



## **PROPOSTAS PARA CONTROLE DE ALUGUÉIS E INCENTIVO AO USO DE IMÓVEIS PRÓPRIOS: UMA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

**Francisca Luciana Bevenuto Gonzaga<sup>1</sup>, Jovana Aparecida de Góis Nunes Alípio<sup>2</sup>, Ruth Leite de Andrade<sup>3</sup>, Natalia Kellyana Bandeira da Silva<sup>4</sup>**

### **RESUMO**

A gestão do patrimônio imobiliário público enfrenta desafios, como imóveis em desuso, que geram custos de manutenção e riscos de deterioração, e os gastos com aluguéis de imóveis de terceiros. O objetivo deste estudo é propor estratégias para reduzir os gastos com aluguel e incentivar o uso de imóveis próprios no Estado do Rio Grande do Norte, visando uma gestão patrimonial mais eficiente e alinhada às necessidades e limitações da administração pública atual. Para isso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de fontes bibliográficas e reuniões da equipe técnica da Subcoordenadoria de Patrimônio Imobiliário (SUPAT). Durante o estudo, foram discutidos os desafios e possíveis estratégias, incluindo a adaptação de ações do Governo Federal para o contexto estadual, além de estudos preliminares sobre imóveis ociosos e a criação de fichas cadastrais detalhadas. Outras propostas incluem a formalização do processo de solicitação de imóveis à SUPAT, o condicionamento da locação de imóveis ao aproveitamento de imóveis próprios, e a análise comparativa de custos entre aluguel e reformas, a fim de subsidiar decisões mais informadas. Este estudo contribui para aprimorar a gestão patrimonial, promovendo uma utilização mais estratégica e sustentável dos recursos públicos.

**Palavras-chave: gestão patrimonial, patrimônio imobiliário, imóveis públicos e racionalização de recursos.**

---

<sup>1</sup> Bacharela em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Pesquisadora da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte (SEAD em parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN). E-mail: [englucianasead@gmail.com](mailto:englucianasead@gmail.com).

<sup>2</sup> Bacharela em Engenharia Ambiental pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Pesquisadora da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte (SEAD) em parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN). E-mail: [jovanaa.nunes@gmail.com](mailto:jovanaa.nunes@gmail.com).

<sup>3</sup> Bacharela em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN);. E-mail: [ruth.leiteand@gmail.com](mailto:ruth.leiteand@gmail.com).

<sup>4</sup> Bacharela em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte (UNP); Pesquisadora da Secretaria de Estado da Administração do Rio Grande do Norte (SEAD) em parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Norte (FAPERN). E-mail: [bandeira.tk@gmail.com](mailto:bandeira.tk@gmail.com).



## INTRODUÇÃO

A gestão do patrimônio imobiliário público desempenha um papel estratégico, influenciando diretamente diversas funções administrativas. Contudo, essa gestão enfrenta desafios significativos, como a necessidade de atualização do cadastro patrimonial, a regularização fundiária e a execução de manutenções preventivas e corretivas.

A problemática dos imóveis em desuso também é particularmente relevante, dado que imóveis ociosos podem gerar diversos problemas, incluindo custos de manutenção, riscos à segurança, e a deterioração desses ativos ao longo do tempo (SPADETTO & SANTOS, 2023). Além disso, a ociosidade de imóveis representa uma oportunidade perdida para o atendimento de demandas de órgãos públicos que frequentemente necessitam de espaços físicos funcionais para o desenvolvimento de suas atividades.

No âmbito estadual, a Subcoordenadoria de Patrimônio Imobiliário (SUPAT), vinculada à Secretaria de Estado da Administração (SEAD/RN), é a unidade responsável pelo gerenciamento do patrimônio imobiliário do Estado do Rio Grande do Norte. Cabe à SUPAT atividades como levantamento, catalogação, georreferenciamento e regularização dos imóveis públicos estaduais, além do desenvolvimento de políticas para a gestão desse patrimônio e da proposição de normas para controle e destinação de bens (RIO GRANDE DO NORTE, 2021).

