que ocorreu nas cinco etapas, abaixo descritas:

1. Realizar um diagnóstico das atividades relativas à gestão de bens imóveis na Administração Pública do Estado de Minas Gerais, verificando ferramentas e bancos de dados disponíveis e necessários para o desempenho de uma gestão eficiente;
2. Elaborar documento de especificação do Módulo de Gestão de Imóveis, contemplando os requisitos funcionais, não funcionais, diagramas e arquitetura com o devido detalhamento das regras, condições, formas de execução constantes nas normas da Administração Pública, nos padrões de qualidade exigidos pela contratada e ainda promover as interfaces com outros sistemas de informação do Estado de Minas Gerais possibilitando o efetivo planejamento, gestão, acompanhamento e controle de bens imóveis do Estado;
3. Elaborar estudo da infra-estrutura necessária para a implantação do módulo de Gestão de Imóveis que será hospedado em *Data Center* indicado pela SEPLAG,

¹¹ Solicitação de propostas - SP 003/09 (referente ao *Empréstimo nº 7547-BR*).

contemplando a definição de *hardware*, *software* e ferramentas em geral com seus respectivos custos;

4. Desenvolver o Módulo de Gestão de Imóveis compreendendo a construção, testes e homologação pela área usuária;
5. Implantar o módulo de Gestão de Imóveis com a instalação definitiva em ambiente de produção, transferência dos códigos fonte e de conhecimento sobre a manutenção do aplicativo para a Equipe designada pela SEPLAG, elaboração do manual do usuário, manual de produção, treinamento do usuário e período de garantia.

Em vista da descrição acima, observa-se que o Sistema Módulo de Imóveis atende aos requisitos de um sistema de informações gerenciais porque este armazena, processa e transforma dados em informações auxiliando o gestor na sua rotina de trabalho. Vale ainda destacar que o sistema de gestão e controle de patrimônio público imóveis do Estado de Minas Gerais contém os processos e procedimentos referentes à gestão e controle de imóveis no ponto de vista administrativo, jurídico e técnico, ou seja, é uma forma de comunicação entre a DCGIM e o usuário buscando a melhor destinação e qualificação do espaço público imobiliário.

Estes usuários seriam servidores que compõem a estrutura das áreas relacionadas a patrimônio imóvel dos outros órgãos da Administração Pública Direta ou Indireta de Minas Gerais que realizam juntamente com a DCGIM a guarda, conservação e manutenção dos imóveis que eles ocupam, além de serem responsáveis por manter atualizadas as informações destes imóveis também. Tal responsabilidade é ressaltada nos artigos 8º e 9º do Decreto Estadual nº 46.467/2014:

Art. 8º Será de responsabilidade do órgão ou entidade ocupante do imóvel a atualização das informações no Módulo de Imóveis do SIAD, devendo os dados relativos à alteração das situações físicas e ocupacionais serem inseridos no sistema no prazo máximo de trinta dias, contados da ocorrência da alteração.

Art. 9º Caberá aos ocupantes dos imóveis providenciar as averbações nos respectivos registros e atualização cadastral em decorrência da realização de obras e acréscimos de benfeitorias, no prazo máximo de trinta dias da conclusão do serviço. (MINAS GERAIS, 2014).

O Estado de Minas Gerais utiliza como suporte para gerir seu patrimônio imobiliário o Módulo de Gestão de Imóveis do Sistema Integrado de Administração de Materiais (SIAD). Tal módulo permite ao Estado que zele pela guarda, conservação e destinação desses imóveis, pois visto a sua extensão territorial e a quantidade de imóveis que é detentor, o sistema Módulo de Gestão de Imóveis busca qualificar¹² a gestão e controle do patrimônio público. Ressaltando a importância dos sistemas de informação, tem-se que

vislumbra-se nesse contexto oportunidades de melhoria que, com o avanço dos recursos de tecnologia da informação e comunicação, podem auxiliar os diversos responsáveis a zelar adequadamente pelos bens públicos, potencializar a sua utilização e gerar informações relevantes para a tomada de decisão. (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 2).

Entretanto, Andrade Coutinho, 2005, observa que mesmo as entidades públicas dispondo de softwares para realizar o acompanhamento se observam diversos problemas na administração desses imóveis como, por exemplo, não conhecerem seu patrimônio na totalidade, além de informações incompletas e desatualizadas.

Apesar de disporem desses simples aplicativos há algum tempo, as entidades que têm grande número de bens imóveis sob a sua responsabilidade enfrentam sérios problemas para administração desses bens, sendo que os problemas mais comuns a todas são os fatos de não conhecerem a totalidade de seu patrimônio imobiliário, por insuficiência de registros cadastrais e não terem agilidade para gerir, atualizar, e manter atualizado os seus bancos de dados cadastrais. (ANDRADE COUTINHO, 2005,111).

Citando ainda, especificamente o caso dos imóveis públicos de Minas Gerais percebe-se que o grande desafio de gestão e controle do patrimônio imobiliário perpassa pela dispersão territorial dos imóveis do Estado, a grande quantidade de imóveis e a insuficiência de recursos humanos e técnicos. Neste sentido,

cabe destacar ainda a própria dispersão territorial dos imóveis estaduais, muitos deles localizados em áreas rurais e de difícil acesso em vários dos 853 municípios mineiros, o que dificulta sobremaneira o acompanhamento da regularidade de tais propriedades. Como consequência, a grande quantidade de imóveis e a insuficiência de recursos humanos e técnicos sempre foi um desafio para uma gestão eficiente do patrimônio imobiliário

¹² Essa qualificação é feita buscando proporcionar instrumentos ou ferramentas que melhorem o acompanhamento e monitoramento dos imóveis públicos e permitam aos gestores ter conhecimento do patrimônio público em sua totalidade.

pelo Governo de Minas, mesmo em períodos em que se buscou priorizar essa atividade. (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 8).

Anteriormente ao Sistema Módulo de Imóveis SIAD, o Estado de Minas Gerais utilizava outro sistema computadorizado denominado SIM (Sistema de Imóveis do Estado de Minas Gerais) que era somente um banco de dados sem integração com outros sistemas. Tal banco

era acessado por todos os órgãos estaduais pela internet. Contudo, esse banco de dados, elaborado em Microsoft Access, não tinha a robustez de bancos de dados corporativos, limitando a integração com outros sistemas e o gerenciamento efetivo dos processos relacionados à gestão de imóveis e de toda a documentação oficial gerada (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 11).

Paralelo ao uso do SIM, o Estado utilizava ainda Sistema de Inventário de Bens Imóveis que era um sistema destinado a inserção das informações sobre os inventários anuais dos bens imóveis em posse do Estado de Minas Gerais (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 12).

Além do SIM e o Sistema de Inventário de Bens Imóveis, destaca-se que era utilizado de forma dispersa informações sobre outros sistemas como, por exemplo, o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)/MG que possuía os registros contábeis dos bens imóveis do Estado de Minas Gerais (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 12).

Tendo diversos sistemas isolados trabalhando com informações ligadas ao patrimônio imobiliário, além de banco de dados próprios dentro dos outros órgãos que não tinham nenhum mecanismo de compartilhamento tem-se

que era difícil a manutenção centralizada e atualizada dos cadastros, que contava, muitas vezes, com informações incompatíveis para um mesmo imóvel, duplicidade de registros, despadronização de procedimentos, o que poderia levar a um retrabalho e à ineficiência de gestão (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012, 12).

Para a gestão e o controle de seu patrimônio imobiliário, a instituição deve ter conhecimento além de armazenar informações de todos seus imóveis, ou seja, informações atualizadas e completas são necessárias para realizar um acompanhamento e monitoramento eficiente dos imóveis. No caso específico de Minas Gerais são aproximadamente 14.000 mil imóveis espalhados num território de grande extensão territorial se tornando uma atividade

complexa o controle e a gestão desses imóveis. Para armazenamento, coleta, processamento dessas informações a Administração Pública Estadual do referido Estado propôs o sistema (software) Módulo Gestão de Imóveis SIAD para ser a ferramenta geradora de informações referentes aos imóveis públicos. A expectativa da Administração Pública era que o Módulo de Gestão de Imóveis pudesse ser o único sistema a ser utilizado pelo Estado de Minas Gerais referente a gestão e controle do patrimônio imobiliário permitindo a padronização das informações e dos processos. Conforme destaca Ajudarte, Duarte e Ramos que

o Módulo de Gestão de Imóveis não só substituiu os sistemas até então utilizados pela Administração Pública Estadual (SIM e Inventário), mas fosse além, representando uma ferramenta única e padronizada para gerenciamento do cadastro, documentação e processos relacionados a imóveis de forma digital e automatizada, facilitando o controle da gestão e imprimindo eficiência e celeridade aos processos. (AJUDARTE, DUARTE e RAMOS, 2012,13).

O Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD foi desenvolvido para registrar dados e gerar informações que auxiliem a Administração Pública no controle e monitoramento dos seus bens, tendo em vista o grande número de imóveis e a dimensão territorial do Estado de Minas Gerais. Dessa forma, a partir da contextualização de bens públicos, gestão da informação e sistemas de informação será objetivo deste trabalho analisar as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis do Sistema Integrado de Administração de Materiais (SIAD) para verificar se este sistema proporciona resultados satisfatórios para a gestão e controle do patrimônio público imobiliário do Estado de Minas Gerais¹³.

¹³ Antes de citar o que é realizado pela DCGIM para enfrentar o desafio da desatualização das informações acerca dos imóveis públicos e a baixa adesão dos servidores na utilização do Módulo de Gestão de Imóveis, vale destacar o “MG Planeja” que é um site que busca aproximar o cidadão e o governo de Minas Gerais por meio da exposição das principais metas e ações planejadas pelo Governo permitindo o acompanhamento do andamento tanto do ponto de vista qualitativo e quantitativo destas metas e ações. Essa ferramenta também será utilizada pelo governo no sentido de planejar, acompanhar e gerir as suas ações prioritárias. Citando especificamente as metas e ações definidas para DCGIM que estão relacionadas ao Módulo de Gestão de Imóveis destaca-se a meta referente ao aprimoramento da Gestão de Imóveis do Estado e as ações de revisão de 12.000 cadastros de imóveis; Projeto Cadastro Vivo que consiste na integração do sistema de imóveis aos sistemas da Cemig, COPASA e de RH e na implementação do georreferenciamento urbano e rural.

5. Análise das informações geradas pelos Sistema de Informações utilizados pela DCGIM

Para realização da análise foram levantadas as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, atualmente utilizado pela DCGIM/SCRLP/SEPLAG e pelo Sistema Imobiliário de Minas Gerais (Sistema SIM), antigamente utilizado pela DCGIM/SCRLP/SEPLAG.

Em seguida, por meio de levantamento documental foi localizado o edital referente a contratação da empresa responsável por realizar a especificação, o desenvolvimento e implantação do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais em cinco etapas, já descritas na sessão anterior.

De posse das informações obtidas, realizou-se uma comparação do projeto de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD com as informações geradas na prática.

Além disso, foi realizada observação participante na DCGIM, sendo realizadas entrevistas com servidores envolvidos na concepção e na utilização do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD nos dias de hoje.

Foram selecionados para conceder entrevista 7 servidores da SEPLAG (órgão central) que participam ou participaram de atividades ligadas a gestão e controle de imóveis no Estado de Minas Gerais. Estes servidores já utilizaram ou analisaram as informações geradas pelo Sistema SIM, participaram do processo de construção do Módulo de Gestão de Imóveis, além de que utilizarem o Módulo de Gestão de Imóveis na sua rotina atualmente. Dessa forma, a escolha dos entrevistados foi feita de forma geral devido a três aspectos:

1. Participaram de forma direta ou indireta do processo de construção do Módulo de Gestão de Imóveis;
2. Vivenciaram em algum momento a transição entre o Sistema Imobiliário de Imóveis e o Módulo de Gestão de Imóveis; e
3. Utilizam o Módulo de Gestão de Imóveis atualmente na rotina de trabalho da DCGIM na gestão e controle do patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais.

A escolha de cada entrevistado, tem-se que esta escolha se pautou pelos seguintes fatores:

1. Entrevistado A – Responsável técnico pela comunicação entre a PRODEMGE e a DCGIM; atuando na adequação do sistema para melhor atender aos usuários.
2. Entrevistado B – Participou diretamente do processo de concepção e construção do Módulo de Gestão de Imóveis.
3. Entrevistado C – atual diretora responsável pelos direcionamentos e condução da equipe da DCGIM.
4. Entrevistado D – responsável pelos projetos de melhoria do Módulo gestão de Imóveis, como, por exemplo, a inserção de novas ferramentas para melhor atender aos usuários.
5. Entrevistados E, F e G – Coordenadores - responsáveis pelo acompanhamento, monitoramento e orientação da gestão e controle dos imóveis.

Ressalta-se que não foram escolhidos usuários do Módulo de Gestão de Imóveis de órgãos setoriais como, por exemplo, saúde, educação e segurança para concessão de entrevista, pois todos os entrevistados do órgão central escolhidos para este trabalho trazem as dificuldades, adesão e percepções desses usuários dos órgãos setoriais perante a gestão e o controle de imóveis.

A seguir, apresenta-se a análise.

5.1. O Sistema Imobiliário de Minas Gerais (Sistema SIM)

Nos termos do Decreto Estadual nº 44.817/2008¹⁴ a DCGIM tinha como finalidade propor orientações normativas, coordenar, gerir e controlar as atividades relacionadas ao patrimônio imobiliário da Administração Pública Estadual (compreendida nesse momento apenas pelos imóveis da Administração Direta). Dessa forma, a Diretoria Central de Gestão de Imóveis (DCGIM) fazia a gestão e o controle de cerca de 10.000 mil¹⁵ imóveis ocupados por órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

¹⁴ Decreto revogado pelo Decreto nº 45.794, de 2/12/2011; que posteriormente foi revogado Decreto nº 46.557, de 12/7/2014.

¹⁵ Edital Solicitação de propostas - SP 003/09 (referente ao *Empréstimo nº 7547-BR*)

Buscando atender as necessidades básicas para a DCGIM exercer suas competências e cumprir suas finalidades, foi indispensável a implementação de um banco de dados que auxiliasse os gestores no gerenciamento dos imóveis. Assim, o Estado utilizava o Sistema Imobiliário de Minas Gerais (SIM) que era acessado pelos órgãos estaduais via internet.

As informações mais relevantes sobre os imóveis inseridas no SIM são as seguintes:

- Órgão responsável pela utilização do imóvel;
- Utilização;
- Observações quanto à utilização;
- Forma de aquisição do imóvel; e
- Dados da escritura e respectivo registro.

Também era utilizado para gestão e controle de imóveis o Sistema de Inventário que era independente e paralelo ao SIM, não sendo possível o cruzamento de dados e informações. Segundo o entrevistado G, era necessário um sistema que permitisse realizar esse cruzamento de informações em um único lugar, ou seja, era necessário unificar as informações por meio de um único sistema.

O Entrevistado B citou que o Sistema SIM era meramente um banco de dados sem nenhuma consistência com rotinas de segurança precárias e disponibilidade de informações insuficiente. Destacou o Entrevistado B que era um sistema de desenvolvimento “caseiro” para atender as necessidades básicas da DCGIM relativas aos imóveis públicos e que apresentava campos de texto exaustivos sem nenhuma necessidade de validação, mecanismos de pesquisa falhos e controle documental precário.

Conforme citou o Entrevistado B em termos de governança eletrônica e tecnologia da informação, o SIM não garantia segurança à continuidade e capacidade de evolução e adaptação das suas funções perante a necessidade das atividades de gestão e controle de imóveis.

Por meio de observação participante e da percepção dos entrevistados, verificou-se que o Sistema Sim não conseguia atender aos usuários da DCGIM quando eram necessárias informações referentes aos imóveis, isto porque os servidores da DCGIM sempre recorriam à pasta física contendo a documentação referente ao histórico do imóvel desde a sua incorporação ao patrimônio do Estado de Minas Gerais para a resolução das demandas. Destaca-se que competia (e ainda compete) à DCGIM o controle da utilização e a guarda da documentação referente aos imóveis, sendo que as pastas físicas dos imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais se encontra em um arquivo denominado Arquivo Central da DCGIM.

