

ÁREA TEMÁTICA: Casos de Ensino

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE DESFAZIMENTO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL**

Resumo

Em uma Instituição de Ensino Federal situada no estado de Roraima, a administradora Helena está responsável pelo processo de desfazimento de bens inservíveis. Helena possui pouca experiência no serviço público, mas sabe que precisa basear as suas ações nas legislações vigentes em 2025, que versam sobre esse processo. Ela também buscou por registros internos que explicassem sobre o desfazimento, mas não encontrou documentos que estabelecessem os detalhes de todas as etapas desse processo. Ao se aprofundar no tema e na realidade do Instituto, Helena percebe que precisará mobilizar diferentes áreas, como Contabilidade, técnicos especialistas para avaliarem a funcionalidade dos bens, almoxarifado e o departamento administrativo como um todo. Outro desafio será estabelecer qual o destino apropriado para o bem, já que a legislação prevê alguns caminhos e enfatiza que questões ambientais devem ser seguidas para a tomada de decisão, destacando o aspecto da sustentabilidade, por isso ela acredita que o desenvolvimento de parcerias será necessário para que o desfazimento seja feito da maneira correta. Helena está preocupada com tamanha complexidade processual, mas entende a importância desse trabalho para o Instituto, por isso prevê o desenvolvimento de fluxogramas para não se perder e poder registrar como o processo foi realizado.

Palavras-chave: Desfazimento; Administração Pública; Sustentabilidade.

36º ENANGRAD

1. Corpo do Caso

1.1. Introdução

Helena é administradora e foi recém-empossada em uma Instituição de Ensino Federal em Roraima. Ela foi alocada em um campus que possui 15 anos de funcionamento e que possui importante relevância na região em que está localizado. Apesar de sua pouca experiência no serviço público, Helena sempre buscou aprender sobre os assuntos das empresas que trabalhou e tem mais de 20 anos de experiência no mercado privado, por isso está acostumada a trabalhar em diferentes áreas, como financeiro, gestão de pessoas e logística.

Ao iniciar suas atividades, Helena foi direcionada a se inteirar das leis mais importantes para o desenvolvimento das atividades do seu departamento, com isso pôde entender os princípios da administração pública na prática, que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dessa forma, compreendeu que a Administração Pública só permite que o servidor faça o que está estabelecido em Lei, o que foi uma grande diferença para a forma que trabalhava anteriormente.

Devido ao seu grande interesse em aprender, Helena observou que havia um processo sobre desfazimento de bens inservíveis pendente de movimentação há mais de 6 meses. Ela começou a ler os documentos relacionados e conversar com seus colegas sobre quais eram as particularidades daquele processo, percebendo que se tratava de algo complexo, por diversos aspectos que poderiam ser resumidos da seguinte forma:

- 1) Comparado com os demais processos relacionados a financeiro e orçamento, o desfazimento não era visto pelos gestores como algo prioritário;
- 2) Para realizar o processo, conforme os princípios da administração pública, seria preciso reunir e organizar todas as legislações que versam sobre gestão de patrimônio público, e mais especificamente, sobre o processo de desfazimento;
- 3) Vários servidores de diferentes áreas precisariam se envolver para que todas as etapas fossem cumpridas;
- 4) Caso o destino do bem fosse o descarte, seria preciso estudar a forma ambientalmente correta de realizar essa ação.

Com a explicação dos colegas, Helena entendeu que era muito trabalho para ser realizado com o número reduzido de servidores que o *campus* estava trabalhando até 2024, por isso não foi possível priorizar, mas que com a entrada de novos servidores em 2025, havia um interesse da gestão geral do *campus* que esse processo fosse organizado.

Helena mesmo com receio do desafio que o processo exige, decide conversar com a sua diretora imediata sobre o tema, apresentando o seu interesse em retomar o processo existente. A diretora destacou que no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2028 do Instituto existe uma meta para a regularização dos bens patrimoniais, explicando que seria realmente válido aproveitar o momento de recomposição do quadro de servidores para retomarem o processo e poderem contribuir com a meta do Instituto, mas que seria importante criar um método que registrasse como o processo seria realizado.