Embora o Estado possua uma série de imóveis em seu patrimônio, muitas vezes os órgãos estaduais optam por alugar imóveis de terceiros para desenvolver suas atividades, resultando em gastos expressivos com aluguéis (RIO GRANDE DO NORTE, 2018). Essa escolha é geralmente motivada pela falta de imóveis próprios que atendam aos critérios desejados em termos de localização, infraestrutura e acessibilidade. Assim, desafios relacionados à subutilização dos imóveis públicos permanecem evidentes.

Nesse contexto, a gestão eficiente dos contratos de aluguel torna-se essencial para controlar os gastos, possibilitando, quando necessário, a realocação de recursos para otimizar o uso da infraestrutura existente. Além disso, diante do cenário de restrições orçamentárias e seus impactos nas finanças públicas, torna-se imprescindível que os gestores adotem medidas voltadas para a redução de despesas e a geração de receitas, de modo a garantir maior eficiência na administração dos bens públicos.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo discutir estratégias para o controle dos gastos com aluguel, além de propor ideias para o incentivo do uso de imóveis próprios pelo Estado do Rio Grande do Norte, promovendo uma gestão mais transparente, sustentável e alinhada às necessidades atuais da administração pública.



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O patrimônio público pode ser compreendido como o conjunto de bens e direitos com valor econômico, cultural, histórico ou artístico que pertencem aos entes da administração pública direta ou indireta. Esses bens desempenham papel essencial no atendimento às necessidades coletivas e não têm como objetivo gerar lucro, mas sim promover o bem-estar social e estruturar a atuação estatal (POPIOLSKI, 2018; VIECELLI & MARKOSKI, 2013). Além disso, Justen Filho (2016) destaca que os bens públicos possuem titularidade estatal, submetendo-se a regime jurídico de direito público que garantem sua proteção e funcionalidade nas atividades públicas.

Dentre esses bens, os imóveis públicos ocupam uma posição de destaque, uma vez que constituem a base para o funcionamento das instituições governamentais. A gestão de imóveis na Administração Pública é uma atividade desafiadora que abrange ações como regularização fundiária, cadastramento, controle de receitas patrimoniais e destinação dos bens, assegurando seu uso eficiente e adequado. Nesse contexto, a gestão eficiente do patrimônio imobiliário público requer esforços contínuos para garantir a preservação, a fiscalização e a destinação estratégica dos bens imóveis (VIECELLI & MARKOSKI, 2013).

No âmbito estadual, o patrimônio imobiliário público do Rio Grande do Norte é avaliado em aproximadamente R\$ 4,9 bilhões, compondo uma estrutura para o funcionamento das atividades públicas estaduais (Rio Grande do Norte, 2024). Apesar de sua relevância, o gerenciamento desse patrimônio enfrenta desafios que comprometem a eficiência e a sustentabilidade das finanças públicas. Um dos principais problemas diz respeito aos imóveis em desuso, que, quando não aproveitados, geram custos de manutenção, riscos de deterioração e perda de valor ao longo do tempo (SPADETTO & SANTOS, 2023)

Outro desafio é o gasto elevado com a locação de imóveis de terceiros para abrigar órgãos e entidades públicas. No Estado do Rio Grande do Norte, entre 2015 e 2017, o Tribunal de Contas do Estado constatou uma despesa anual de aproximadamente R\$ 6,4 milhões com aluguéis na administração direta. Situações semelhantes são observadas em outras esferas do setor público (SOUSA et al., 2017; BRASIL, 2024), destacando a necessidade de reduzir a dependência de imóveis alugados e direcionar recursos para a revitalização e utilização de imóveis próprios.