Segundo o entrevistado G, o problema de sempre recorrer às informações da pasta é que os documentos podem ser danificados ou até mesmo a pasta física desaparecer, pois o mesmo servidor fica responsável por diversas pastas físicas de imóveis. Ressaltou ainda o entrevistado G, que a pasta física do imóvel é uma só; assim, os servidores precisam compartilhar essa fonte de informação. Vale destacar, que a gestão e controle de imóveis envolve atividades das áreas administrativa, técnica e jurídica. Dessa forma, os servidores que atuam nessas áreas podem necessitar de informações que estão somente na pasta física de um determinado imóvel.

Assim, era responsabilidade da DCGIM o controle da utilização e a guarda dos documentos do seu Arquivo Central, além de ser a responsável também pela atualização permanente das informações e manutenção do banco de dados do SIM.

A utilização do Sistema SIM, por si só não atendia a demanda pela gestão e controle dos imóveis do Estado, já que ainda que de forma dispersa, a DCGIM precisava utilizar informações de diversos sistemas que de forma direta ou indireta guardam ou geram informações relacionadas à gestão e controle de imóveis como, por exemplo:

- Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI/MG
- Sistema de Inventário
- Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD

Assim, embora o SIM tivesse como proposta a descentralização do gerenciamento de imóveis o que traria um ganho inquestionável de eficiência para o Estado de Minas Gerais, esse banco de dados não foi para frente posto que não proporcionava aos

gestores públicos as informações necessárias para acompanhar, monitorar e avaliar a melhor destinação possível aos imóveis públicos do Estado de Minas Gerais.

Era um sistema de registro somente. Conforme destacou o entrevistado G, o SIM era um sistema estático no qual a informação ficava somente armazenada. O entrevistado G destacou ainda três pontos:

- 1) somente a DCGIM poderia fazer a inserção de informação (qualquer mudança ocorrida nos imóveis);
- 2) os campos de preenchimento do SIM não estavam de acordo com os fluxos de processos sobre a gestão e controle dos imóveis da DCGIM;
- 3) não era eficiente a DCGIM monitorar e acompanhar a gestão e o controle de imóveis pelo SIM perante aos outros órgãos (Administração Pública Estadual Direta e Indireta).

Segundo o entrevistado G antes da implantação do Módulo de Gestão de Imóveis (existiam somente o SIM e Sistema de Inventário) as solicitações aconteciam via ofício ou e-mail, pois não existia a tramitação dos processos por meio do SIM tanto em âmbito interno (DCGIM) como em âmbito externo (os outros órgãos da Administração Pública Direta e Indireta). Uma forma encontrada pela DCGIM para evitar que os registros de demanda fossem feitos em livros de papeis foi a criação de um mecanismo de controle interno de demanda, denominado CT (controle de tramitação). Entretanto, o entrevistado G destacou que o CT era um sistema pequeno com a função de somente cadastrar as demandas da DCGIM.

Dessa forma, existia a necessidade de construção de um sistema de gestão e controle de imóveis permitindo à DCGIM obter informações mais robustas e completas dos imóveis de forma a traduzir o patrimônio imobiliário em sua totalidade, ou seja, permitindo ao Estado de Minas Gerais conhecer todo seu patrimônio imóvel. Conforme citado na seção 2.3, este conhecimento é extremamente relevante pelo patrimônio imóvel ser uma atividade de suporte na prestação de serviços públicos, além de ser um ativo financeiro de alto valor.

5.2. A necessidade de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD

Conforme motivação contida nos autos do processo referente ao Edital Solicitação de propostas - SP 003/09 (referente ao *Empréstimo nº 7547-BR*), verificou-se que o Estado de Minas Gerais realizou junto ao BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento) um empréstimo que visava a realização do “Segundo Projeto de Parceria de Desenvolvimento de Minas”.

O entrevistado B ressaltou que no “mundo ideal” teria o processo regular para construção de um novo sistema de gestão e controle de imóveis público ter seguido dois passos: primeiramente deveriam ser analisados os processos para se averiguar possíveis melhoras na forma de executar as atividades relacionadas aos imóveis e, posteriormente (segundo passo), deveria ser realizada a construção do novo sistema. Entretanto, o entrevistado B citou a limitação de recursos do BIRD e o prazo limitado do mandato político como fatores preponderantes para que a reconfiguração dos fluxos das atividades (redesenho) ligadas à gestão e controle de imóveis ocorressem concomitantemente à construção do sistema.

Segundo o entrevistado B, este novo sistema seria uma ferramenta de trabalho e não uma ferramenta de registro, ou seja, seria uma ferramenta transacional que suportasse o processo de trabalho da gestão e controle de imóveis em suas diversas etapas; indo além do sistema SIM que somente registrava as informações em um banco de dados. Assim, este novo sistema geraria informações de maior qualidade (informações mais completas e robustas sobre os imóveis públicos). Portanto, destacou o entrevistado B, a ideia não era somente substituir um sistema de banco de dados por outro.

A partir da visão dos entrevistados B e G, além da observação participante é possível dizer que a necessidade de criação do Módulo de Gestão de Imóveis veio das seguintes situações:

- 1) Não era possível realizar o cruzamento de dados entre os Sistemas SIM e o Sistema de Inventário de Imóveis, ou seja, não existia a possibilidade de combinar as informações destes sistemas, pois os mesmos não eram integrados.

- 2) Eram necessárias informações que descrevessem os imóveis em suas características físicas e documentais para que o fornecimento destas novas informações aumentassem o conhecimento dos gestores em relação ao contexto ou da realidade do patrimônio imobiliário mineiro.
- 3) Todas as informações e a tramitação dos processos relativos aos imóveis públicos do Estado de Minas Gerais deveriam estar em um único local.

Conforme destacou o entrevistado B, a concepção do sistema passava por dois fatores: identificar as informações e os processos relativos à gestão e controle dos imóveis públicos em único sistema. Esses fatores tinham como objetivo evitar duplicidade das informações, além de evitar também que cada órgão tivesse uma forma específica de controle dos seus imóveis.

Outro impulsionador à construção deste sistema seriam as notas de controle externo como auditorias do Tribunal de Contas que, segundo o entrevistado B, sempre notificavam o Estado de Minas Gerais no que diz respeito à valoração dos seus imóveis, pois os mesmos apresentavam uma defasagem em termos financeiros (atualização dos valores contábeis dos imóveis públicos estaduais), ou seja, o Estado não possuía o valor financeiro atualizado do seu patrimônio imobiliário.

Dessa forma, o entrevistado B citou que as expectativas com a construção deste sistema eram as seguintes: reconfigurar o processo de trabalho e mudar a visão dos órgãos e entidades perante aos imóveis ressaltando a importância do Estado ter total conhecimento do seu patrimônio imobiliário.

Ressaltou o entrevistado B, que a utilização do sistema em sua totalidade, ou seja, as atividades relacionadas ao patrimônio imobiliário seriam executadas por este sistema (Módulo de Gestão de Imóveis) o que permitiria a ampliação do conjunto de informações, pois os fluxos de atividades, o controle e as informações mais completas sobre os imóveis estariam em um único local, podendo ser até mesmo digitalizados (anexado) os documentos dos imóveis neste sistema.

O Módulo de Gestão de Imóveis foi pensado ou concebido para ser uma ferramenta de gestão e não uma ferramenta de cadastro apenas. Ressaltou a entrevistada C, que antes da implantação do atual sistema de gestão de imóveis de Minas Gerais, a gestão era primordialmente mecânica ou manual, pois sempre recorriam à pasta física do imóvel.

Dessa forma, segundo a entrevistada C, com o Módulo de Gestão de Imóveis os processos que anteriormente tramitavam em via física passaram a tramitar na sua totalidade por meio deste sistema, ou seja, o Módulo de Gestão de Imóveis informatizou as informações.

Assim, destacou a entrevistada C, com o Módulo de Gestão de Imóveis a Administração buscava ter informações sobre os imóveis públicos em um único sistema visando facilitar o acesso, o controle e a gestão do patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais.

Tal projeto pretendia utilizar recursos advindos desse empréstimo junto ao BIRD para contratar uma empresa para concepção de um projeto de especificação, desenvolvimento e implantação do Módulo de Gestão de Imóveis. Este projeto abarcaria os processos relacionados à gestão e controle do patrimônio público imóvel do Estado, a atualização das informações cadastrais dos imóveis, gerenciamento eletrônico de documentos e interfaces com sistemas corporativos que o Estado de Minas Gerais já possui, ou seja, seriam contratadas empresas ou instituições que poderiam realizar estas atividades que foram pré-estabelecidas em um termo de referência.

Dessa forma, a empresa técnica especializada contratada seria responsável por realizar a especificação, o desenvolvimento e implantação do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais em cinco etapas já citadas na sessão anterior. Conforme o entrevistado A, todas as fases contratadas foram entregues, conforme explicitado no quadro 1:

Quadro 1: Cinco etapas a serem realizadas para concepção do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais

(continua)

Etapa	Objeto	Produto
-------	--------	---------

Quadro 1: Cinco etapas a serem realizadas para concepção do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais

(continuação)

Etapa	Objeto	Produto
1	Diagnóstico	Documento contendo o levantamento de necessidades e a análise da situação atual.
2	Elaboração do documento de especificação do Módulo de Gestão de Imóveis	- Documento contendo proposta de solução com o objetivo de orientar a especificação, contemplando as necessidades identificadas no diagnóstico e a integração do Módulo de Gestão de Imóveis com outros sistemas corporativos.
3	Elaboração de estudo de infraestrutura necessária para implantação do Módulo de Gestão de Imóveis	- Especificação de requisitos de software e demais artefatos necessários ao desenvolvimento e implantação do sistema (arquitetura da solução e modelo de dados). - Dimensionamento do ambiente de software, hardware e arquitetura de rede para operacionalidade da solução. - Plano de transferência de tecnologia.
4	Desenvolvimento do Módulo de Gestão de Imóveis	- Plano de testes. - Módulo testado disponível para homologação. - Interfaces de software testada. - Manual de produção. - Ambiente de produção configurado. - Ambiente de homologação configurado.
5	Implantação do Módulo de Gestão de Imóveis	- Módulo de Imóveis implantado. - Treinamento dos funcionários multiplicadores responsáveis pela gestão de imóveis (usuários). - Acompanhamento da operação – dar suporte à equipe selecionada na operação de forma presencial durante e após o módulo implantado. - Manual do usuário.

Quadro 1: Cinco etapas a serem realizadas para concepção do Módulo de Gestão de Imóveis no Estado de Minas Gerais

(conclusão)

5	Implantação do Módulo de Gestão de Imóveis	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência de Tecnologia para a Equipe designada pela SEPLAG. - Relatórios mensais de acompanhamento da implantação. - Relatório final com avaliação do resultado da implantação.
---	--	--

Fonte: elaboração própria com base nas informações contidas no edital Solicitação de propostas - SP 003/09 (referente ao *Empréstimo nº 7547-BR*) e nas informações obtidas junto aos entrevistados A e B.

Da análise do quadro 1, verificou-se que todas as etapas contratadas para concepção do Módulo de Gestão de Imóveis, foram concluídas, ou seja, todos os produtos propostos no projeto de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis foram entregues. Ainda ressaltou o entrevistado A, que o Módulo de Gestão de Imóveis seria o Sistema de Informação Gerencial (SIG's) utilizado pelo Estado de Minas Gerais na gestão e controle dos imóveis públicos.

Segundo a entrevistada E, o Módulo de Gestão de Imóveis seria o substituto do SIM, do Sistema Inventário, do CT (Controle de Tramitação) utilizado somente pela DCGIM e de outros sistemas paralelos utilizados pelos órgãos e entidades. Outro ponto que o Módulo de Gestão de Imóveis buscava proporcionar era a comunicação com outros sistemas utilizados pelo Estado de Minas Gerais.

Contudo, vale ressaltar, que conforme verificado por meio de observação participante e ratificado pelos entrevistados B, E, F e G nem todas as informações contidas do Módulo de Gestão de Imóveis encontram-se atualizadas, motivo pelo qual a pasta física referente a qualquer imóvel continua sendo utilizada pelos servidores da DCGIM diariamente na resolução das demandas referente ao patrimônio imobiliário.

5.3. A utilização do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD

Nesta seção será abordado a partir da percepção dos entrevistados e de observação participante a utilização das informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis na rotina dos servidores, ou seja, como as informações geradas por esta ferramenta auxiliam os servidores, sendo também apresentados os avanços e as dificuldades na gestão e controle de imóveis advindos com as informações geradas por esta ferramenta.

Os entrevistados ressaltam que o Módulo de Gestão de Imóveis é uma ferramenta útil e necessária permitindo uma gestão e controle de imóveis mais eficiente. Porém os entrevistados destacam que deveriam ser revistos ou deveriam ocorrer ajustes nos seguintes fatores:

- 1) Adesão à utilização do Módulo de Gestão de Imóveis;
- 2) Atualização das informações;
- 3) Determinados ajustes do Módulo de Gestão de Imóveis à necessidade dos usuários.

Conforme destacou o Entrevistado B a utilização efetiva, ou seja, a adesão das entidades e organizações relacionadas à gestão e controle dos imóveis públicos estaduais ao Módulo de Gestão de Imóveis levaria à atualização natural das informações. Ainda ressaltou o Entrevistado B, quanto maior for a adesão dos usuários maiores e melhores serão as propostas e discussões de ajustes ao sistema à necessidade dos servidores que trabalham com o patrimônio imobiliário mineiro.

Entretanto, os Entrevistados F e G destacaram a necessidade de normas e regras que induzam à utilização do Módulo de Gestão de Imóveis, na qual é necessário que a DCGIM (órgão central) tenha respaldo da alta administração para solicitar a adesão ao atual sistema de imóveis públicos do estado de Minas Gerais.

Segundo o entrevistado A existem “Usuários e Usuários”, ou seja, existem servidores receptivos à utilização do Módulo de Gestão de Imóveis que aceitam a mudança da forma de trabalho. Porém, existem servidores resistentes à mudança da forma de trabalho. Ressaltou o entrevistado A que desde a implantação do Módulo de Gestão de Imóveis em 2011 tem-se aumentado a adesão pelos usuários. Conforme se percebe ao longo dos anos pela

“informação número de tramitações” tem-se aumentado também a quantidade de processos realizados via Módulo de Gestão de Imóveis.

Para o entrevistado A, quanto mais servidores utilizarem o Módulo de Gestão de Imóveis, melhores serão as propostas de adequação do sistema à necessidade prática da gestão e controle do patrimônio imobiliário. Para o entrevistado G, o Módulo de Gestão de Imóveis precisa passar por pequenos ajustes para alinhar o sistema e as atividades ligadas à gestão e controle dos imóveis. Ressaltou o entrevistado G que o atual sistema mudou a gestão de imóveis do Estado de Minas Gerais de patamar, porém durante a sua concepção ocorreram pequenos desvios no fluxo dos processos que devem ser revistos.

O entrevistado A destacou que este refinamento dos processos/atividades/informações do Módulo de Gestão de Imóveis é extremamente relevante, pois tenta alinhar as funcionalidades do sistema à rotina de trabalho, ou seja, o sistema é uma ferramenta que visa auxiliar os servidores na execução das atividades relacionadas à gestão e controle de imóveis públicos. Ambos entrevistados A e G citam o “Relatório de Erros e Melhorias¹⁶” como uma forma para avaliar as adaptações, a inserção de novas ferramentas e buscar redesenhar os fluxos dos processos ou redesenhar os fluxos dos processos no próprio do sistema. Entretanto, o entrevistado A ressaltou a necessidade da adesão de todos os órgãos na utilização do Módulo de Gestão de Imóveis, ou seja, quanto mais os usuários tramitarem os processos via Módulo de Gestão de Imóveis melhor será o conhecimento sobre as funcionalidades e aplicabilidades do sistema, além de qualificar as propostas de adequação/evolução do sistema aos processos do sistema de gestão de imóveis.