A nova servidora sentiu que o desafio seria grande e ainda possuía muitas dúvidas sobre como o processo seria efetivamente desenvolvido, mas entendeu a sua relevância e impacto na gestão patrimonial do *campus* em que atua. Dessa forma, Helena pretende contribuir para o desenvolvimento do processo de desfazimento, revendo todas as etapas envolvidas para que todos os aspectos contábeis e administrativos sejam seguidos e que o possível descarte seja realizado de maneira sustentável.

1.2. Contexto do caso

Helena possui experiência em mapeamento de processos, então para iniciar a sua análise sobre qual a melhor forma de desenvolver o processo de desfazimento, ela primeiro buscou informações com os servidores mais antigos, entendendo mais detalhes sobre o histórico do *campus*, tais como:

- como foi o processo de criação e desenvolvimento da autonomia administrativa;
- se já haviam sido realizados processos de desfazimento e;
- além do processo aberto no sistema, qual era a quantidade de bens que precisavam ser desfeitos do patrimônio.

Esse último ponto foi bastante revelador, porque Helena não tinha noção do número de itens considerados como inservíveis, mas que por falta do processo estavam armazenados, ocupando espaços consideráveis ou passando por uma deterioração ainda mais acelerada por não estarem acondicionados da melhor forma. Apesar de não haver processos abertos, Helena conseguiu compreender que a complexidade do desfazimento gera malefícios para a organização, fortalecendo a sua ideia sobre a relevância de se dedicar a esse processo, mesmo percebendo que encontraria muitas dificuldades.

Também houve uma conversa com a contadora para entender como estavam os registros de bens patrimoniais, foi um momento bastante esclarecedor e motivador, porque a contadora já estava realizando a conciliação de diversos grupos de bens nos últimos dois anos, o que já facilitaria o desenvolvimento do processo de desfazimento em si.

Helena também buscou informações com colegas de outros *campis* do mesmo Instituto em que atua e de outros estados através de pesquisas na Internet, com esses dados ela conseguiu esclarecer algumas dúvidas que tinha e visualizar como poderia

iniciar o desenvolvimento dos fluxogramas, como metodologia de registro de processo, que foi uma solicitação de sua diretora.

Após essas análises, Helena também separou um tempo para se inteirar das legislações, esse processo foi bastante difícil, especialmente pela falta de familiaridade com a leitura e interpretação de leis. Ela destacou as seguintes legislações como base para o processo de desfazimento:

- Constituição Federal/1988, especialmente artigos 37, 39, 40 e 41.
- Lei nº 8.429/1992, que trata sobre Improbidade Administrativa
- Portaria nº 232/2020, emitida pelo Ministro de Estado da Economia, que institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial – Siads
- Lei 14.133/2021, sobre licitações e contratos administrativos;
- Decreto nº 9.373/2018, dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens.
- Lei nº 12.305/2010, institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos

Nessa pesquisa inicial, Helena conseguiu visualizar diversos aspectos que irão compor o processo de desfazimento. Contudo, uma parte do processo gerou bastante preocupação com relação à efetividade de realização do desfazimento, o aspecto que trata sobre a sustentabilidade no descarte de bens inservíveis. Isso porque o estado de Roraima está localizado no extremo norte do Brasil, fazendo fronteira ao norte com a Venezuela e a Guiana, ao leste com o estado do Pará e ao sul e oeste com o Amazonas.

Pelo conhecimento de Helena, não existe uma política de sustentabilidade forte no estado de Roraima e os estados vizinhos possuem os seus centros urbanos mais desenvolvidos bem distantes, a cidade mais próxima seria Manaus, que fica a aproximadamente 750km da capital Boa Vista. Quanto ao Pará, não é possível chegar a Belém por via rodoviária, sendo necessário utilizar meios aéreos ou fluviais. Nesse sentido, Helena já considera essa etapa como algo que irá exigir o desenvolvimento de parcerias ou de buscar soluções inovadoras no estado, trata-se de uma situação que pode fugir da sua capacidade de solução e não ser possível a conclusão do processo.