Diante de um cenário marcado por restrições orçamentárias e a crescente necessidade de equilibrar as finanças públicas, o Governo do Rio Grande do Norte tem implementado medidas para aprimorar a gestão das despesas. A publicação do Decreto nº 34.094, de 6 de novembro de 2024, reflete esse esforço, ao estabelecer diretrizes rigorosas para controle de gastos na administração pública, incluindo a suspensão de novas locações de imóveis. Essas iniciativas visam reduzir os custos operacionais e, ao mesmo tempo, fomentar uma gestão mais sustentável, alinhada com as metas fiscais e os princípios de eficiência administrativa do Estado (RIO GRANDE DO NORTE, 2024).



## MÉTODOS DO ESTUDO

A metodologia deste artigo é pautada em uma pesquisa aplicada, voltada para a geração de conhecimento com aplicação prática, com o intuito de solucionar problemas específicos. Além disso, a pesquisa tem caráter descritivo e a abordagem adotada é qualitativa, uma vez que o foco está na análise dos processos e significados (SILVA & MENEZES, 2005). Para a coleta de dados, a pesquisa combinou fontes bibliográficas e de campo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta a legislação vigente, livros, artigos e outros materiais acadêmicos e especializados, visando fornecer uma base teórica sobre a problemática (GIL, 2002). A pesquisa de campo, por sua vez, foi conduzida por meio de reuniões da equipe técnica da SUPAT, incluindo os autores deste artigo, permitindo a análise e prática dos desafios e das estratégias sugeridas pela própria equipe envolvida na gestão do patrimônio imobiliário estadual (MARCONI & LAKATOS, 2003). A metodologia foi organizada em três etapas principais:

- Coleta e análise de dados: foram analisados documentos oficiais, como documentos técnicos, relatórios, legislação vigente e publicações científicas que tratam da gestão patrimonial pública. Além disso, foram realizadas reuniões com a equipe técnica da SUPAT, na qual foram discutidas a situação atual da gestão de bens imóveis no Estado do Rio Grande do Norte, especialmente no que diz respeito aos gastos com aluguel de imóveis e à utilização dos imóveis próprios.
- Identificação de desafios e potenciais estratégias: com base nas informações levantadas nas reuniões e nos dados obtidos na pesquisa bibliográfica, a equipe desenvolveu propostas práticas e aplicáveis para a redução das despesas com aluguel e a revitalização dos imóveis públicos no contexto estadual.
- Elaboração do artigo: as estratégias identificadas foram discutidas à luz do contexto atual da gestão patrimonial do Estado e de restrições orçamentárias, incluindo as diretrizes estabelecidas pelo Decreto Estadual nº 34.094/2024.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, são apresentadas as principais estratégias discutidas e propostas pela equipe da SUPAT para otimizar o uso de imóveis públicos e reduzir os custos com aluguel no Estado do Rio Grande do Norte.

### **Elaboração e desenvolvimento de um programa de otimização do uso de imóveis públicos com base na experiência do Programa Federal "Racionaliza"**

O programa "Racionaliza", desenvolvido pelo Governo Federal, tem como objetivo aplicar os princípios de racionalidade, economia e eficiência na gestão do patrimônio imobiliário da União. Ele visa promover a ocupação otimizada e compartilhada dos imóveis públicos, com o intuito



de reduzir os custos relacionados a aluguéis e manutenção predial. Essa abordagem também contribui para a padronização dos imóveis, permitindo um aproveitamento máximo dos espaços e uma gestão mais eficiente dos recursos públicos.

Com base nos resultados dessa metodologia federal, a SUPAT propõe a criação de um programa estadual que adote os mesmos princípios e estratégias, adaptando-os à realidade do Rio Grande do Norte. O programa estadual se concentrará em promover a ocupação compartilhada de imóveis públicos por diferentes órgãos, além de padronizar e adequar os imóveis existentes às necessidades dos setores públicos, dentro do possível.