A implicação da não utilização por determinados servidores tem consequências prejudiciais ao Estado de Minas Gerais no que diz respeito ao conhecimento do patrimônio imobiliário. A não adesão dos órgãos ao Módulo de Gestão de Imóveis acaba gerando na não inserção das informações sobre os imóveis públicos do Estado de Minas Gerais e, conseqüentemente, prejudicará, respectivamente, o conhecimento sobre o patrimônio imobiliário e o poder de decisão de gestores públicos, ou seja, como irá atuar o gestor público num ambiente ou contexto que ele não tenha conhecimento. Por fim, sendo a atividade

¹⁶ O “Relatório de Erros e Melhorias” é resultado de uma ação realizada pela DCGIM em conjunto com a Superintendência de Tecnologias e Processos (unidade da SEPLAG) responsável pela administração do SIAD para serem apresentados à PRODEMGE os erros e a proposta de melhorias ao Módulo de Gestão de Imóveis.

patrimonial uma atividade de suporte, não ter conhecimento do seu patrimônio público terá implicações diretas na prestação de serviços públicos pelo Estado de Minas Gerais.

Dessa forma, a partir do momento que os servidores dos diversos órgãos da Administração Pública Direta utilizem o Módulo de Gestão de Imóveis compreenderão a aplicabilidade e funcionalidade deste sistema podendo propor melhorias ao mesmo. Destacando que esta utilização levará a atualização das informações dos imóveis.

O entrevistado A citou o plano de migração das informações do SIM para o Módulo de Gestão de Imóveis, na qual foram estabelecidos os campos similares ou correspondentes entre estes sistemas, ou seja, o campo “X” do SIM é similar ou correspondente ao campo “Y” do Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, o entrevistado A descreveu o exemplo do CEP por ser uma informação que o SIM não continha. Dessa forma, os ocupantes dos imóveis deveriam inserir o CEP; assim como completar outras informações no Módulo de Gestão de Imóveis.

Segundo a entrevistada D, no SIM o preenchimento era genérico, ou seja, o preenchimento dos campos não tinha padronização ou validação. Dessa forma, o plano de migração das informações do SIM para o Módulo de Gestão de Imóveis tiveram diversos erros ou equívocos, pois aquelas informações não faziam sentido. Ressaltou a entrevistada D, que o problema não estava na atribuição dos campos similares entre os sistemas, o problema era a inserção de informações ocorrerem pela mão humana (estar aberta ao erro) sem ter nenhuma forma de entrave ou validação para as informações inseridas. Como exemplo, a entrevistada D citou o preenchimento do campo endereço no SIM que não tinha nenhuma forma de entrave ou validação. Dessa forma, determinados endereços advindos do plano de migração das informações do SIM para o Módulo de Gestão de Imóveis já estavam errados ou equivocados.

Segundo a entrevistada C, as informações do Módulo de Gestão de Imóveis não são confiáveis, pois no plano de migração de informações que ocorreu do sistema SIM para o Módulo de Gestão de Imóveis as informações estavam desatualizadas, ou seja, as informações migradas já se encontravam desatualizadas. Ressaltou ainda a entrevistada C, que além de desatualizadas as informações do SIM eram insuficientes para realização da gestão e controle do patrimônio imobiliário.

Para entrevistada D, as informações não são confiáveis porque não estão totalmente atualizadas. Dessa forma, acabam os servidores da DCGIM recorrendo ao arquivo físico, pois toda documentação do imóvel está inserida na pasta do imóvel, ou seja, não existe segurança por parte dos usuários em prestar alguma informação, orientação ou tramitação de algum processo somente com as informações do Módulo de Gestão de Imóveis. Concluiu a entrevistada D, que o Módulo de Gestão de Imóveis acaba sendo utilizado como um sistema de consulta com a visão geral dos imóveis.

Assim, o ganho de eficiência proposto com esta ferramenta não acontece em sua totalidade, pois os servidores responsáveis acabam recorrendo à pasta física por não ter confiança nas informações.

Conforme citou o entrevistado A, o refinamento e o ajuste do Módulo de Gestão de Imóveis serão definidos pelos usuários, pois são estes que utilizam o sistema na sua rotina de trabalho. Ressaltou o entrevistado A, que o sistema é uma ferramenta que visa auxiliar e traduzir a rotina de atividades, ou seja, as atividades de uma determinada área serão informatizadas e realizadas via sistema. Dessa forma, segundo o entrevistado A, a implementação/consolidação de um sistema obedecerá as seguintes fases:

1. Definição do sistema;
2. Proposição de treinamentos e conscientização da necessidade de utilização do sistema;
3. Utilização do sistema, pelos usuários, na sua rotina de trabalho; e
4. Realização de *feedback* – ajuste e refinamento entre o sistema e os usuários.

O entrevistado B classificou como grande desafio da gestão e controle do patrimônio imobiliário a utilização efetiva do Módulo de Gestão de Imóveis em que a DCGIM deve ser a responsável por induzir todos os órgãos e entidades do Poder Público Estadual de Minas Gerais a utilizar o atual sistema. Para o entrevistado B, a DCGIM deve ser um “usuário exemplo”, ou seja, a DCGIM deve tramitar os processos e atividades dos imóveis relacionados aos outros órgãos e entidades do poder público estadual somente via sistema, exigindo dos demais órgãos e entidades que os processos e atividades ligadas ao patrimônio imobiliário sejam feitas em sua totalidade via Módulo de Gestão de Imóveis. Portanto, a DCGIM só deve responder as consultas e solicitações caso ocorram via sistema.

Segundo o entrevistado B, caberá à DCGIM ressaltar ainda, que a não utilização efetiva do Módulo de Gestão de Imóveis prejudicaria a geração de informação sobre os imóveis públicos e, conseqüentemente, a gestão e controle dos imóveis públicos, pois a atuação do gestor público da área de patrimônio imobiliário sem ter conhecimento total dos imóveis fica prejudicada.

Para o entrevistado A, a utilização do Módulo de Gestão de Imóveis em sua totalidade por todos os órgãos e entidades ligados irá acontecer de fato a partir de três itens:

- 1) treinamento;
- 2) conscientização; e
- 3) utilização do Módulo de Gestão de Imóveis efetivamente.

O treinamento é necessário para proporcionar maior facilidade e tranquilidade sobre o trâmite dos processos do Módulo de Gestão de Imóveis. A conscientização está ligada ao usuário saber o valor da informação e o que esta informação significa. Conforme citou o entrevistado A, a utilização efetiva do Módulo de Gestão de Imóveis permitirá ao usuário compreender as diversas possibilidades deste sistema. Por fim, ressaltou o entrevistado A, que de nada servirão os mais diversos treinamentos se o usuário não utilizar o sistema na sua rotina de trabalho.

A entrevistada F citou que antes da implantação do Módulo de Gestão de Imóveis as demandas chegavam via ofício ou e-mail, na qual a única forma de controle da DCGIM era por meio do sistema interno CT (controle de tramitação). Entretanto, ressaltou a entrevistada F não conseguir visualizar o ganho de eficiência com o Módulo de Gestão de Imóveis devido a dois fatores: os órgãos e entidades não utilizam todas as possibilidades no que diz respeito à funcionalidade e aplicabilidade do Módulo de Gestão de Imóveis, além de existirem órgãos e entidades que não utilizam o atual sistema na sua rotina de trabalho para gerir e controlar os imóveis sob a sua responsabilidade.

Destacou a entrevistada D, que o Módulo tem como proposta realizar além de consultas sobre os imóveis, tramitar os processos, apresentar mecanismos de pesquisa e gerar relatórios. Porém é utilizado igual ao SIM por alguns órgãos e entidades, ou seja, funciona meramente como um banco de dados.

O Módulo de Gestão de Imóveis tem a possibilidade de melhores mecanismos de controle, gestão e planejamento que auxiliam/assessoram os servidores no processo decisório. Porém, segundo a entrevistada D esses mecanismos não são utilizados totalmente porque têm determinadas informações desatualizadas, ou seja, existem informações que não se encontram preenchidas ou condizentes com a realidade.

Em relação a melhores mecanismos de controle, gestão e planejamento, a entrevistada D citou o exemplo do Relatório de Locação dos imóveis que foi uma proposta de melhoria do “Relatório de Erros e Melhorias”; esta proposta se originou a partir do seguinte questionamento: foi solicitado à DCGIM as informações de quais seriam os imóveis e quais eram os valores de locações dos imóveis utilizados pelo Estado de Minas Gerais. Dessa forma, foi acrescentada a ferramenta (Relatório de Locação) que auxiliava os servidores a responderem a esses questionamentos. Entretanto, ressaltou a entrevistada D, que se as informações estiverem desatualizadas essa ferramenta acabará sub utilizada, ou seja, tem a possibilidade no sistema de elaborar esse relatório, porém as informações fornecidas por ele não serão condizentes com a realidade.

De nada servirá essa estrutura com diversas ferramentas se as informações estiverem desatualizadas, ou seja, em tese o Módulo de Gestão de Imóveis possui mecanismos que auxiliam na gestão, controle e planejamento do patrimônio imobiliário, porém isso não acontece totalmente na prática devido à desatualização, ou seja, as informações geradas não serão condizentes com a realidade.

Para a entrevistada F, determinados órgãos utilizam o Módulo de Gestão de Imóveis apenas como um banco de dados (atualizando e inserindo informações), ou seja, não utilizam este sistema como ferramenta de gestão e controle. A título de exemplo, a entrevistada F destacou a Secretaria de Estado de Educação como “usuário exemplo”, pois cadastram as solicitações e tramitam os processos via Módulo de Gestão de Imóveis.

Em relação à desatualização das informações e a baixa adesão dos órgãos e entidades, para a entrevistada D é preciso ser criada uma “rotina de atualização”¹⁷ das informações, ou seja, a partir do momento que os processos são tramitados via Módulo de Gestão de Imóveis ocorrerá a atualização natural das informações. Para a entrevistada D, de nada adiantará mutirões de atualização das informações pela DCGIM se não for criada essa “rotina de atualização” pelos órgãos e entidades.

A entrevistada C ressaltou que o Módulo não está totalmente implementado, pois ainda não fornece todas as informações que dele se esperava. Dessa forma, atualmente os processos referentes à gestão e controle dos imóveis acontecem tanto em via física e como via Módulo de Gestão de Imóveis, ou seja, as duas formas de gestão acontecem ao mesmo tempo. Sendo assim, antes do Módulo de Gestão de Imóveis, os processos tramitavam por via física e, posteriormente, foi pensado que os processos tramitariam em sua totalidade via sistema, porém não se observa isso na prática.

Para a entrevistada C, a legislação vasta e esparsa prejudica a execução dos processos e conseqüentemente a realização dos processos via Módulo (efeito cascata), ou seja, é uma tarefa árdua inserir/compreender os processos no Módulo de Gestão de Imóveis devido a estes processos não serem claros e objetivos e também considerando que a legislação referente ao tema é vasta e esparsa.

A gestão e controle de imóveis envolvem as atividades das áreas administrativas, técnicas e jurídicas. Para a entrevistada C, o Módulo de Gestão de Imóveis visa equacionar estas atividades em um único local. Ressaltou também a entrevistada C que a tramitação dos processos, a atualização e conseqüentemente a decisão final depende das informações fornecidas por estas três áreas, além de existir uma dependência entre essas áreas, ou seja, a área jurídica depende das informações técnicas ou vice-versa.

¹⁷ Os servidores da DCGIM e dos demais órgãos e entidades precisam criar o hábito de atualizar as informações, ou seja, qualquer modificação ou recebimento de nova informação sobre os imóveis devem ser inseridos no sistema. Caso essa “rotina de atualização” não aconteça, o problema da atualização será constante.

Em relação às informações estarem atualizadas, destacou a entrevistada C que as atividades relacionadas à gestão e controle de imóveis necessitam das informações atualizadas, mas também depende das informações históricas dos imóveis para solucionar as demandas. Conforme ressaltado na seção 3.3, para a gestão e controle do patrimônio imobiliário é necessário um sistema de informações que forneça informações sobre o passado, presente e futuro dos imóveis públicos.

Citando especificamente a gestão e controle dos imóveis no órgão central (DCGIM/SCRLP/SEPLAG); para a Entrevistada C, a quantidade de pessoal na DCGIM não é suficiente, pois as demandas relacionadas aos imóveis são complexas (demandas antigas que vem se arrastando ao longo do tempo), sendo necessário realizar diversas ações e interagir com diversos atores para solucionar as demandas. Dessa forma, segundo a entrevistada C, para o acompanhamento e assessoramento de perto das demandas seria necessário mais pessoas qualificadas (com conhecimento especializado da gestão do patrimônio imobiliário) para compor a equipe da DCGIM.

Dessa forma, após ser apresentado o contexto da gestão e controle do patrimônio do Estado de Minas Gerais antes da implantação do Módulo de Gestão de Imóveis (seção 5.1); e posteriormente, serem apresentados o propósito de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis (seção 5.2) e o que ocorre na prática (seção 5.3) com a utilização desse sistema na rotina dos órgãos e entidades do poder público do Estado de Minas Gerais, ou seja, o Módulo de Gestão de Imóveis sendo a ferramenta para auxiliar os servidores da área de patrimônio imobiliário na gestão e controle dos imóveis, passar-se-á a comparação destes três momentos.

Assim, por meio de um quadro comparativo e, posteriormente, uma análise descritiva feita a partir da observação participante e da percepção dos entrevistados pretende-se apontar as diferenças entre o SIM e o Módulo de Gestão de Imóveis. Serão apontadas as diferenças entre a proposta de concepção do Módulo de Gestão Imóveis e o que acontece na prática, avaliando se este sistema gera os resultados que eram esperados dele. A elaboração do quadro e da análise descritiva será com base no seguinte problema de pesquisa: analisar se as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD, possibilitam resultados satisfatórios na gestão do patrimônio público do Estado.

Quadro 2: Quadro Comparativo entre as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

(continua)

	SIM	Concepção (Módulo)	Na prática (Módulo)
1	Banco de Dados isolados, sem nenhuma interface com outros sistemas.	Interface com os sistemas SIAD, SIAFI e SIAPLE ¹⁸ (SECRI) do Estado de Minas de Minas Gerais.	A integração entre esses sistemas acontece, porém devido à desatualização das informações, essa interface gera informações que não condizem com a realidade.
2	Somente a consulta das informações, pois as informações só eram inseridas pela própria DCGIM (órgão de controle).	Disponibilidade de interação dos dados, além da DCGIM os outros órgãos conseguem atualizar também as informações referentes aos imóveis.	Desatualização das informações, devido à quantidade de imóveis que o Estado possui e devido à baixa adesão dos órgãos para utilizar o sistema.
3	Somente a consulta de algumas informações referentes ao imóvel.	Atividades jurídicas, técnicas e administrativas relativas à gestão e controle de Imóveis em um único local.	Devido à baixa adesão de servidores na utilização do Módulo de Gestão de Imóveis e as informações estarem desatualizadas essas possibilidades acabam subutilizadas e as demandas acabam sendo tramitadas por meio físico.

¹⁸ O cadastro e tramitação de minutas de projetos de lei do Estado de Minas Gerais ocorrem via Sistema de Acompanhamento de Projetos e Proposições de Lei (SIAPLE). A principal função desse sistema é tornar as atividades que subsidiam a tomada de decisão mais céleres juntamente com as opiniões técnicas sobre os projetos de lei (MINAS GERAIS, 2016).

Quadro 2: Quadro Comparativo entre as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

(continuação)

	SIM	Concepção (Módulo)	Na prática (Módulo)
4	Cadastro de algumas informações limitadas como, por exemplo, breve histórico do imóvel e algumas informações.	Registro e acompanhamento dos processos, aliado à maior quantidade de informações como, por exemplo, possibilidade de inserir fotos e anexar documentos.	Desatualização das informações e informações incompletas ou de má qualidade.
5	Controle interno somente e informações dispersas	O cadastro do imóvel, a tramitação dos processos e as informações dos imóveis estão em um único local o que permitiria um melhor acompanhamento e controle das demandas.	Existe essa possibilidade no sistema de acompanhamento e controle das atividades, porém determinados órgãos e entidades não realizam as atividades via sistema, pois ainda tramitam os processos em via física e utilizam mecanismos de controle interno.
6	Maior tempo de Tramitação (processo por meio físico).	Redução do prazo de tramitação, pois os processos são executados via sistema.	Continuam em muitos casos fazendo a tramitação via física não mudando o processo de trabalho.
7	Informações não padronizadas.	Padronização das informações, na medida em que existem campos de preenchimento fechados e campos de preenchimento que devem ser validados pela DCGIM.	Informações incorretas ou não inseridas e revisão dos mecanismos de pesquisa.