Esse fato, apesar de ter desanimado a servidora é um fato que ela entende que precisa ser pensado e estudado, porque o cuidado com o meio-ambiente é prioritário, ou seja, faz parte da agenda nacional, consta nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 12, “consumo e produção responsáveis”, logo precisa fazer parte das políticas públicas do estado também. Helena pensa que é preciso achar meios, mas sabe que não será um processo simples.

O tema da sustentabilidade não é familiar para Helena, porque ela nunca trabalhou diretamente na área, mas possui interesse em se dedicar a isso, entende que é uma temática que precisa ser priorizada e que só irá conseguir concluir o processo de desfazimento se achar caminhos para a realização do descarte correto dos materiais.

1.2.1 Gestão do Patrimônio

Para conseguir compreender um pouco mais sobre o desfazimento, foi importante estudar o processo Gestão de Patrimônio. Helena limitou a sua atenção aos conceitos que tratam sobre os bens materiais, não abordando o patrimônio intangível, ou seja, o conhecimento especializado de uma Instituição por exemplo, não seria do seu interesse no momento.

Olhando através dessa perspectiva material sobre o patrimônio, ela delimitou ainda mais a sua análise aos bens permanentes, aqueles que possuem as seguintes características:

- Duração superior a dois anos;
- Aspectos como fragilidade e perecibilidade precisam ser avaliados;
- A finalidade do material não pode ser a incorporação a outro ou ser transformado. Trata-se de um objeto que possui uma finalidade nele mesmo.

Esses conhecimentos contribuíram para que Helena não se perdesse no momento do levantamento das informações que precisava buscar sobre os itens que seriam desfeitos do patrimônio.

Nesse sentido, ela observa que as decisões de compra de bens permanentes impactam em toda essa gestão, observar critérios de sustentabilidade no momento da aquisição facilitam o momento de um possível descarte do item.

Enquanto o item está em condições de uso, ele precisa estar sob a guarda de algum servidor, que é responsável em notificar toda a informação patrimonial, por exemplo: se houve troca de responsável pelo item, se o material sofreu algum dano ou até mesmo se o item está sendo solicitado por outra unidade.

De acordo com a Gestão de Patrimônio Público, o bem permanente precisa estar registrado contabilmente no Siafi (Sistema Integrado de Administração Financeira) e também no Siads (Sistema Integrado de Gestão Patrimonial), é preciso ter registrado o seu valor financeiro, um servidor precisa ter a guarda do item (ser o responsável pelo bem) e, para a realização do desfazimento, é preciso que haja uma justificativa que demonstre o motivo para aquele item não ser mais útil para a instituição.

Outro ponto que chamou a atenção da administradora foram as formas possíveis de desfazimento, sendo apresentadas como opções as seguintes modalidades de acordo com o Decreto 9.373/2018:

- Transferência: há a mudança de propriedade do bem de forma definitiva para outro ente público. Caso que acontecia bastante dentro do Instituto, porque os *campis* possuem uma relação de cooperação para que todos funcionem bem.
- Cessão: quando o bem fica sob a posse de outro ente público por tempo determinado.
- Alienação: utilizado para bens inservíveis, quando não é possível ou antieconômico manter um bem, devendo-se passar pelo processo previsto

na legislação que trata sobre licitações. Sendo indispensável a avaliação prévia do bem.

- Descarte: caso o estado do item torne o processo de alienação oneroso ou inconveniente, o item deve ser descartado de forma ambientalmente adequada, conforme consta na Lei 12.305/2010.
- Doação: também prevista para itens inservíveis, mas que podem ser usados em projetos que tenham fins sociais.

De posse dessas informações, Helena junto com uma equipe técnica do *campus*, realizou a classificação dos bens que constavam na relação de materiais que deveriam ser desfeitos. A maior parte deles são eletrodomésticos da linha branca.