### **Desenvolvimento de estudos preliminares do potencial de ocupação dos imóveis em desuso do patrimônio estadual**

Foi proposta a realização de estudos preliminares sobre os imóveis em desuso, levando em consideração tanto a situação estrutural de imóveis já construídos quanto o potencial construtivo de terrenos ou ruínas. Além disso, as características do entorno de cada imóvel, como acessos, vias, e estabelecimentos ao redor, serão analisadas para determinar a viabilidade de ocupação e persuadir os órgãos a priorizarem o uso de imóveis próprios, evitando assim os custos com aluguel de imóveis de terceiros. Para facilitar essa análise, serão criadas fichas cadastrais informativas contendo dados importantes sobre cada imóvel.

### **Estruturação do processo de solicitação de imóveis à SUPAT**

Uma nova metodologia pode ser estruturada para formalizar a solicitação de imóveis para a SUPAT, inspirada em boas práticas da Secretaria do Patrimônio da União - SPU. O órgão demandante deverá preencher um requerimento estruturado, contendo informações detalhadas sobre as atividades exercidas, a quantidade de setores, o número de funcionários, e as preferências de localização. O objetivo é criar um processo mais eficiente, permitindo que a SUPAT identifique imóveis próprios que possam atender às necessidades do órgão.

### **Condicionamento do aluguel de imóveis ao uso futuro de imóveis próprios**

Outra proposta é o condicionamento da locação de imóveis ao compromisso de uso futuro de imóveis próprios do Estado. Essa medida pode ser implementada por meio de um Termo de Compromisso, a ser assinado pelos responsáveis pelos órgãos que precisem alugar imóveis de terceiros a priori. Durante esse momento, serão apresentados imóveis próprios que podem atender às necessidades do órgão solicitante, incentivando a substituição do aluguel por uma solução mais econômica no longo prazo. A proposta inclui, também, o estudo sobre criação de bonificações para incentivar os órgãos a optarem por imóveis próprios, como forma de premiar a adesão ao novo modelo.



### **Análise de custos (aluguel versus reformas) e *payback***

Em casos necessários, para que os órgãos se sintam mais seguros ao investir na revitalização de imóveis próprios, será realizada uma estimativa preliminar dos custos de revitalização e reformas necessárias para um imóvel próprio. O objetivo dessa estimativa é fornecer valores para auxiliar na tomada de decisões, considerando a viabilidade econômica inicial e o futuro planejamento financeiro. Além disso, pode oferecer uma noção do retorno do investimento (*payback*) ao comparar os valores estimados para o investimento com os valores mensais de um possível aluguel de imóvel não pertencente ao patrimônio do Estado. A metodologia da estimativa dos valores será simplificada e baseada no Custo Unitário Básico (CUB) e adaptada para o contexto do patrimônio estadual. A equipe de arquitetura da SUPAT desenvolverá projetos padrão ilustrativos, considerando os potenciais construtivos e as prescrições urbanísticas aplicáveis.