Quadro 2: Quadro Comparativo entre as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

(continuação)

	SIM	Concepção (Módulo)	Na prática (Módulo)
8	Controle paralelo feito por planilhas próprias e independentes (sistemas dispersos).	Controle gerencial (sistemas interligados), pois o gestor possui mais informações sobre o contexto ao qual está atuando.	Estabelecer mecanismos que induzam a utilização efetiva do Módulo de Gestão de Imóveis, pois os trâmites de imóveis não são executados em sua totalidade via Módulo de Imóveis. São usadas planilhas próprias e independentes.
9	Não existia a possibilidade de cruzamentos de dados.	Possibilidade de combinar uma série de filtros de pesquisa.	A desatualização das informações e as informações incorretas acabam prejudicando o resultado das pesquisas.
10	*	Relatórios que geram informações no formato de PDF/ Excel.	Existem essas possibilidades, porém as informações estão incompletas ou não foram inseridas o que acaba gerando relatórios limitados no que diz respeito ao seu conteúdo.
11	*	Disponibilizar a legislação e manual referente à gestão e controle de imóveis.	São confeccionados manuais de imóveis, além de serem transmitidos ofícios junto aos órgãos ressaltando a importância para o Estado de Minas Gerais em torno de ter conhecimento do seu patrimônio imobiliário.

Quadro 2: Quadro Comparativo entre as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

(continuação)

	SIM	Concepção (Módulo)	Na prática (Módulo)
12	Tramitação via física.	Tramitações do processo referentes às atividades de gestão e controle de imóveis seriam executadas em sua totalidade via Módulo de Imóveis.	Continuam realizando a tramitação via física, não ocorrendo a mudança da forma de trabalho.
13	Entradas/Tramitação de demandas apenas pelo meio físico. Controle de demandas feito por sistema interno da DCGIM (Sistema CT).	Servidor verifica suas demandas e necessidades, além transferir as atividades para outro usuário (configurar parâmetros de atividades).	Devido à baixa adesão de servidores na utilização no Módulo de Gestão de Imóveis essa possibilidade acaba sub utilizada.
14	Somente os servidores da DCGIM poderiam alterar as informações sobre os imóveis e o sistema salvaria o registro de quem fez a alteração. No entanto, não estaria registrada qual a informação foi alterada pelo responsável.	O servidor pode alterar as informações como acompanhar o histórico de alteração/atualização das informações referente ao patrimônio imobiliário feita por outros servidores.	Devido à baixa adesão de servidores na utilização no Módulo de Gestão de Imóveis essa possibilidade acaba sub utilizada.
15	Informações básicas e dispersas.	Informações mais elaboradas que descrevem melhor as características do imóvel tanto do ponto de vista físico como documental.	Desatualização das informações e informações incompletas ou de má qualidade.

Quadro 2: Quadro Comparativo entre as informações geradas pelos sistemas de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

(conclusão)

	SIM	Concepção (Módulo)	Na prática (Módulo)
16	Orientação e resolução de demandas – papel mais passivo.	Uma visão que o órgão de controle possa propor mais, pois possui agora mais elementos de gestão e planejamento.	Se as informações não estiverem atualizadas ou corretas, o conhecimento em torno do patrimônio será prejudicado e conseqüentemente a execução de atividades.
17	Sem capacidade de adaptação e evolução à necessidade e à complexidade da atividade de gestão e controle de imóveis públicos.	Capacidade de adaptação e evolução de acordo com a demanda da atividade de gestão e controle de imóveis públicos.	São realizadas constantemente pela DCGIM em conjunto com a Superintendência de Tecnologia e Processos da SEPLAG e, posteriormente, são repassadas à PRODEMGE as propostas de melhorias que buscam a qualificação e aperfeiçoamento do Módulo de Imóveis.

Fonte: elaboração própria com base nas informações obtidas junto aos entrevistados.

Anterior ao Módulo de Gestão de Imóveis, o Estado de Minas Gerais utilizava para suprir às necessidades básicas ligadas a gestão e controle de patrimônio o Sistema Imobiliário de Minas Gerais – SIM, ou seja, era a ferramenta utilizada para o gerenciamento dos imóveis. Porém, a DCGIM identificou a necessidade da construção de um sistema que iria muito além de suprir as necessidades básicas, sendo uma ferramenta com objetivo de promover a eficiência na gestão e controle que conseguiria agrupar as informações necessárias no ponto de vista administrativo, jurídico ou técnico para gerir o patrimônio

público imóvel do Estado de Minas Gerais, ou seja, a interação dos dados de forma integral, possibilitando cadastrar e acompanhar os processos e ter informações sobre características dos imóveis como, por exemplo, condições físicas e situação ocupacional do imóvel.

Conforme destacou o Entrevistado B, o Módulo de Gestão de Imóveis proporciona uma mudança de postura da DCGIM (órgão central) no papel de coordenar determinadas políticas relacionadas à gestão de imóveis realizadas no Estado de Minas Gerais, ou seja, uma visão mais gerencial do que operacional com fornecimento de subsídios à tomada de decisão e estratégia de políticas relacionadas ao patrimônio imobiliário. Dessa forma, o Módulo de Gestão de Imóveis é uma ferramenta que permite a DCGIM a definição de diretrizes, políticas, normas, estratégias e acompanhamento dos imóveis. Enquanto o SIM permitia a DCGIM uma resolução de demanda operacional (rotina), como, por exemplo, elaboração de documentos, termos, autorizações relacionados a ocupação de imóveis públicos.

O Entrevistado A citou que ocorreu uma mudança na forma de gestão entre o SIM e o Módulo de Gestão de Imóveis. Enquanto o sistema anterior tinha uma gestão centralizada para uma gestão interna da DCGIM somente; no novo sistema tem-se uma gestão mais descentralizada com os demais órgãos e entidades (Administração Direta e Indireta do poder estadual), pois os mesmos possuem um login de acesso ao sistema podendo inserir/tramitar/consultar as informações referentes aos imóveis. Ressaltou o entrevistado A, que no SIM a inserção da informação ficava a cargo da DCGIM podendo os demais órgãos e entidades somente consultar as informações.

Outro ganho abordado pelo entrevistado A está ligado ao controle financeiro do patrimônio imobiliário devido à integração entre o Módulo de Gestão de Imóveis e o sistema SIAFI. Segundo o entrevistado A, no primeiro momento a interligação entre estes sistemas com a informação contábil do valor do imóvel fez o patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais nesses sistemas saltarem de aproximadamente 1 bilhão para 5 bilhões, ou seja, as informações geradas pelos sistemas estava traduzindo melhor a realidade. Assim, partir da interface entre estes sistemas o Estado de Minas Gerais passou a ter um maior conhecimento do seu patrimônio do ponto de vista financeiro. Dessa forma, o entrevistado A citou que o Módulo de Gestão de Imóveis melhorou o controle financeiro do Estado de Minas Gerais devido à integração ao sistema SIAFI.

O SIM era um banco de dados isolado, sem nenhuma interface com os outros sistemas. Já o Módulo de Gestão de Imóveis permitia a integração com os sistemas do SIAD, SIAFI e SIAPLE do Estado de Minas Gerais. Entretanto, mesmo a integração com esses sistemas acontecendo, devido à desatualização essa interface gera informações que não traduzem a realidade.

Para o entrevistado G, o Módulo de Gestão de Imóveis quando comparado ao SIM, tornou o processo mais célere (tramitação dos processos) tendo maior proximidade (maior contato/relação) com os outros órgãos, pois a DCGIM passou a auxiliar no processo de tramitação; exercendo o monitoramento e acompanhamento das atividades de gestão e controle dos imóveis públicos perante aos outros órgãos.

Foi citado na seção 2.3 que as atividades de gestão e controle de imóveis se dividem em atividades jurídicas, técnicas e administrativas. Esta divisão pode ser visualizada e executada no Módulo de Gestão de Imóveis, ou seja, todas as atividades relacionadas aos imóveis públicos podem realizadas neste sistema. Enquanto o Sistema SIM e o Sistema de Inventário eram simplesmente sistemas de cadastro (banco de dados) que não permitiam aos servidores executar os processos ligados à gestão e controle dos imóveis.

A entrevistada F destacou a utilidade de uma ferramenta como o Módulo de Gestão de imóveis, pois era necessária uma ferramenta para controlar e gerir toda e qualquer atividade (tramitar os processos, armazenar e tratar as informações, além de fornecer indicadores) ligando os imóveis públicos estaduais em um único local. Segundo a entrevistada F, o Módulo de Gestão de Imóveis permite a DCGIM realmente monitorar e acompanhar as atividades relacionadas aos imóveis públicos, podendo a DCGIM exercer a sua função, conforme estabelece o Decreto 46467/2014, definindo diretrizes, normas e orientações sobre a gestão e o controle dos imóveis públicos.

Para o entrevistado G, no Módulo de Gestão de Imóveis as informações são mais completas, organizadas e robustas; tem-se a possibilidade de tramitar os processos no próprio sistema e existem diversos mecanismos/filtros para realizar pesquisas. Destacou ainda o entrevistado G, outros avanços do Módulo de Gestão de Imóveis tais como a possibilidade

de interligação com outros sistemas e melhores mecanismos de controle e gestão, sendo possível localizar e saber em qual etapa está o processo referente a um determinado Imóvel.

Segundo a entrevistada E, o avanço que o Módulo de Gestão de Imóveis proporcionou à gestão e controle de imóveis são os seguintes: melhor resolução da demanda, menor tempo de tramitação dos processos, melhores mecanismos de pesquisas e informações mais completas sobre os imóveis.

O avanço do Módulo de Gestão de Imóveis em relação ao SIM, para a entrevistada F são os seguintes: tramitação do processo, maior quantidade de informações e mecanismos de pesquisa em um único local. Para a entrevistada F, o Módulo de Gestão de Imóveis está em um nível mais alto do que o SIM, pois ampliaram-se os elementos de gestão e controle, e conseqüentemente, aumentou-se a capacidade do poder de decisão do gestor. Esse poder de decisão, segundo a entrevistada F, é aumentado devido ao gestor ter maior conhecimento do contexto de imóveis públicos com as informações fornecidas pelo Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, ressaltou a entrevistada F que as informações inseridas no atual sistema de imóveis do Estado de Minas Gerais devem estar atualizadas e corretas para proporcionar confiabilidade ao poder decisório, ou seja, a ferramenta é necessária e útil ao gestor desde que mantenha informações corretas e atualizadas.

O entrevistado G definiu o SIM como um sistema estático que somente armazenava as informações, além de não ser possível visualizar as atividades jurídicas, técnicas e administrativas que engloba a gestão e controle dos imóveis. Enquanto, destacou o entrevistado A, que o Módulo de Gestão de Imóveis equaciona todas as atividades existentes na gestão e controle no patrimônio imobiliário podendo ainda executar via sistema a consulta das informações e tramitações dos processos.

Uma evolução do Módulo de Gestão de Imóveis em relação ao SIM, segundo o entrevistado A é o seguinte: não é necessário tramitar “n” coisas burocráticas (ofícios e e-mails), pois os outros órgãos e entidades tem um perfil de acesso para inserir, aprovar, consultar e acompanhar as informações referentes ao patrimônio imobiliário. Destacou ainda o entrevistado G que pelo Módulo de Gestão de Imóveis é possível aos usuários acompanhar o andamento do processo, ou seja, tem a possibilidade de visualizar em que fase está o processo.

Dessa forma, a partir de observação participante e com base no resultado das entrevistas tem-se que o cadastro contendo informação sobre os imóveis no sistema SIM era superficial, pois continha somente as seguintes informações sobre os imóveis: órgão responsável pela utilização do imóvel, utilização, observações quanto à utilização e forma de aquisição do imóvel.

Já o Módulo de Gestão de Imóveis possui informações mais completas e robustas dos imóveis, pois além de conter todas as informações contempladas pelo SIM têm a possibilidade de inserir as seguintes informações: visualização geográfica da localização do imóvel, visualização de imagens do imóvel e anexar à documentação do imóvel (digitalização).

Entretanto, devido à baixa adesão por partes dos outros órgãos e entidades as informações sobre os imóveis não se encontram atualizadas e completas, ou seja, existe a possibilidade de inserir uma série de informações que descrevem os imóveis tanto do ponto de vista físico como documental, porém devido a “não adesão” por determinados órgãos e entidades estas informações acabam não sendo incluídas no Módulo de Gestão de Imóveis.

Portanto, um avanço do Módulo de Gestão de Imóveis perante o SIM está ligado ao atual sistema de imóveis do Estado de Minas Gerais ter duas possibilidades: anexar a documentação e inserir as informações sobre os imóveis. Essa é uma maneira de confrontar as informações, pois são inseridas as informações, além de anexada a documentação. A título de exemplo destaca-se o seguinte: existe o campo destinado ao preenchimento do registro do imóvel e é possível anexar o documento com o registro do imóvel.

O Módulo de Gestão de Imóveis apresenta 6 abas principais conforme destacado na figura 1:

Figura 1: Principais abas do Módulo de Gestão de Imóveis.

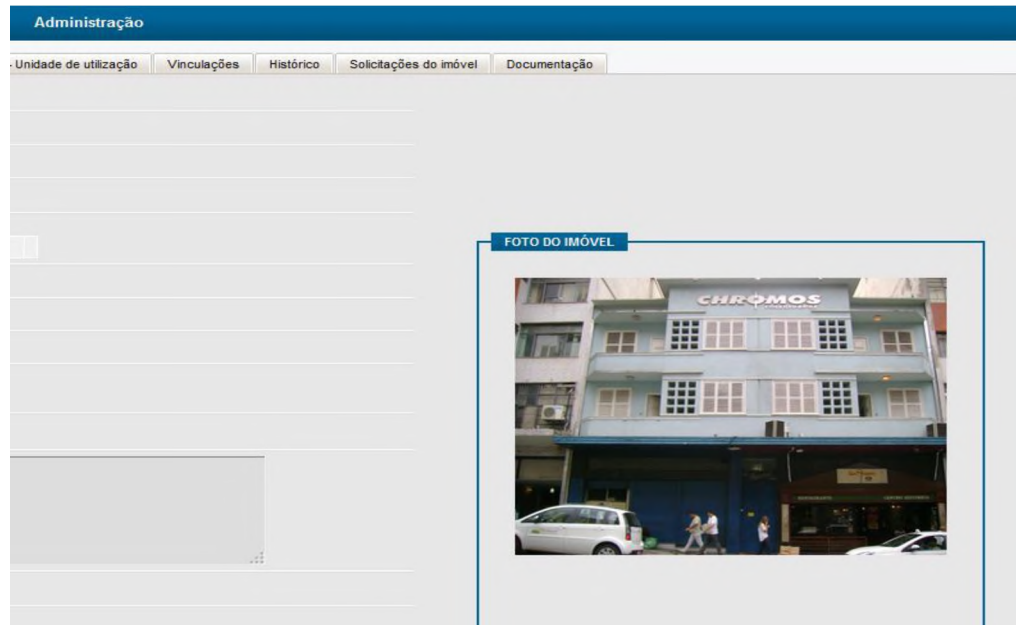


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Na aba “Imóvel” poderão ser localizados os imóveis que o gestor necessita a partir dos mecanismos de pesquisa. Na aba “Solicitação” poderá ser iniciado e realizado o acompanhamento das atividades relacionadas à tramitação dos processos referentes aos imóveis como, por exemplo, aquisição e alienação dos imóveis. Na aba “Workflow” os gestores poderão acompanhar quem são os responsáveis pela execução de determinada atividade ou tarefa. A aba “Relatórios” visa fornecer ou gerar relatórios com informações que busquem traduzir o contexto ao qual atuará o gestor. Na aba “Engenharia” são disponibilizados os serviços realizados pelo setor de engenharia da DCCIM e de outros órgãos e entidades como, por exemplo, vistoria de imóveis. Por fim, na aba “Administração” são disponibilizados os modelos de documentos necessários para iniciar determinado processo referente ao imóvel.