Os técnicos precisavam definir os itens dentro das seguintes categorias, também de acordo com o Decreto 9.373/2018:

- Ocioso – o item está em perfeitas condições, mas por algum motivo não possui mais utilidade para a Instituição;
- Recuperável – o valor da manutenção do bem é de até cinquenta por cento do seu valor de mercado. Dependendo da utilidade do item no campus, pode-se justificar que o custo e benefício do conserto é válido para o Campus.
- Antieconômico – quando o valor da manutenção é maior que cinquenta por cento ou o item foi considerado obsoleto por outro que possui um desenvolvimento tecnológico superior, não sendo interessante realizar a manutenção.
- Irrecuperável – quando a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação.

1.2.2 - Desfazimento

Após a análise dos técnicos, foi emitido um relatório com informações e imagens dos itens relacionados. Helena analisou as informações e constatou que os itens eram muito antigos, com mais de dez anos de uso e que os valores estimados de manutenção eram onerosos e não trariam a eficiência que equipamentos mais novos, que já existiam no *campus*, proporcionavam. Todos os itens da relação foram considerados pelos técnicos como irrecuperáveis.

Em seguida, foi feita uma reunião entre Helena, a contadora e o diretor do departamento de administração para verificar a situação contábil e financeira do item. Constatou-se que os itens possuíam número de tombamento, estavam registrados no Siafi e também no Sistema Interno do Instituto. Contudo, os itens estavam pendentes de registro no Siads, tornando-se uma pauta de estudo e busca de regularização para a contadora realizar.

Já Helena ficou responsável em pesquisar quais das opções de desfazimento seriam possíveis. Ao resgatar as possibilidades possíveis e a avaliação dos técnicos sobre os itens que precisavam ser desfeitos, Helena observa que as opções possíveis seriam o descarte ou a doação. Ela traça duas estratégias, buscar parceiros que

poderiam ter interesse em usar para fins sociais e empresas que possuem capacidade de realizar o descarte ambientalmente sustentável.

1.3. Dilema do caso

Após a divisão de tarefas mais práticas do desfazimento Helena e a contadora enumeram as dificuldades que estão encontrando. A contadora explica que o Siads é uma ferramenta de uso obrigatório e que a inserção do patrimônio em questão levará um tempo, porque ela precisa verificar o cadastro de cada item e a sua inserção será feita de forma manual, por isso estabelece algumas etapas para esse processo. Como ela não possui familiaridade com o sistema, ela vai estudar a forma correta de realizar o cadastro, verificar questões que precisam ser realizadas na prática como a inserção de etiquetas e ajustes no registro financeiro, para poder entender se existe alguma ferramenta dentro do Siads que poderia contribuir com esse desfazimento. Ela já ouviu falar da opção Doação no SIADSWEB, mas vai pesquisar com mais profundidade se caberia para o processo em questão.

A contadora esclarece que a implantação do Siads foi feita por outra equipe e que a sua utilização exige a mudança na forma de gestão de outros setores, como o almoxarifado e o setor administrativo, gerando uma mudança processual para várias equipes.

Já Helena encontrou muita dificuldade na articulação de parcerias interessadas no recebimento dos materiais, pois dentro do estado de Roraima não existe uma política bem estruturada para a gestão dos resíduos sólidos, especialmente aqueles categorizados como resíduos eletroeletrônicos. Ela entende que a logística precisa estar focada nos critérios de sustentabilidade, então não seria interessante enviar para outros estados, sua prioridade é encontrar uma forma que seja conveniente e econômica para o instituto. Ela traçou duas estratégias: continuar a sua busca por empresas dentro do estado, ampliando para o estado do Amazonas; e dividir a sua preocupação com profissionais do campus ligados à área do meio ambiente e com a gestora do campus, pois uma ação mais institucional pode trazer possibilidades que Helena sozinha não teria acesso.

Dessa forma, os dois principais problemas apresentados, o cadastramento no Siads e a realização sustentável do descarte dos materiais. Ambos possuem uma complexidade alta, porque podem gerar processos de Administrativos Disciplinares especialmente para as servidoras envolvidas, caso não sejam realizados corretamente.