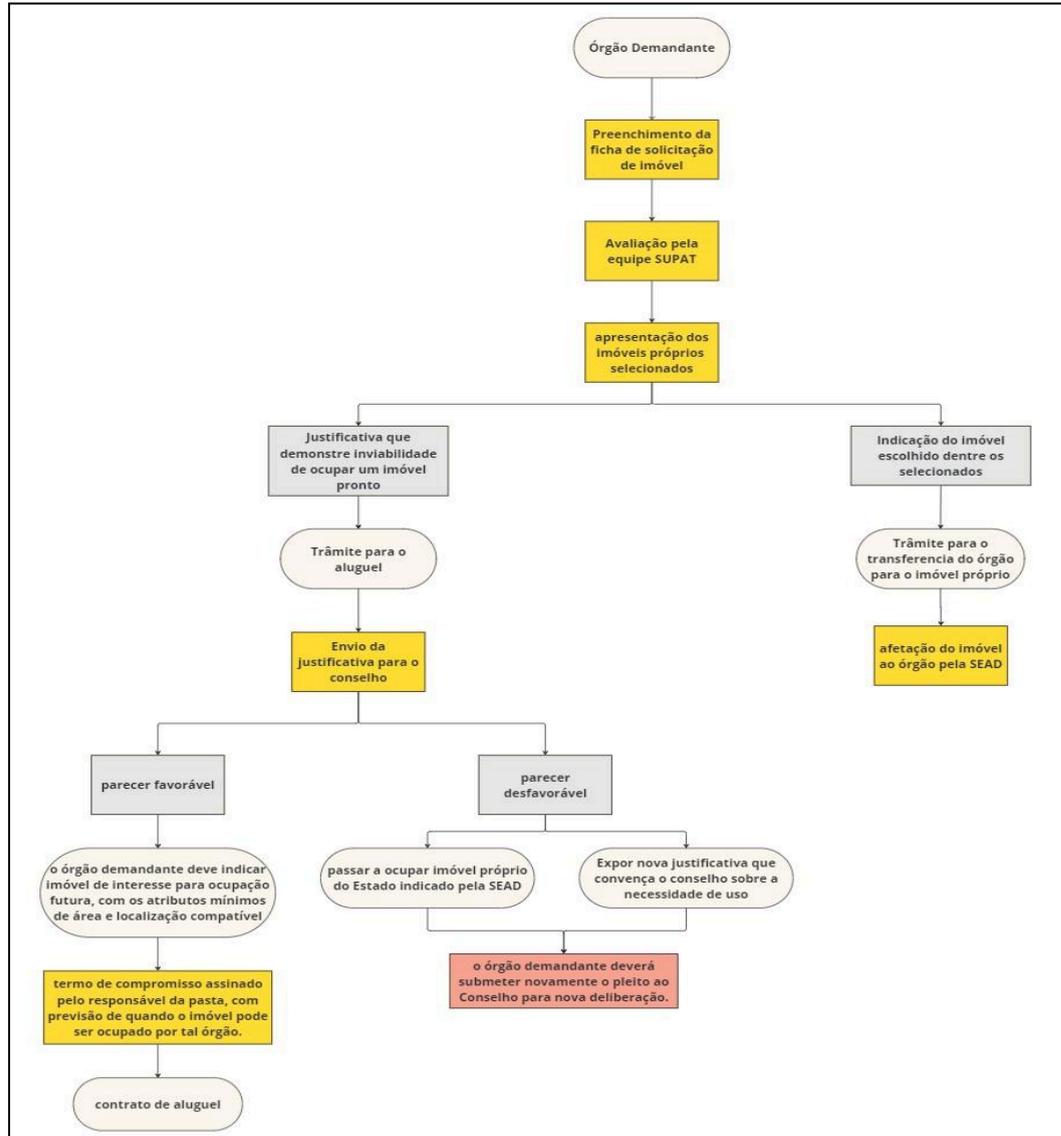
### **Análise da viabilidade do aluguel por conselho**

É importante que as demandas sejam analisadas e aprovadas por parte de um conselho, o qual deve dar parecer sobre a justificativa para que o contrato de aluguel seja selado em detrimento da ocupação de um imóvel próprio. Neste íterim, recomenda-se apreciação por parte do Conselho de Gerenciamento do Patrimônio, presidido pela Secretaria de Estado da Administração (CGP/SEAD).

Caso haja um parecer favorável por parte do Conselho, o órgão demandante deve indicar imóvel de interesse para ocupação futura quando dentre os imóveis selecionados houver imóveis com os seguintes atributos mínimos: área e localização. Já, em caso de pareceres desfavoráveis, o órgão demandante poderá, a depender do caso: 1) passar a ocupar imóvel próprio do Estado indicado pela SEAD; 2) expor, com maior riqueza de detalhes, nova justificativa que convença o Conselho sobre a real necessidade de uso do imóvel alugado, a despeito de existência de imóvel próprio. Em ambos os casos, o órgão demandante deverá submeter novamente o pleito ao Conselho para nova deliberação. O fluxograma (Figura 1) resume a proposta desse processo.