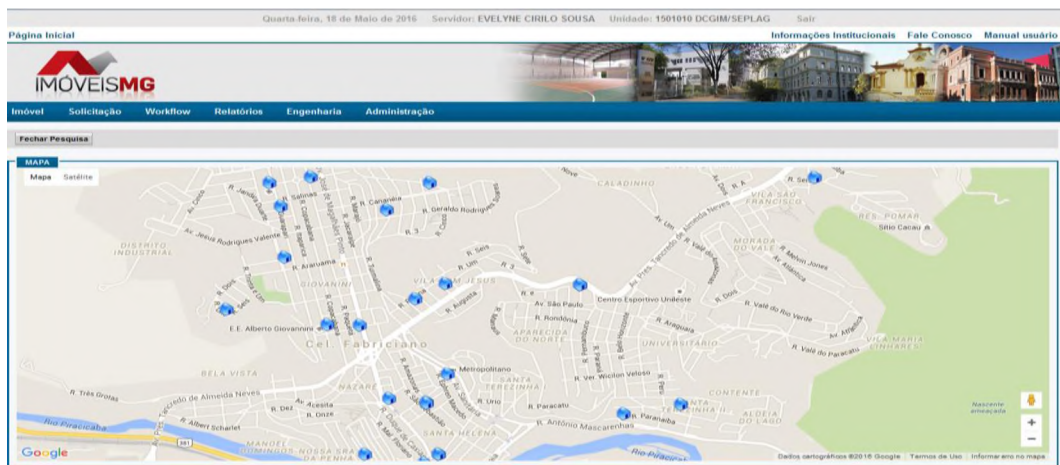
Tendo como base um imóvel com as informações atualizadas, a entrevistada D citou a diferença entre o sistema SIM e o Módulo de Gestão de Imóveis. O SIM fornecia uma breve visão do imóvel, sendo necessário recorrer à pasta física do imóvel para ter acesso às informações mais precisas e completas. Já no Módulo de Gestão de Imóveis existe a possibilidade de visualizar a foto do imóvel, é possível a documentação ser anexada no sistema, é possível visualizar a localização daquele imóvel no território (dispersão territorial) e obter informações mais completas e robustas sobre os imóveis. Ainda citou a entrevistada D, que no Módulo de Gestão de Imóveis existe a possibilidade de realizar pesquisas por municípios, por tamanho da área do terreno e/ou área urbana ou rural. A título de ilustração e fundamentando a percepção da entrevistada D, no que diz respeito a possibilidade de visualização da foto do imóvel e da visualização da localização geográfica do imóvel no território, seguem abaixo as figuras 2, 3 e 4.

Figura 2 – Visualização da foto de um imóvel pertencente ao Estado de Minas Gerais contida no Módulo de Imóveis.



Fonte: Elaboração própria a partir de imagens geradas no Módulo de Gestão de Imóveis, 2016.

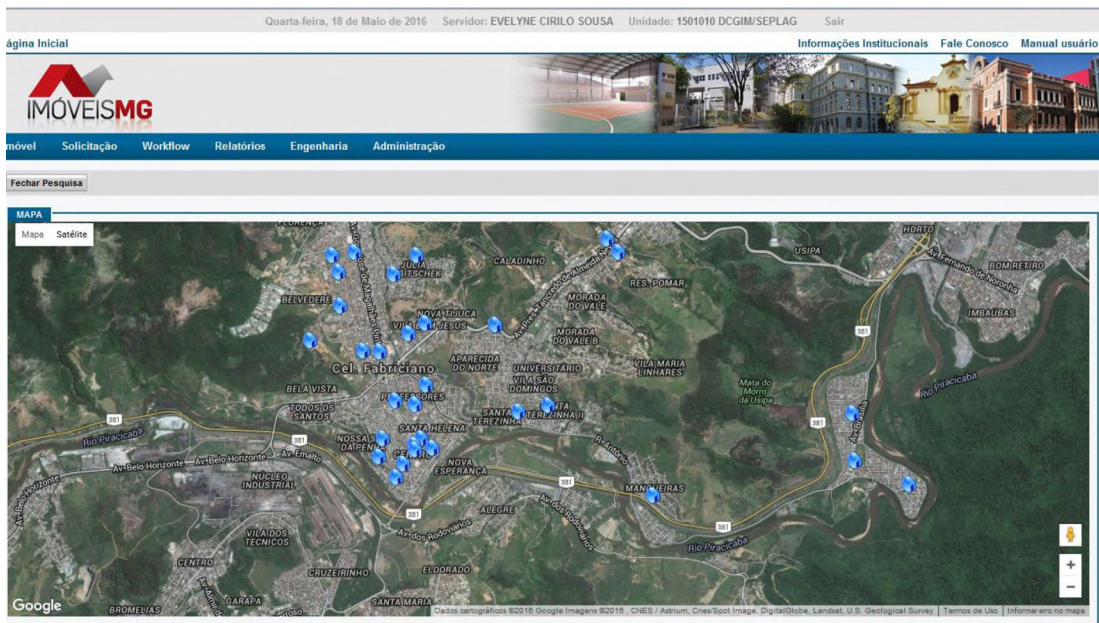
Figura 3 – Mapa com a visualização geográfica dos imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais num dado território.



Nota: Os pontos em azul são os imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais.

Fonte: Elaboração própria a partir de mapas gerados no Módulo de Gestão de Imóveis, 2016.

Figura 4 – Mapa com a visualização geográfica via satélite dos imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais num dado território.



Nota: Os pontos em azul são os imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais.
 Fonte: Elaboração própria a partir de mapas gerados no Módulo de Gestão de Imóveis, 2016.

Quadro 3: Relatório de Acompanhamento dos Imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais do ano de 2014 a 2016.

	2014	2015	2016
Alienação de Imóveis	6	6	2
Aquisição de Imóveis	20	17	16
Empréstimo de Imóveis	1.026	4.518	138
Serviços de Engenharia	9	14	5
Quantidade de alterações cadastrais registradas	5.109	20.514	2.207

Nota: as informações de 2016 foram recolhidas até o dia 11/05/2016.

Fonte: Elaboração do próprio autor com base nas informações geradas no Módulo de Gestão de Imóveis, 2016.

Uma possibilidade do Módulo de Gestão de Imóveis é gerar o Relatório de Acompanhamento dos Imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais com informações que buscam traduzir o contexto ao qual atuam os gestores públicos, conforme demonstrado no Quadro 3. Entretanto, devido a desatualização das informações e a baixa adesão ao sistema Módulo de Gestão de Imóveis essas informações não são totalmente confiáveis.

Outro avanço do Módulo de Gestão de Imóveis em relação ao SIM está relacionado ao tempo de tramitação dos processos. Segundo a entrevistada D, o SIM não

permitia a tramitação dos processos via sistema; a DCGIM recebia e respondia suas demandas por meio físico. Já o Módulo de Gestão de Imóveis permite a tramitação via sistema. Dessa forma, pontuou a entrevistada D que ocorreu uma redução no tempo de tramitação do processo, além de ser possível acompanhar o histórico das informações (quem fez, quando foi feito a alteração das informações sobre determinado imóvel e qual era a informação anterior que constava naquele campo). Assim, para a entrevistada D, é possível ter maior controle sobre as informações e maior acesso às informações com o atual sistema de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

O Módulo de Gestão de Imóveis permite aos usuários acompanhar o histórico da informação sobre determinado campo, ou seja, é possível saber qual era a informação anterior, em qual momento esta informação foi alterada e quem era o responsável por inserir esta informação. Isto permite, segundo o entrevistado A, ter a informação de antes e avaliar o que mudou com esta nova informação, ou seja, ter tanto a perspectiva histórica como a perspectiva atualizada sobre os imóveis.

Segundo o entrevistado A, a pasta do imóvel é só uma. Porém, o sistema não, pois a informação está aberta a consulta. Assim, percebe-se que tanto o SIM como o Módulo de Gestão de Imóveis são uma evolução para a dinâmica da gestão e controle dos imóveis por disponibilizar a mesma informação ao mesmo tempo para diferentes servidores. Entretanto, pondera o entrevistado A que as informações do atual sistema de gestão e controle de imóveis tende a ser mais confiável e completa devido ao seu caráter mais abrangente (interação de diversos usuários) podendo ainda confrontar as informações com os documentos anexados no próprio sistema. Dessa forma, o usuário pode ter maior confiabilidade das informações.

Tem o atual sistema de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais a capacidade de ser uma ferramenta tanto de suporte quanto gerencial, pois amplia a capacidade de respostas dos gestores públicos por ampliar a visão do contexto do patrimônio imobiliário em sua totalidade.

Para o entrevistado A é definido no Módulo de Gestão de Imóveis, diferentemente do SIM, o preenchimento de campos obrigatórios na busca de garantir as informações mínimas que traduzam a realidade dos imóveis públicos. Ainda em relação às informações inseridas e geradas no módulo de Gestão de Imóveis destacou o entrevistado A

acerca da padronização na inserção das informações. Porém, existem determinados campos relacionados ao conteúdo que devem ser campos abertos. Assim, o atual sistema de gestão e controle de imóveis de Minas Gerais busca mesclar campos fechados e campos abertos que visam proporcionar maior conhecimento do patrimônio imobiliário. Em relação à inserção dessa informação, o entrevistado A alerta para o preenchimento dessas informações referentes aos imóveis que devem ocorrer de forma correta pelos usuários (inserção e atualização), pois essa situação terá implicações nos mecanismos de pesquisa.

Conforme destacou o entrevistado A, o Módulo de Gestão de Imóveis proporciona ao gestor combinar uma série de filtros de pesquisa como, por exemplo, localizar um imóvel no município Y, na zona rural com área X, de forma a fornecer as informações necessárias a sua rotina de trabalho. Porém, de nada servirão esses mecanismos de pesquisa se as informações não forem inseridas ou estiverem incorretas.

Os mecanismos de pesquisa do Sistema SIM eram limitados, no sentido de não ser possível combinar uma série de filtros de pesquisa. Entretanto, o Módulo de Gestão de Imóveis permite essa combinação de uma série de filtros de pesquisa, sendo essa uma característica essencial para geração de “n” relatórios em PDF e Excel.

Dessa forma, para a entrevistada D, o Módulo de Gestão de Imóveis, de forma geral, é um avanço em relação ao SIM nos seguintes itens: maior quantidade de informações, tramitação dos processos e filtros de pesquisas (permite a elaboração de relatórios) em um único local.

No SIM não tinha possibilidade de gerar relatório, enquanto o Módulo de Gestão de Imóveis tem a possibilidade de gerar esses relatórios que buscam fornecer uma visão ou entendimento sobre determinado contexto aos servidores. Entretanto, destacou a entrevistada D, a necessidade de relatórios com informações do ponto de vista qualitativos, ou seja, os relatórios gerados atualmente pelo Módulo de Gestão de Imóveis apresentam informações quantitativas¹⁹.

¹⁹ Essa melhoria já foi solicitada no “Relatório de Erros e Melhorias”.

Outra forma de trazer maior confiabilidade às informações é o Módulo de Gestão de Imóveis apresentar a possibilidade de acompanhamento do histórico das informações, ou seja, poder ser visualizado o usuário responsável pela mudança das informações. Citou o entrevistado A, a partir do momento de questionamento da informação a DCGIM sabe o responsável por esta alteração; e caso seja necessário o Módulo de Gestão de Imóvel tem a possibilidade de voltar à informação anterior. Por fim exemplificou o entrevistado A, uma ferramenta utilizada pela DCGIM no que diz respeito ao acompanhamento e monitoramento dos imóveis pelos outros órgãos e entidades está ligada a aprovação e validação pela DCGIM de alguns campos críticos, como, por exemplo, a área do imóvel.

O atual sistema de Gestão e Controle de Imóveis do Estado de Minas Gerais apresenta a possibilidade de realização de alguns entraves ou validação, ou seja, campos de preenchimentos vitais (dados cartoriais, valor contábil e área do terreno) que impactam intensamente a gestão e controle dos imóveis, precisam ser validados pela DCGIM. Para a entrevistada D, esses entraves ou validação permitem à DCGIM ter o mínimo de controle sobre o patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais podendo questionar determinadas informações. Um exemplo de entrave citado pela entrevistada D é quando um novo imóvel entra no patrimônio do Estado, pode ser cadastrado somente pela DCGIM.

O Módulo de Gestão de Imóveis rastreia as responsabilidades, pendências, histórico e tempo de execução do processo relacionado à gestão e controle dos imóveis públicos. Porém citou o entrevistado B; de nada servirá sem a utilização efetiva deste sistema, ou seja, o controle administrativo ficará prejudicado se os servidores ligados a atividades de patrimônio não utilizarem o sistema.

O Módulo de Gestão de Imóveis em relação ao SIM fornece uma maior quantidade de informações que traduzem a realidade do patrimônio imobiliário. Segundo o entrevistado A, esse número de informações são mais robustas e completas aumentando a possibilidade de escolha dos gestores, além de otimizar o tempo, pois a consulta de informação, inserção de informações e tramitação dos processos serão realizadas on-line. Conforme ressaltou o entrevistado G, no SIM somente a DCGIM poderia inserir ou modificar as informações.

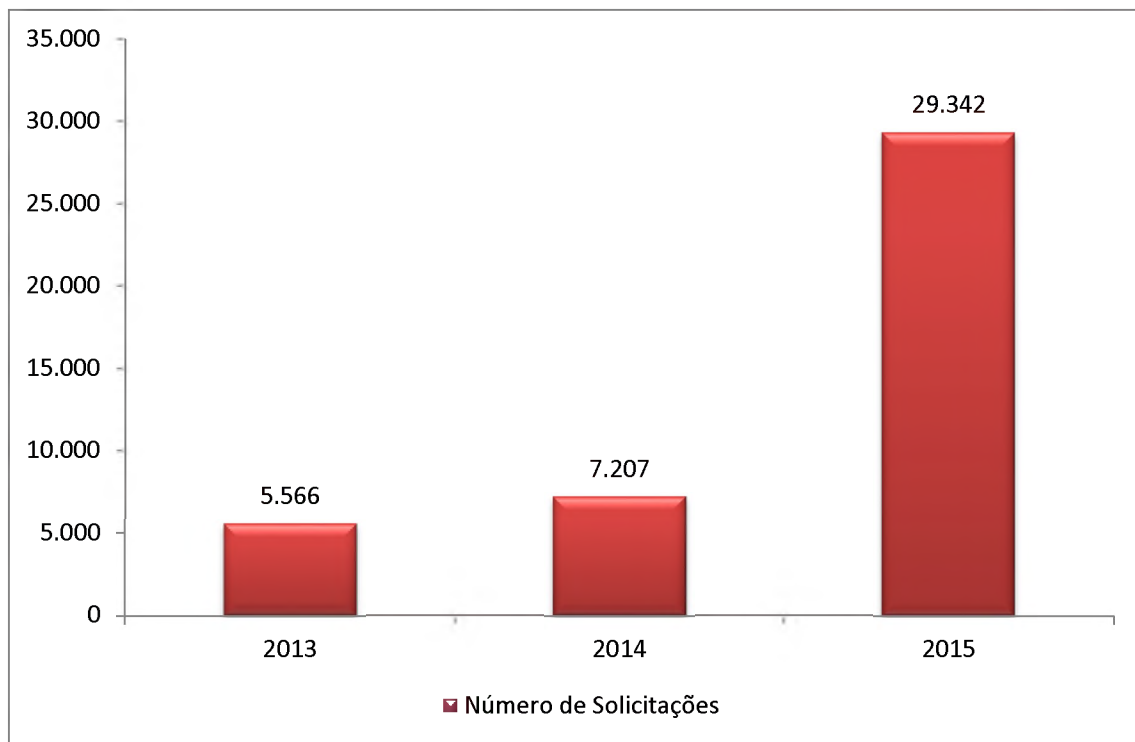
No SIM não existia a possibilidade de tramitar os processos relacionados à gestão e ao controle dos imóveis, pois era somente um banco de dados. Assim, a tramitação dos processos acontecia por meio físico (via ofício) ou e-mail. No Módulo de Gestão de Imóveis existe a possibilidade dos processos serem tramitados, porém com a baixa adesão pelos outros órgãos e entidades esta possibilidade acaba sendo sub utilizada, ou seja, a totalidade dos processos relacionados a gestão e controle de imóveis não ocorrem via Módulo de Gestão de Imóveis. Conforme destacou o entrevistado B, o sistema foi construído para que todas as atividades da gestão e controle de imóveis ocorresse via sistema.