Como implantar o processo de desfazimento considerando as etapas do Siads e os aspectos da sustentabilidade? Essa é a pergunta que a administradora e a contadora precisam se empenhar para encontrar respostas, porque existem modelos de outras instituições e vídeos que explicam, mas a realidade regional e funcional do *campus* possui um peso grande sobre as soluções possíveis, além disso elas possuem um prazo para concluir esse processo.

2. Notas de Ensino

Este Caso Ensino apresenta em seu primeiro tópico um dos processos administrativos mais complexos para a Administração Pública, porque desfazer de bens públicos é um processo que exige um embasamento documental grande para evitar processos de improbidade administrativa.

Pode ser utilizado em disciplinas como Gestão de Processos, Sustentabilidade, ou para projetos multi-disciplinares, uma vez que a Gestão do Patrimônio tange diversos aspectos administrativos. Disciplinas ministradas em cursos de Administração e similares.

Foi citado no Corpo do Caso o ODS-12, mas os alunos podem discutir em quais mais objetivos um processo complexo como o desfazimento pode ser incluído. Qual a importância de os órgãos públicos trabalharem esses objetivos de forma holística e efetiva?

Importante destacar que a Administração Pública é um dos principais compradores do mercado brasileiro, de acordo com Demarchi, Guercio & Sierra (2022), as compras públicas correspondem a 12% do PIB de uma nação, mas a realização dessas compras enfrenta diversos entraves para serem realizadas de forma sustentável. Então, apesar de no Brasil existirem diversas regulamentações que tratam sobre o tema, até os próprios órgãos enfrentam dificuldades para conseguir cumprir a legislação.

Com relação ao desfazimento de bens públicos, o que os alunos precisam se atentar é que a grande quantidade de legislações visa inibir que haja o mau uso do dinheiro público. Então, se foi realizada uma compra de algo considerado importante para um determinado órgão, o motivo para aquele item ser considerado inservível precisa estar bem estabelecido. Esta justificativa será analisada por órgãos de controle para verificar se a compra realmente teve a motivação correta e se o desfazimento possui enquadramento legal e não tinha o objetivo de beneficiar a terceiros (Moraes, 2021).

Trabalhar a sustentabilidade na prática é algo desafiador, especialmente para localidades como Roraima, que é um estado situado no extremo norte e distante dos grandes centros do Brasil, contudo, com o crescimento do seu desenvolvimento econômico e do acirramento das políticas ambientais, é preciso encontrar soluções que atendam a sociedade, as organizações públicas e privadas. Quais são os caminhos adotados por outros estados e até cidades fora do Brasil que os alunos poderiam pesquisar e sugerir como caminhos para práticas reais de sustentabilidade?

O outro dilema deste caso é a utilização do Siads, uma ferramenta criada pelo Governo Federal para contribuir para a Gestão do Patrimônio. A ferramenta apresenta uma estruturação bem completa, o problema é que muitos órgãos públicos possuem problemas nessa área de gestão e, apesar da utilização do sistema ter se tornado obrigatória para todos os órgãos e entidades desde julho de 2023, existe uma dificuldade para a migração para esse sistema. Nesse sentido, os alunos podem, a partir deste caso, aprender as etapas da Gestão do Patrimônio, entender as particularidades dos processos envolvidos e, para cursos voltados para a Gestão Pública, os alunos podem aprofundar o estudo sobre as legislações que balizam a Administração Pública nesse contexto.

3. Referencias Bibliográficas

Alberton, A., Silva, A. B. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. Revista de Administração Contemporânea, v. 22, n. 5, pp. 745-761. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

Demarchi, Murilo Pedro Demarchi, Guercio, Mary Jerusa, Sierra, Eduardo Juan Soriano. Desafios à implementação de compras públicas sustentáveis: uma revisão integrativa. In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mary-Guercio/publication/369338571_Challenges_to_the_implementation_of_sustainable_public_procurement_an_integrative_review/links/64cbb6b840a524707b9450fc/Challenges-to-the-implementation-of-sustainable-public-procurement-an-integrative-review.pdf. Acessado em: 10/09/2025

MORAES, Renato Alencar de. A Gestão Patrimonial na Administração Pública. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/991/472>. Acessado em: 10 de agosto de 2025.

36º ENANGRAD