**Figura 1:** Fluxograma do processo proposto para análise da viabilidade do aluguel por conselho



Fonte: Autores (2024)

### Coleta periódica de informações sobre contratos de locação

A SUPAT pode desenvolver um sistema de coleta periódica de informações sobre os contratos de locação de imóveis de terceiros em vigência pela administração direta e indireta estadual, incluindo valores e prazos de vigência, por meio de ofícios circulares. Esse levantamento pode permitir uma noção dos custos totais com aluguéis, facilitando o planejamento estratégico e ajudando a identificar oportunidades de redução de despesas. O objetivo é tornar o processo de gestão de contratos mais transparente, fornecendo dados para a formulação de novas políticas de ocupação e gestão de imóveis.



### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do patrimônio imobiliário público é importante para a promoção da sustentabilidade financeira e a otimização dos recursos públicos. O estudo revela que a subutilização dos imóveis públicos do Estado do Rio Grande do Norte tem gerado custos elevados com aluguéis, além de comprometer o uso potencial desses bens para atender às necessidades dos órgãos públicos e, conseqüentemente, da sociedade.

Nesse contexto, foram identificadas e propostas estratégias para aprimorar a gestão do patrimônio imobiliário estadual, com destaque para ações voltadas ao controle de aluguéis e incentivo ao uso de imóveis próprios. As estratégias foram baseadas na adaptação de metodologias existentes, na experiência do setor patrimonial do Estado e em casos de sucesso, como ações da SPU.

Algumas dessas iniciativas já estão sendo desenvolvidas pela SUPAT, incluindo a criação de um programa estadual para otimizar o uso de imóveis públicos com base no Racionaliza, a elaboração de estudos preliminares sobre o potencial de ocupação dos imóveis em desuso, o desenvolvimento de uma metodologia para análise de custos e a estruturação do processo de solicitação de imóveis. Contudo, devido ao estágio inicial de algumas dessas ações, os resultados ainda são limitados e demandam mais dados para avaliações conclusivas.

Este trabalho contribui para as discussões de desafios e perspectivas da Gestão Pública, ao propor soluções para a gestão de bens públicos, com foco na eficiência e na otimização de recursos. A implementação das estratégias propostas pode representar um avanço na modernização da administração pública, alinhando-se às demandas contemporâneas por inovação e transformação na gestão do patrimônio público.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Painel de Custeio Administrativo**. 2024. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <https://paineldecusteio.economia.gov.br/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

POPIOLSKI, Fulvio Marcelo. **A importância do controle patrimonial através do inventário nas instituições públicas para a asseguaração da eficiência dos serviços públicos**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/778/Artigo%20Adequa%C3%A7%C3%B5es%20Propostas%20Banca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 nov. 2024.

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 30.064, de 25 de janeiro de 2021**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos de Provimento em Comissão da Secretaria de Estado da Administração (SEAD).

RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto nº 34.094, de 6 de novembro de 2024**. Estabelece regras para controle de gastos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de Auditoria Operacional sobre o Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário da Administração Direta do Estado do Rio Grande do Norte**. Tribunal de Contas do Estado, 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, Gisele Gomes et al. **Eficiência na gestão do patrimônio imobiliário público de Pernambuco: as alternativas encontradas para a redução de gastos e obtenção de receitas patrimoniais**. In: X Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, 2017.

SPADETTO, Tatiana Freitas; SANTOS FO, Bráulio Oliveira dos. **A gestão de imóveis públicos: estudo de caso de imóveis públicos estaduais ociosos no centro de Vitória**. 2023. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Latu Sensu em Gestão Pública) - Instituto Federal do Espírito Santo, Afonso Cláudio, 2023.



VIECELLI, Mateus Eduardo; MARKOSKI, Adelar. A importância do controle patrimonial para as entidades públicas: um estudo de caso no Centro de Educação Superior do Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS). **Revista de Administração**. FW., v. 11, n. 20, p. 9-27, dez. 2013.