O Módulo de Gestão de Imóveis em relação ao SIM e ao Sistema de Inventário permite realizar o cruzamento de dados em um único lugar, ou seja, unificar as informações. Conforme destacou o entrevistado G, uma das ferramentas do Módulo de Gestão de Imóveis é a possibilidade dos órgãos e entidades gerarem os seus respectivos inventários no próprio sistema.

Conforme destacou a entrevistada D, estando atualizado, o Módulo de Gestão de Imóveis permite à DCGIM ter um ganho substancial nos seguintes itens: avaliação da destinação dos imóveis, tratamento das informações, conhecimento do patrimônio imobiliário e conhecimento do contexto do Estado de Minas Gerais no que diz respeito à dispersão dos imóveis no território. Ressaltou ainda entrevistada D que as informações sobre os imóveis do Estado de Minas Gerais estão cada vez mais atualizadas. Entretanto, esse percentual de atualização avança lentamente.

Outra maneira de demonstrar que a adesão ao Módulo de Gestão de Imóveis está aumentando e as informações estão sendo atualizadas é por meio do gráfico 1.

Gráfico 1: Total de Solicitações realizadas na Gestão e Controle de Imóveis via Módulo de Gestão de Imóveis de 2013 à 2016.



Fonte: elaboração própria com base nas informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis.

Percebe-se pela interpretação do gráfico 1 que o número de solicitações via sistema vem aumentando desde 2013. Pode-se dizer que este aumento é devido aos seguintes fatores:

- 1) Publicação do Decreto Estadual nº 46.467/2014.
- 2) Determinação, contida no Decreto Estadual nº 46.467/2014, de que órgãos e entidades deveriam realizar os seus respectivos inventários via Módulo de Imóveis.
- 3) Consolidação do sistema como ferramenta utilizada pelos servidores na rotina de trabalho.

A entrevistada D dividiu o período de 2013 a 2016 em dois momentos:

1º Momento: com a publicação do Decreto Estadual nº 46.467/2014 os órgãos e entidades deveriam tramitar e atualizar as informações dos imóveis que estavam sob a sua responsabilidade via Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, segundo a entrevistada D, o sistema estava apresentando uma série de erros e falhas como, por exemplo, a perda de documentos, impedindo que toda a tramitação fosse feita exclusivamente via sistema. Dessa

forma em 2014, o número solicitações aumentaram em relação a 2013, porém não foi um aumento tão significativo.

2º Momento: em 2014, após o Módulo de Gestão de Imóveis apresentar esta série de erros e falhas, a DCGIM elaborou o “Relatório de Erros e Melhorias” para solucionar estas falhas e erros do sistema. Dessa forma, em 2015 as falhas e erros do sistema foram revistos e solucionados, aliado a isso, ocorreram treinamentos e um trabalho de sensibilização quanto à utilização do sistema realizado pela DCGIM junto aos demais órgãos e entidades. Assim, o número de solicitações via sistema aumentaram significativamente, pois os órgãos e entidades, segundo a entrevistada D tinham de atualizar minimamente as informações dos imóveis sob a sua responsabilidade para realizar os seus respectivos inventários.

Para a entrevistada D, o sistema pode ser perfeito no que diz respeito a sua estruturação e funcionalidades, porém de nada servirá se as informações não estiverem atualizadas. Nesse sentido, ressaltou a entrevistada D, dentro das suas possibilidades o Módulo de Gestão de Imóveis seria uma ferramenta fundamental de Consulta/Respostas que auxiliaria os servidores na sua rotina de trabalho.

Para a entrevistada C, o Módulo de Gestão de Imóveis é uma ferramenta necessária, útil e aplicável à gestão e controle de imóveis que deve ser revisada em alguns aspectos para melhorar e assessorar cada vez mais os servidores com informações que descrevam ou traduzam de forma correta a realidade do patrimônio imobiliário. Segundo a entrevistada D, se os órgãos e entidades tramitarem os processos dos imóveis via sistema e se as informações estiverem atualizadas, o Módulo de Gestão de Imóveis permite um maior contato com os órgãos (maior proximidade entre a DCGIM com órgãos) e uma melhor compreensão do contexto dos imóveis (traduz a realidade dos imóveis).

Para o entrevistado A, o Módulo de Gestão de Imóveis é uma ferramenta para auxiliar os servidores no acompanhamento e monitoramento dos imóveis que propicia um ganho na gestão da informação, pois as informações não estão disponíveis apenas para um servidor e sim para os servidores.

Segundo a entrevistada C, desde que as informações estejam atualizadas, o Módulo de Gestão de Imóveis permite melhor compreensão e entendimento do contexto, pois

fornece informações do ponto de vista quantitativo e qualitativo. Essas informações, para a entrevistada C, auxiliam o Estado de Minas Gerais a ter conhecimento do seu patrimônio imobiliário e permite aos servidores pensar e avaliar as políticas públicas, ou seja, os bens públicos são um dos itens necessários para implementar políticas públicas, ou seja, para prestar serviços públicos em áreas como, por exemplo, saúde, segurança ou educação é necessário bens imóveis para sediar todo o aparato.

O entrevistado G apresentou uma visão otimista em relação ao Módulo de Gestão de Imóveis, pois a gestão e controle dos imóveis saltou de patamar em relação ao SIM, porém esse atual sistema apresenta certas limitações que devem ser revistas como também deve ser verificada a possibilidade de inserir novas ferramentas nesse sistema.

Segundo o entrevistado G, o módulo trouxe um ganho significativo ao Estado, pois ampliou a visão do patrimônio imobiliário, ou seja, o Módulo permitiu aos servidores a possibilidade de maior conhecimento do contexto dos imóveis públicos.

A não adesão dos órgãos e entidades leva a desatualização das informações referentes aos imóveis públicos. Dessa forma, para a entrevistada F, o grande desafio da DCGIM é propor ações de adesão, que façam os órgãos e entidades utilizarem o Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, destacou a entrevistada D que a maior adesão não implicará necessariamente na atualização das informações, pois o aumento na adesão pode ser no sentido dos usuários consultarem as informações. Conforme ressaltou a entrevistada D, a adesão deveria ser pautada pela inserção das informações e a tramitação dos processos que levaria a atualização das informações.

Para a entrevistada D, a DCGIM deve atuar nos seguintes itens:

- 1 – Diminuir o grau de desatualização das informações.
- 2 – Diminuir a instabilidade do sistema.
- 3 – Aderir ao Módulo de Gestão de Imóveis até mesmo internamente, ou seja, a própria DCGIM utilizar o sistema em sua totalidade (“Usuário Exemplo”).

Dessa forma, a partir da próxima seção pretende-se mostrar as ações executadas pela DCGIM que visam superar os desafios da baixa adesão e informações

desatualizadas, pois a partir da percepção dos entrevistados e da observação participante percebe-se que estes são os dois grandes desafios na gestão e controle de imóveis ligados ao Módulo de Gestão de Imóveis.

5.4. A necessidade de atualização do Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD

Todos os entrevistados citam que o grande desafio da DCGIM é induzir os outros órgãos à utilização do Módulo de Gestão de Imóveis em sua totalidade e a atualização das informações sobre o patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais. A atividade de patrimônio é uma atividade de suporte para a prestação de serviços públicos, além dos imóveis públicos serem um ativo de alto valor financeiro, logo é necessário o Estado ter conhecimento do seu patrimônio imobiliário, pois este conhecimento terá interferência direta no poder decisório dos gestores públicos.

Para os entrevistados A, B e G a DCGIM deve ser o “usuário exemplo” no que diz respeito à tramitação dos processos via Módulo de Gestão de Imóveis, ou seja, a DCGIM deve receber e solucionar as suas demandas perante aos outros órgãos e entidades estaduais via Módulo de Imóveis.

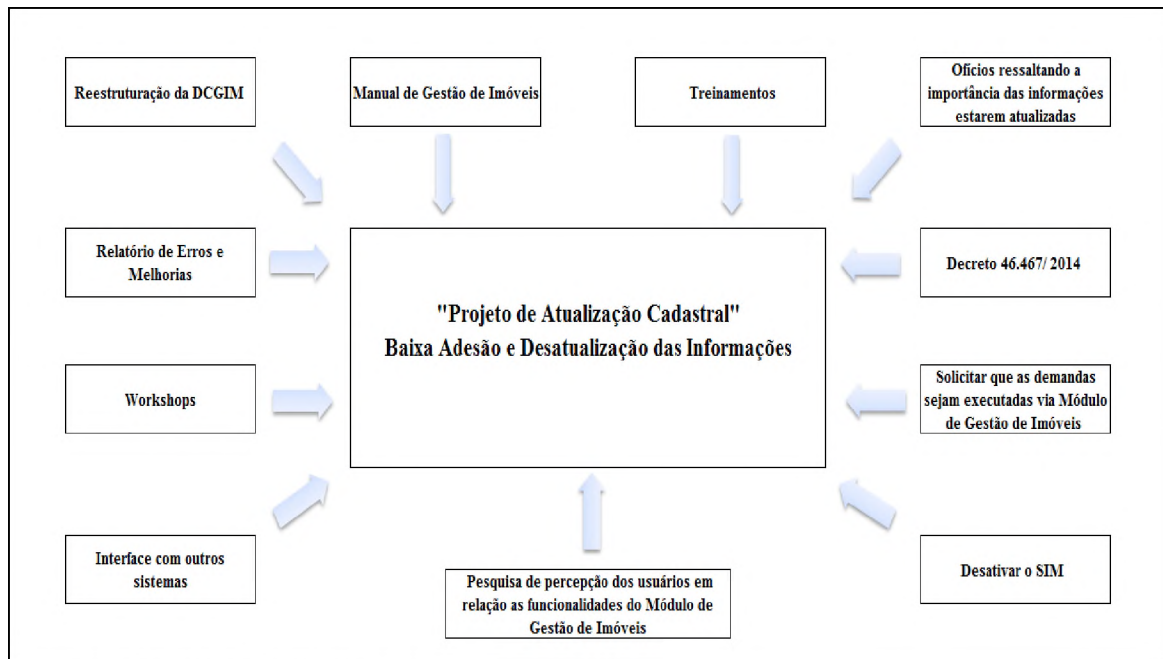
Para enfrentar o desafio referente à desatualização das informações e à baixa adesão de usuários, segundo a entrevistada C está em andamento na DCGIM o “Projeto de Atualização Cadastral” que tem como objetivo atuar em quatro frentes:

1. Trabalho de Mobilização: está relacionado à DCGIM realizar uma gestão e controle dos imóveis, compartilhada e integrada junto aos demais órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.
2. Trabalho de Conscientização: é ressaltado, junto aos servidores, a importância para o Estado de Minas Gerais de ter conhecimento do seu patrimônio imobiliário em sua totalidade.
3. Adequação do sistema aos usuários: em que é aprimorado e qualificado o Módulo de Gestão de Imóveis de forma a assessorar os servidores na sua rotina de trabalho.
4. Atualização Cadastral: atualizar as informações dos imóveis para que o Estado de Minas Gerais tenha conhecimento desse patrimônio imobiliário. Vale

destacar que a atualização dessas informações seria realizada pela DCGIM em conjunto com os outros órgãos e entidades.

A figura 4, que visa ilustrar as ações/mecanismos/diretrizes utilizados pela DCGIM para realizar o Projeto de Atualização Cadastral, e conseqüentemente, enfrentar os desafios da baixa adesão e a desatualização das informações do Módulo de Gestão de Imóveis. Dessa forma, serão abordados nas seções abaixo quais são os mecanismos utilizados pela DCGIM para aumentar a adesão de usuários e, conseqüentemente, levar a atualização das informações sobre os imóveis públicos.

Figura 4 – Projeto de atualização cadastral da Diretoria de Gestão de Imóveis (DGIM) da Secretaria de Planejamento (SEPLAG) – Minas Gerais – 2016



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

5.4.1. Reestruturação da DCGIM

Em janeiro de 2016 a DCGIM passou por uma reestruturação que dividiu esta diretoria em uma Assessoria Jurídica – Administrativa e nas seguintes coordenações: Coordenação de Serviços de Engenharia e Agrimensura, Coordenação de Aquisição, Alienação e Regularização Imobiliária, Coordenação de Cadastro de Imóveis e Coordenação de Gestão do Uso dos Imóveis.

Segundo a entrevistada D, a reestruturação impactou a gestão interna da DCGIM e não os processos de gestão e controle dos bens imóveis. Entretanto, durante a reestruturação foi colocado em pauta a necessidade de utilização do Módulo de Gestão de Imóveis para tramitação dos processos sobre bens imóveis.

Para a entrevistada D, a reestruturação auxiliou na atualização das informações considerando a criação da Coordenação de Cadastro de Imóveis, ou seja, com a reestruturação ficou definida uma coordenação responsável pelo cadastro das informações; emissão de relatório de erros e melhorias; e assessoramento dos órgãos na tramitação dos processos relacionados aos bens imóveis. Porém, ressaltou a entrevistada D, essa ação (criação desta coordenação) visa à atualização das informações, o que não significa dizer que as informações estão atualizadas.

A Coordenação de Cadastro de Imóveis utiliza informações do arquivo central de imóveis da DCGIM (pastas físicas dos imóveis) para preencher lacunas do Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, a entrevistada D destacou que as informações da pasta física dos imóveis estão defasadas e desatualizadas também.

Para o entrevistado G, as informações são confiáveis, porém não são atualizadas em sua totalidade. Entretanto a atualização é muito complexa, pois retirar as informações das pastas físicas não seria tão vantajoso devido às informações de algumas pastas estarem desatualizadas.

Sendo assim, citou o Entrevistado G a necessidade de um projeto de vistoria *in loco* para atualizar as informações físicas dos imóveis, ou seja, realizar um projeto para mensurar o patrimônio imobiliário do Estado em sua totalidade; tendo informações do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

5.4.2. Manual de Gestão de Imóveis

Segundo a entrevistada D, o Manual de Gestão de Imóveis visa que os procedimentos decorrentes da gestão central e descentralizada sejam padronizados e condizentes com o que define a legislação, além da sua elaboração buscar também orientar no

esclarecimento de possíveis dúvidas dos responsáveis pelo patrimônio imobiliário no âmbito do Estado de Minas Gerais.

Conforme o Manual de Gestão de Imóveis confeccionado pela própria DCGIM, a administração dos bens imóveis públicos demanda um trabalho dinâmico, capaz de garantir que cada imóvel cumpra sua destinação de interesse público, sendo necessário, o monitoramento constante referente à sua conservação, ocupação e valorização.

É ressaltado ainda no Manual citado acima que devido ao grande número de imóveis e à dimensão territorial do Estado de Minas Gerais, para realizar a gestão e controle de imóveis com o êxito, foi desenvolvido o Módulo de Gestão de Imóveis que visa registrar dados e gerar informações em um único sistema de informação de forma a auxiliar os gestores públicos no controle e monitoramento desses bens. Entretanto, conforme destacam todos os entrevistados essa gestão e controle dos imóveis públicos deve ocorrer em conjunto com os diversos órgãos e entidades estaduais que ocupam os imóveis ou atuam como intervenientes na disponibilidade dos bens a terceiros.

Por fim, ainda é ressaltado pela entrevistada F, que o Módulo de Gestão de Imóveis tem papel relevante na gestão e controle dos bens imóveis, pois auxilia os servidores públicos na percepção, na interpretação e na escolha da melhor maneira de agir com relação ao patrimônio público imobiliário.

5.4.3. Pesquisa de percepção dos usuários em relação as funcionalidades do Módulo de Gestão de Imóveis

A DCGIM elaborou e disponibilizou formulário para pesquisa de perfil de usuário do Módulo de Imóveis. Essa pesquisa atuava em duas frentes:

- Percepção dos usuários em relação ao trâmite do processo no Módulo de Gestão de Imóveis.
- Percepção dos usuários em relação à dificuldade em si.

Dessa forma, essa pesquisa buscou avaliar os obstáculos na visão dos usuários em relação à ferramenta (Módulo de Gestão de Imóveis) e a operacionalização do processo em si.

Entretanto, houve baixíssima adesão da própria equipe e dos demais envolvidos, de modo que não foi possível obter informações suficientes/relevantes para conseguir uma visão sobre esse assunto.

5.4.4. Treinamentos

Os cursos de treinamentos realizados pela DCGIM têm como objetivo orientar o registro e atualização das informações sobre os imóveis públicos estaduais, além de instruir que a tramitação dos processos relacionados à gestão e ao controle de imóveis ocorra via Módulo de Gestão de Imóveis.

Dessa forma, esses treinamentos visam proporcionar o conhecimento sobre as ferramentas disponíveis no sistema e auxiliar os usuários na operacionalização dos processos relacionados ao cadastramento e gestão dos bens sob sua responsabilidade.

Em relação aos treinamentos, conforme o Relatório Gerencial de 2015 elaborado pela DCGIM vale destacar dois itens:

- A própria equipe da DCGIM têm dificuldades de navegar e compreender as ferramentas do Módulo de Imóveis.
- Nem todos os órgãos consultados demonstraram interesse em participar dos cursos de treinamentos realizados pela DCGIM.

Atualmente, a DCGIM realiza treinamentos a partir de solicitações dos órgãos e entidades ou quando a DCGIM julgar necessário.

5.4.5. Ofícios ressaltando a importância das informações estarem atualizadas

Para a entrevistada F, as informações estarão atualizadas a partir do momento que os órgãos e entidades aderirem a este sistema, se conscientizando da importância dessas

informações, pois o patrimônio imobiliário é um ativo financeiro de alto valor e um suporte essencial para prestação de serviços públicos.

Dessa forma, a DCGIM elabora diversos ofícios ressaltando a necessidade das informações estarem atualizadas, pois ter conhecimento do seu patrimônio imobiliário é relevante ao Estado de Minas Gerais para prestação de serviços públicos e pelos bens imóveis serem um ativo financeiro importante.

5.4.6. Decreto 46.467/ 2014

O Decreto Estadual nº 46.467/ 2014 determina a responsabilidade dos órgãos e entidades zelarem pela guarda, integridade física e atualização das informações referentes aos imóveis no Módulo de Gestão de Imóveis, porém não é determinada no decreto 46.467/ 2014 nenhuma sanção a estes órgãos caso os mesmos não cumpram suas responsabilidades no que diz respeito à inserção/atualização das informações. Dessa forma, segundo a entrevistada C, existem órgãos e entidades que não cumprem a sua responsabilidade de inserir/atualizar as informações sobre os imóveis por não existir nenhuma sanção no referido decreto. Outro ponto destacado pela entrevistada C é que a DCGIM não tem autonomia do ponto de vista hierárquico sobre os outros órgãos e entidades do Poder Público do Estado de Minas Gerais.

Para a entrevistada C, uma forma de indução aos órgãos e entidades a tramitarem os processos e atualizarem as informações dos imóveis é a alta gestão do Estado de Minas Gerais (Governadores e Subsecretários) solicitar que os processos e as informações relacionados aos imóveis públicos do Estado de Minas Gerais sejam realizados exclusivamente pelo Módulo de Gestão de Imóveis. Segundo a entrevistada C, essa ação realizada pela alta gestão traria respaldo e credibilidade para as ações da DCGIM no enfrentamento da baixa adesão e desatualização das informações.

5.4.7. Relatórios de Erros e Melhorias

O Relatório de Erros e Melhorias busca adaptar ou dotar ao máximo o sistema com mecanismos que forneçam informações necessárias à gestão e controle dos imóveis, ou seja, alinhar o sistema à prática na medida de fornecer informações mais completas e robustas que vão auxiliar o gestor no processo decisório. Vale destacar, que ao longo da implantação e

consolidação do Módulo de Gestão de Imóveis vem sendo elaborados diversos relatórios com o intuito de aprimorar e qualificar cada vez mais o sistema, no sentido de ser uma ferramenta que auxilie os servidores em sua rotina de trabalho.

Segundo a entrevistada D, ao longo da implantação do Módulo de Gestão de Imóveis vem sendo realizadas propostas de melhorias para ampliar e otimizar a capacidade das ferramentas e mecanismos deste sistema, de forma a permitir o fornecimento e geração de informações para os usuários. Porém a desatualização das informações e a baixa adesão pelos órgãos e entidades, segundo o entrevistado A, contribuem para que não sejam produzidos relatórios totalmente eficientes pois são poucos servidores que utilizam o Módulo de Gestão de Imóveis. Assim concluiu o entrevistado A, que quanto mais servidores utilizarem o Módulo de Gestão de Imóveis na sua rotina de trabalho melhores seriam as propostas dos “Relatórios de Erros e Melhorias”, ou seja, os servidores aumentarão o seus conhecimentos a respeito das funcionalidades do Módulo de Gestão de Imóveis e poderão propor melhorias para o sistema no sentido que ele tenha ferramentas que forneçam informações que auxiliem cada vez mais a rotina de trabalho dos servidores. Conforme citou a entrevistada D, os primeiros “Relatórios de Erros e Melhorias” apresentavam mais erros gerais. Porém, atualmente, os relatórios possuem mais melhorias a serem inseridas no sistema.

Conforme Relatório Gerencial elaborado pela DCGIM em 2015, a emissão do “Relatório de Erros e Melhorias” é uma atividade constantemente realizada pela DCGIM em conjunto com a Superintendência de Tecnologia e Processos da SEPLAG e, posteriormente, este relatório é encaminhado à PRODEMGE (administradora do sistema) com o objetivo de buscar a qualificação e o aperfeiçoamento do Módulo de Imóveis. Vale destacar que para a elaboração desses relatórios a DCGIM enfrenta a seguinte dificuldade: identificar o que são falhas do sistema e o que consiste em falta de conhecimento do usuário.

Segundo o entrevistado G, o “Relatório de erros e melhorias” é essencial, pois são discutidos alguns ajustes ou manutenções do Módulo de Gestão de Imóveis. Entretanto, devido à baixa adesão, esse relatório não é tão eficaz. Dessa forma, para o entrevistado G, quanto mais servidores utilizarem o atual sistema de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais mais qualificadas serão as propostas do “Relatório de erros e melhorias” devido aos servidores começarem a conhecer as funcionalidades e limitações do Módulo de Gestão de Imóveis.

5.4.8. Workshops

Devido à reestruturação da DCGIM ocorrida no início do ano de 2016 e à elaboração do “Relatório de Erros e Melhorias” que busca aperfeiçoar e qualificar as funções do Módulo de Gestão de Imóveis confeccionados no ano de 2015 foi solicitado pelos servidores da DCGIM que os workshops fossem realizados em 2016 a partir do segundo semestre.

Dessa forma, por estas duas razões os servidores da DCGIM solicitaram que os workshops destinados a outras instituições da Administração Direta e Indireta fossem postergados para 2016, pois os próprios servidores da DCGIM estavam ainda assimilando as novas diretrizes e métodos, ou seja, ainda estavam compreendendo os resultados dessas mudanças.

5.4.9. Solicitar que as demandas relacionadas aos imóveis sejam executadas via Módulo de Gestão de Imóveis

Segundo a entrevistada C, a adesão dos servidores à utilização do sistema vem melhorando com o tempo, ou seja, vem crescendo gradativamente o número de usuários devido à ações de mobilização da DCGIM como, por exemplo, proporem os treinamentos e a mobilização interna (a DCGIM utilizar as funcionalidades do Módulo de Gestão de Imóveis em sua totalidade).

Ressaltou a entrevistada C, que a DCGIM deveria aceitar unicamente as solicitações e resoluções de demandas dos outros órgãos e entidades que forem tramitadas via Módulo de Gestão de Imóveis, ou seja, uma forma de indução seria a DCGIM iniciar ou continuar os processos relacionados aos imóveis que fossem tramitados exclusivamente pelo atual sistema de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

Segundo a entrevistada F, a DCGIM deve utilizar o seguinte mecanismo de coerção: somente iniciar ou dar continuidade aos processos que forem tramitados via Módulo

de Imóveis. Entretanto, para propor esse tipo de ação a DCGIM deve estar respaldada pela Alta Gestão do Estado de Minas Gerais.

5.4.10 Desativar o SIM

Durante a implementação do Módulo de Gestão de Imóveis, o SIM ainda era utilizado como um sistema de consulta e pesquisa pela DCGIM. Ressaltou a entrevistada C, que o SIM não vinha sendo atualizado, mas era uma ferramenta de grande utilidade na rotina da DCGIM devido aos servidores possuírem familiaridade com este sistema. Porém, no início deste ano foi entendimento da DCGIM em conjunto com a Superintendência de Tecnologias e Processos, que à medida que o SIM permanecesse ativo os servidores da DCGIM não teriam interesse de tramitar os processos e atualizar as informações do Módulo de Gestão de Imóveis. Ainda destacou a entrevistada, que existiam dois sistemas paralelos de gestão e controle de imóveis na DCGIM (Módulo de Gestão de Imóveis e o SIM) que poderiam acarretar alguns erros ou problemas, como, por exemplo, terem informações diferentes sobre o mesmo imóvel.

Dessa forma, segundo a entrevistada C, tirar o “sistema SIM do ar” é uma forma de induzir os próprios servidores da DCGIM a tramitar os processos e atualizar as informações do Módulo de Gestão de Imóveis, por ser a única ferramenta de gestão e controle dos imóveis públicos disponível, ou seja, como a DCGIM solicitará aos outros órgãos e entidades a utilização do Módulo de Gestão de Imóveis se a própria DCGIM não utiliza este sistema.

5.4.11. Interface com outros sistemas

O Módulo de Gestão de Imóveis já apresenta interface com outros sistemas, como os sistemas SIAPLE, SIAFI e SIAD. Porém, a DCGIM, conforme Relatório Gerencial do ano de 2015 elaborado pela própria diretoria avaliou a possibilidade de integração/comunicação com outros sistemas, por exemplo, interface com o banco de dados da CEMIG e da Copasa no que tange as faturas de imóveis de propriedade do Estado de Minas Gerais. Essa interface busca integrar informações do Módulo de Gestão de Imóveis com as respectivas faturas de água/esgoto e energia elétrica. Dessa forma, espera-se um melhora na gestão e controle de imóveis no sentido que as informações sobre o consumo de

água/esgoto e energia elétrica fornecerão informações “mais confiáveis” com relação à ocupação e os custos dos imóveis pertencentes ao Estado de Minas Gerais, como também otimizar os recursos disponíveis, tendo em vista que o processamento dos dados da fatura serão automatizados, ou seja, não será necessário o envio da fatura por via física.

A entrevistada D citou que a interface com esse banco de dados auxiliaria na verificação dos imóveis por meio da fatura. Um exemplo base seria o seguinte: em tese os imóveis invadidos estariam registrados no Módulo de Gestão de Imóveis como imóveis desocupados, ou seja, não existiria uma ocupação formal. Dessa forma, a partir da interface com o banco de dados da Cemig e Copasa seria possível verificar o funcionamento de água e luz. Dessa forma, em um imóvel em tese desocupado indicando o funcionamento de água e luz estaria ou haveria a indicação que o bem estaria ocupado (invadido).

A DCGIM também visa viabilizar a interface entre o Módulo de Gestão de Imóveis e um sistema administrado pela PRODEMGE denominado “Pontos de Minas”²⁰. Segundo a entrevistada D, o intuito dessa interface é confrontar via georreferenciamento o endereço do imóvel com a sua posição/localização geográfica.

Outra interface seria a integração entre o Módulo de Gestão de Imóveis e o SIG – RH (Projeto Masp). Segundo o Relatório Gerencial de 2015 confeccionado pela DCGIM, o Projeto Masp busca rever a forma como o Estado de Minas Gerais executa ações de Recursos Humanos; tais ações visam ter informações financeiras e gerenciais mais completas e robustas relacionadas aos Recursos Humanos, propondo alternativas eficientes de atendimento aos servidores do Estado de Minas Gerais.

Dessa forma, a DCGIM visa verificar a viabilidade de integração desses sistemas para resolução dos possíveis questionamentos: “No imóvel X vinculado à Saúde situado no local XXX, são alocados quantos servidores?”, “O servidor XXX alocado na Educação está exercendo as suas atividades em qual imóvel do Estado?” e “Qual o número de estações de trabalho desocupadas no 13º andar do Edifício Gerais?”

²⁰ A PRODEMGE desenvolveu o sistema Pontos de Minas que tem como objetivo permitir, por meio do geoprocessamento, a criação de diversos mapas, a formulação de pesquisas, além de consultas sobre a localização, fotos e o acesso a informações dos órgãos do Estado de Minas Gerais referenciadas geograficamente (MINAS GERAIS, 2016).

Sendo assim, foram apresentadas ao longo da seção 5.4 as ações e mecanismos utilizados pela DCGIM para enfrentar o desafio da baixa adesão ao Módulo de Gestão de Imóveis e a desatualização das informações dos imóveis sobre a responsabilidade do Estado de Minas Gerais. Por fim, na próxima seção será apresentada a conclusão deste trabalho.

6. Conclusão

Cabe à Administração Pública zelar pela guarda, integridade, conservação e manutenção dos seus bens imóveis, pois estes são um ativo financeiro com alto valor e um suporte essencial para prestação de serviços públicos. Dessa forma, para gerir e controlar é vital que a Administração Pública tenha conhecimento do seu patrimônio tanto para o controle contábil/financeiro como para prestação de serviços públicos como, por exemplo, educação, saúde e segurança.

Citando especificamente o caso do Estado de Minas Gerais, observa-se que a Administração Pública tem de gerir e controlar um patrimônio imobiliário com uma grande quantidade de imóveis, dispersos em um território que apresenta uma área extensa.

Devido a essas características para realizar a gestão e controle dos imóveis é necessário que os servidores tenham informações atualizadas, além de informações com toda a trajetória histórica desses imóveis. Assim, percebe-se que as informações sobre os imóveis são necessárias para que os servidores tenham conhecimento da sua realidade, pois como os servidores (o Estado de Minas Gerais) irão atuar em um contexto que eles não tenham total conhecimento, ou seja, ter informações desatualizadas faz com que estas informações não traduzam a realidade corretamente.

Dessa forma, era fundamental uma ferramenta que conseguisse armazenar, tratar os dados e gerar informações sobre o patrimônio imobiliário. Sendo assim, ao longo dos últimos anos a Administração Pública do Estado de Minas Gerais vem desenvolvendo sistemas de informações (ferramentas) para gerir e controlar seu patrimônio imobiliário.

Atualmente, é utilizado um sistema de informações gerenciais (SIG's) denominado Módulo de Gestão de Imóveis/SIAD que é a ferramenta responsável por tratar os dados, armazenar e gerar informações para os servidores terem maior conhecimento sobre o patrimônio imobiliário e, conseqüentemente, auxiliar também no processo decisório.

As informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis possibilitam resultados satisfatórios para gestão e controle do patrimônio público do Estado de Minas Gerais, pois auxiliam os servidores com informações que traduzem ou identificam a realidade

do patrimônio imobiliário, ou seja, as informações geradas por este sistema permitem que os servidores tenham conhecimento das características físicas e documentais dos imóveis.

Outros avanços que também fazem o Módulo de Gestão de Imóveis proporcionar resultados satisfatórios são os seguintes: tramitação dos processos, informações sobre os imóveis e combinação de diversos filtros de pesquisas estarem em único local, ou seja, todas estas funcionalidades estarem disponíveis em um único sistema.

Em relação à tramitação dos processos, percebe-se que os processos ocorrem de forma mais célere, pois não é mais necessário tramitar os processos pela via física. No que diz respeito às informações sobre os imóveis não é mais necessário sempre recorrer à pasta física para consultar as informações. Por fim, a combinação de diversos filtros de pesquisas permite aos servidores gerar informações de acordo com a sua necessidade, sendo ainda possível a geração de diversos relatórios pelo próprio sistema.

Entretanto, após a realização das entrevistas e por meio de observação participante verificou-se que a gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais têm dois grandes desafios: a baixa adesão e a desatualização das informações registradas do Módulo de Imóveis.

O ator principal para solucionar esse desafio seria a SEPLAG (órgão central) por meio da DCGIM; pode-se dizer que esta diretoria é a responsável pela orientação, normatização e definição de diretrizes/estratégias em relação às atividades relacionadas à gestão e controle de imóveis, ou seja, compete a DCGIM coordenar as políticas relacionadas ao patrimônio imobiliário.

Sendo assim, desde que estejam atualizadas, as informações geradas pelo Módulo de Gestão de Imóveis permitem aos servidores um maior conhecimento sobre os imóveis e, conseqüentemente, esse conhecimento aumenta o poder de decisão, pois os servidores conhecem a realidade em que estão atuando.

Dessa forma, pode-se concluir que o atual sistema de gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais possui mais elementos de gestão, controle e planejamento, pois subsidia os servidores com uma série de informações que permitem aos

mesmos uma visão geral da dispersão e distribuição dos imóveis ao longo de todo o território, além de descrever as características desses imóveis tanto do ponto de vista físico como documental.

Outra possibilidade que o Módulo de Gestão de Imóveis proporciona à DCGIM é a maior proximidade com os outros órgãos e entidades sendo realmente possível à DCGIM realizar uma gestão compartilhada, integrada e conjunta com os outros órgãos e entidades; podendo o órgão central acompanhar e monitorar; avaliando qual a melhor destinação pode ser dada aos diversos imóveis do Estado de Minas Gerais.

Vale destacar que a interface do Módulo de Gestão de Imóveis com outros sistemas também proporciona resultados satisfatórios para a gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais, pois complementa e subsidia os servidores com uma série de informações adicionais. É possível citar como exemplo a integração entre o Módulo de Gestão de Imóveis e o SIAFI que permitiu ao Estado de Minas Gerais ter um maior conhecimento do seu patrimônio imobiliário do ponto de vista financeiro.

Por fim, o Módulo de Gestão de Imóveis é uma ferramenta útil e necessária para gerir e controlar o patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais, porém deve ser revista em alguns aspectos como, por exemplo, a tramitação dos processos via sistema e alguns mecanismos de pesquisa para ser uma ferramenta que auxilie cada vez mais os servidores com informações que descrevam a realidade do patrimônio imobiliário. Pode-se concluir que o Módulo de Gestão de Imóveis permitiu a gestão e controle de imóveis saltar de patamar quando comparado ao antigo sistema SIM que era somente um banco de dados. Entretanto, quando comparado o propósito de concepção do Módulo de Gestão de Imóveis e o que acontece na prática com esse sistema observa-se que esta ferramenta acaba subutilizada, pois as informações estão desatualizadas e existe uma baixa adesão pelos órgãos e entidades; e os usuários que utilizam este sistema não usufruem todas as suas possibilidades/funcionalidades, ou seja, o Módulo de Gestão de Imóveis foi concebido para que toda e qualquer atividade relacionada ao patrimônio público de Minas Gerais fosse executada exclusivamente e unicamente por este sistema.

Dessa forma, cabe a DCGIM (órgão central) encontrar maneiras para que estes dois principais desafios (baixa adesão e desatualização das informações) sejam superados.

Após a realização desse trabalho, percebe-se que é necessário o respaldo da alta gestão para que as medidas e mecanismos utilizados pela DCGIM tenham o melhor resultado possível no enfrentamento à baixa adesão dos órgãos e entidades e na desatualização das informações do patrimônio imobiliário. Também deveria ocorrer um maior investimento pela DCGIM na área de tecnologia como, por exemplo, a contratação de servidores com formação acadêmica em gestão e sistema de informação. Vale destacar, que desde a sua implantação, o Módulo de Gestão de Imóveis tem tido uma maior adesão e as informações se encontram mais atualizadas, ou seja, observa-se que este sistema está se consolidando como uma ferramenta para auxiliar os servidores na gestão e controle de imóveis do Estado de Minas Gerais.

7. Referências

ABE, Nilma de Castro. **Gestão do patrimônio público imobiliário: aspectos jurídicos da destinação, delimitação, fiscalização e responsabilidade** / Nilma de Castro Abe; prefácio Dinorá Adelaide Musetti Grotti. – 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

AJUDARTE, Tiago Espescht; DUARTE, Jean Mattos; RAMOS, Marcos de Paula. **Módulo de Gestão de Imóveis: uma experiência do governo de Minas na inovação, simplificação, governança e transparência na gestão do patrimônio imobiliário do estado.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5. 2012, Brasília.

ANDRADE COUTINHO, José Roberto. **Gestão Patrimonial na Administração Pública: Aquisição, alienação ou perda e oneração de bens públicos em espécie, processos de trabalho e modelos de gestão de bens, minutas e modelos de atos, contratos e editais de licitação.** Rio de Janeiro, Lúmen Júris, 2005.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 32 edição, revista e atualizada até a Emenda Constitucional 84, 2015.

BOTELHO, Milton Mendes. **Patrimônio na administração pública municipal: regulamento e gestão de ativo imobilizado de acordo com a NBCASP.** / Milton Mendes Botelho. / Curitiba: Juruá, 2013.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Brasília, 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Serviços ao Governo. **Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União - SPIUnet.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/patrimonio-da-uniao/servico-ao-governo>>. Acesso em: 12 mai.2016.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento - Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão do patrimônio imobiliário na administração pública** / José Roberto de Andrade Coutinho. – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

D' ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos** – 1. ed. – 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo – 10.** – São Paulo: Saraiva, 2005.

GOMES, Maria Yêda Soares Filgueiras. **Dissertações defendidas no programa de pós graduação em ciência da informação da UFMG na década de 90: um balanço.** Revista Perspectivas em ciência da informação. Vol. 11, nº 3, pp. 318-334, setembro - dezembro de 2006. Belo Horizonte.

GORDON, Steven R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial/** Steven R. Gordon, Judith R. Gordo; tradução Oscar Rudy Kronmeyer Filho; revisão técnica Sandra Regina Holanda Mariano. – Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa/** Alexandre Reis Graeml. – São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, Kenneth C e LAUDON, Jane P.. **Sistemas de Informação Gerenciais/Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon; revisão técnica Belmiro do nascimento João; (tradução Célia Taniwaki).** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 11º Edição.

MARQUES NETO, Floriano Azevedo. **Bens públicos: função social e exploração econômica: o regime jurídico das utilidades públicas.** Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009.

MARTINS, Fernando Rodrigues. **Controle do patrimônio público: comentários à Lei de improbidade administrativa /** Fernando Rodrigues Martins. – 4. ed. rev. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno.** 18ª ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

MELQUÍADES, Max Melquíades da Silva. **A gestão do conhecimento entre as propostas teórico-conceituais e a efetividade de sua implementação na administração pública: problemas e possibilidades.** Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Área de Concentração de Gestão da Informação, apresentada como um dos pré-requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, sob orientação da professora Dr. Simone Cristina Dufloth, 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46467 de 28 de março de 2014.** Dispõe sobre a gestão de imóveis patrimoniais no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional. Disponível em:

<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46467&comp=&ano=2014>> Acesso em: Dez. 2015.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46557 de 11 de julho de 2014**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46557&comp=&ano=2014>> Acesso em: Fev. 2016.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 180 de 20 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: Fev. 2016.

MINAS GERAIS. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE. **Pontos de Minas**. Disponível em: < <http://www.prodemge.mg.gov.br/banco-de-noticias/62-pontos-de-minas-o-mais-novo-produto-do-catalogo-da-prodemge>>. Acesso em: 12 mai.2016.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais – SECCRI. **Sistema de Acompanhamento de Projetos e Proposições de Lei – SIAPLE**. Disponível em: < <http://www.casacivil.mg.gov.br/index.php/politica-de-privacidade/page/89-siaple>>. Acesso em: 12 mai.2016.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Diretoria de Pesquisas Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 11. **O setor de tecnologia da informação e Comunicação no Brasil**. Elaboração do arquivo PDF Roberto Cavararo, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais/** Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira – 8º ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. Uma abordagem gerencial / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos. **Programa Otimizar**. Programa de Gestão do Patrimônio do Estado. Disponível em:<

http://www.sarh.rs.gov.br/conteudo/1835/?Programa_de_Gest%C3%A3o_do_Patrim%C3%B4nio_do_Estado_%28Otimizar%29>. Acesso em: 12 mai.2016.

Sociedade da informação no Brasil: Livro Verde / organizado por Tadao Takahashi. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Direito Administrativo Ordenador**. São Paulo: Malheiros, 1997.

ZANON, Edegar José. **Administração de material no setor público**. Ijuí : Ed. Unijuí, 2008. 124 p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

8. Apêndice

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com o servidor A - Responsável técnico pela comunicação entre a PRODEMGE e a DCGIM; atuando na adequação do sistema para melhor atender aos usuários.

1. Qual a diferença entre o Módulo Gestão de Imóveis e o SIM?
2. De que forma foram transferidas informações do SIM diretamente para o Módulo Gestão de Imóveis?
3. Existe alguma padronização na inserção dos dados/informações no Módulo Gestão de Imóveis?
4. Dentro das possibilidades de inclusão de documentos, toda a documentação contida nas pastas físicas poderia ser migrada para o sistema?
5. Como você avalia a adesão dos servidores ao uso do sistema? Os servidores têm aproveitado todas as possibilidades oferecidas pelo sistema? O que pode ser feito para melhorar?
6. Foi elaborado conjuntamente entre a DCGIM e a PRODEMGE um documento de proposta de erros e melhorias. De que maneira esse tipo de interação auxilia na qualificação e inserção de novas ferramentas ao sistema?
7. As informações do Módulo são confiáveis? As informações encontram-se atualizadas? Se não, como fazer para manter as informações atualizadas? Além disso, em relação aos erros do sistema, podem ser atribuídos ao próprio sistema ou ao usuário?
8. É possível o Sistema “perder algumas informações” (servidores alegam que foram perdidas algumas informações que já estavam inseridas no Módulo Gestão de Imóveis)?
9. É possível auferir ganhos em eficiência (aumentou a velocidade de tramitação dos processos, resolução das demandas, número de acessos e consultas ao sistema) a partir do uso do Módulo de Gestão de Imóveis do SIAD?
10. A partir de seu conhecimento a respeito do Módulo, o que você acha que pode melhorar dentro das possibilidades que o sistema oferece?
11. Como você avalia a adesão dos servidores ao uso do sistema? Os servidores têm aproveitado todas as possibilidades oferecidas pelo sistema? O que pode ser feito para melhorar?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com o servidor B – Participou diretamente do processo de concepção e construção do Módulo de Gestão de Imóveis.

1. Como se davam os processos internos em relação ao fluxo das atividades e controles da Diretoria Central de Gestão (DCGIM) de Imóveis antes da implantação do Módulo de Imóveis do SIAD?
2. Como foi identificada a demanda pelo Módulo de Imóveis do SIAD?
3. Em termos de concepção e construção, quais situações (problemas) o Módulo Gestão de Imóveis pensava em solucionar?
4. Qual a diferença entre o Módulo Gestão de Imóveis e o SIM?
5. No quesito controle (acompanhamento, guarda e conservação dos imóveis), para um gestor o uso dessa ferramenta (Módulo de Imóveis do SIAD) permite melhor acompanhamento das atividades atribuídas ao servidor responsável? O sistema permite que o gestor acompanhe todos os processos relacionados à gestão de imóveis? Mesmo aqueles que não estão sob sua responsabilidade?
6. Quais as principais características ou avanços do Módulo Gestão de Imóveis?
7. Como as informações fornecidas pelo Módulo auxiliam o gestor no processo decisório em relação ao Sistema SIM? É possível dizer que com o módulo existem mais elementos de gestão e planejamento?
8. O Estado de Minas Gerais apresenta uma extensa dimensão territorial e uma grande quantidade de imóveis, de que maneira o Módulo Gestão de Imóveis auxilia o Estado estar presente em todo território e prestar serviços de qualidade?
9. Na visão da logística (custo e manutenção dos imóveis) de que forma o Módulo Gestão de Imóveis auxilia a gestão de imóveis? Este sistema pode proporcionar informações sobre o patrimônio imobiliário ao gestor que auxiliem na sua rotina de trabalho?
10. Como se encontravam armazenadas as informações referentes ao patrimônio do Estado antes da construção Módulo Gestão de Imóveis?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com o servidor C – atual diretora responsável pelos direcionamentos e condução da equipe DCGIM.

1. Hoje, acredita-se que seriam necessários mais servidores ou a quantidade atual é suficiente para suprir as demandas da DCGIM?
2. Com a implantação do Módulo de Imóveis do SIAD, o que foi alterado em relação a gestão interna da DCGIM? Como foram reestruturados os processos para atender ao propósito do sistema?
3. Como você avalia a adesão dos servidores ao uso do sistema? Os servidores têm aproveitado todas as possibilidades oferecidas pelo sistema? O que pode ser feito para melhorar?
4. As informações do Módulo são confiáveis? As informações encontram-se atualizadas? Se não, como fazer para manter as informações atualizadas?
5. Como as informações fornecidas pelo Módulo auxiliam o gestor no processo decisório em relação ao Sistema SIM? É possível dizer que com o módulo existem mais elementos de gestão e planejamento?
6. O Estado de Minas Gerais apresenta uma extensa dimensão territorial e uma grande quantidade de imóveis, de que maneira o Módulo Gestão de Imóveis auxilia o Estado estar presente em todo território e prestar serviços de qualidade?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista com o servidor D – responsável pelos projetos de melhoria do Módulo gestão de Imóveis, como, por exemplo, a inserção de novas ferramentas para melhor atender aos usuários.

1. Com essa última proposta de reestruturação o que foi alterado em relação a gestão interna da DCGIM? Como foram reestruturados os processos para atender ao propósito do sistema?
2. Quais as principais características ou avanços do Módulo Gestão de Imóveis?
3. As informações do Módulo são confiáveis? As informações encontram-se atualizadas? Se não, como fazer para manter as informações atualizadas?
4. Como as informações fornecidas pelo Módulo auxiliam o gestor no processo decisório em relação ao Sistema SIM? É possível dizer que com o módulo existem mais elementos de gestão e planejamento?
5. Houve melhora de comunicação entre a DCGIM e os outros órgãos do Módulo Gestão de Imóveis?
6. Quais as propostas de melhoria (inserção de novas ferramentas) do Módulo Gestão de Imóveis se consolidaram e quais estão em processo de andamento?
7. A partir de seu conhecimento a respeito do Módulo, o que você acha que pode melhorar dentro das possibilidades que o sistema oferece?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista com os servidores E, F e G –
Coordenadores - responsáveis pelo acompanhamento, monitoramento e orientação da gestão e controle dos imóveis.

1. Como se davam os processos internos em relação ao fluxo das atividades e controles da Diretoria Central de Gestão (DCGIM) de Imóveis antes da implantação do Módulo de Imóveis do SIAD?

2. É possível auferir ganhos em eficiência (aumentou a velocidade de tramitação dos processos e resolução das demandas) a partir do uso do Módulo de Imóveis do SIAD?

3. Com a implantação do Módulo de Imóveis do SIAD, o que foi alterado em relação a gestão interna da DCGIM? Como foram reestruturados os processos para atender ao propósito do sistema?

4. Com essa última proposta de reestruturação o que foi alterado em relação a gestão interna da DCGIM? Como foram reestruturados os processos para atender ao propósito do sistema?

5. No quesito controle (acompanhamento, guarda e conservação dos imóveis), para um gestor o uso dessa ferramenta (Módulo de Imóveis do SIAD) permite melhor acompanhamento das atividades atribuídas ao servidor responsável? O sistema permite que o gestor acompanhe todos os processos relacionados à gestão de imóveis? Mesmo aqueles que não estão sob sua responsabilidade?

6. Quais as principais características ou avanços do Módulo Gestão de Imóveis?

7. As informações do Módulo são confiáveis? As informações encontram-se atualizadas? Se não, como fazer para manter as informações atualizadas?

8. O sistema produz relatórios a partir das informações nele contidas, como por exemplo, inventário de imóveis, quantidade de solicitações por tipo de processo, os Projetos de Lei em tramitação, entre outros. O servidor pode elaborar o tipo de relatório que deseja, com base nas informações do sistema?

9. A partir de seu conhecimento a respeito do Módulo, o que você acha que pode melhorar dentro das possibilidades que o sistema oferece?