



CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA OTIMIZAÇÃO DO USO DE IMÓVEIS DO ESTADO RIO GRANDE DO NORTE COM BASE NO PROGRAMA FEDERAL "RACIONALIZA"

**Maria Clara Varella Pereira Pinto¹, Camilla Moura Silva Pinheiro²,
Francisca Luciana Bevenuto Gonzaga³, Arianne Sabina Varela
Constantino De Medeiros⁴, Joyce Karoline da Silva Araújo⁵**

RESUMO

Considerando os desafios relacionados à gestão do patrimônio imobiliário, o artigo aborda uma proposta de estratégia para a otimização do uso de imóveis públicos do Estado do Rio Grande do Norte. Assim, investiga-se como otimizar o uso desses imóveis, alinhando gestão estadual ao programa federal "Racionaliza". O objetivo do estudo é sugerir uma solução para reduzir os gastos públicos com alugueis e manutenção, promovendo uma ocupação eficiente através do compartilhamento dos imóveis. A metodologia utilizada combina abordagens quantitativas e qualitativas, com pesquisa exploratória, tendo como base os dados do "Portal de Imóveis do RN" e as diretrizes do "Racionaliza", sugerindo etapas de levantamento patrimonial, análise e proposição de diretrizes a partir do funcionamento dos órgãos. Os resultados incluem estratégias para implementação de um regime de uso compartilhado entre órgãos públicos, gestão contínua do banco de dados imobiliário e elaboração de manuais operacionais para padronizar a ocupação e manutenção dos imóveis. A proposta prevê uma adesão voluntária dos órgãos, que assim inseridos em um sistema condominial, com divisão de responsabilidades e custos. Conclui-se que estratégias propostas podem gerar economia de recursos, modernizar a gestão patrimonial e aumentar a eficiência administrativa. Tendo sua adequação dependendo da integração entre os órgãos e gestão mais rigorosa dos contratos de alugueis. O estudo contribui para adaptar o "Racionaliza" às necessidades locais, oferecendo soluções sustentáveis para uma gestão mais racional e eficiente do patrimônio público.

Palavras-chave: Gestão patrimonial, Economia de recursos, Otimização de imóveis, Racionaliza.

¹ Estudante do curso de Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: claravarellappinto@outlook.com.

² Bacharela em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: camillao.cms@gmail.com

³ 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

⁴ Bacharela em Arquitetura e Urbanismo e em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte; 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: ariannesvarela@gmail.com@gmail.com

⁵ Estudante do curso de Engenharia Civil pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN). E-mail: joycekaroline.araujo@outlook.com



INTRODUÇÃO

A gestão do patrimônio imobiliário do Estado resulta em um conjunto de ações estratégicas para a administração pública, visto que sua otimização e conservação, quando gerenciado de forma eficiente, possibilita economia, reduzindo a locação de bens imóveis de terceiros, alternativa utilizada em um primeiro momento para a continuidade da prestação dos serviços públicos, mas que resulta em gastos contínuos, já que o problema principal do estado permanece, prédios públicos pouco ou mal utilizados e, ainda, a falta de manutenção que agrava as condições de ocupação dos mesmo (Souza, 2017).

Estudar a otimização do uso de imóveis públicos é o primeiro passo para solucionar demandas que norteiam os gastos públicos com aluguéis. Entender como funciona a dinâmica dos setores públicos, a necessidade de espaço e o tipo de atividade desenvolvida para que melhor organize e potencialize o uso do imóvel são algumas das premissas desenvolvidas pelo programa Racionaliza do Governo Federal.

O Racionaliza é um programa do Governo Federal que surgiu a partir da Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020, alterada pela Portaria Conjunta nº 28, de 24 de março de 2021. O programa aplica os princípios de racionalidade, economia e eficiência para promover a ocupação otimizada e compartilhada dos imóveis de uso especial da União. Além disso, visa a padronização dos imóveis e a redução dos custos com aluguéis e manutenção predial para cada órgão público, sendo uma ação primordial, pois:

Administrar o patrimônio é também uma atividade que enfrenta muitas dificuldades pelos setores de Patrimônio, uma vez que não recebem a devida atenção pelos Órgãos Governamentais e nem mesmo pelos gestores das Instituições (Lima; Silva, 2021, p. 7-8)

Dessa forma, trazendo para a realidade do estado do Rio Grande do Norte, assim como em diversas outras administrações, a premissa de otimização de gastos públicos aliado a uma administração patrimonial imobiliária é imprescindível. Logo, o controle interno é um processo de práticas, técnicas e rotinas para auxiliar na proteção dos ativos e na integridade dos registros contábeis da organização, assim como fomentar operações em conformidade com regulamentos (Melo; Leitão, 2021, p. 228).

Além do mais, a gestão de patrimônio imobiliário é um desafio constante em toda administração pública devido a falta de controle sobre esses ativos e de critérios que permitam gerir de forma eficiente e clara, resultando na falta de ações que reduzam gastos. Dessa forma, este estudo tem como foco mostrar estratégias para otimização do uso de imóveis do governo do Rio Grande do Norte, sugerindo a adaptação do projeto Racionaliza à realidade local para que haja o uso racional e compartilhado dos espaços, com foco na redução de custos com aluguel, manutenção predial e despesas operacionais

Sendo assim, o objetivo do estudo é de elencar estratégias para



promover o levantamento patrimonial dos bens que compõem o patrimônio do Estado do Rio Grande do Norte, detalhando a situação atual (cedidos, locados ou afetados) e a possibilidade de conferir uma redução de gastos com imóveis com a implementação de recursos e ferramentas já utilizados pelo poder público, seguindo medidas iniciais do projeto do Governo Federal, o Racionaliza, contudo, é importante destacar que como toda implementação é necessária a adaptação e novas ações a depender da realidade das atividades administrativas do Estado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista o objetivo do projeto, é importante delimitar alguns conceitos relevantes para a pesquisa em questão. Inicialmente, cabe ressaltar que compete à Subcoordenadoria de Patrimônio Imobiliário (SUPAT) da Secretaria de Estado da Administração (SEAD) a responsabilidade de realizar o gerenciamento de todos os bens imóveis do Governo do Rio Grande do Norte, atividade conceituada detalhadamente no Decreto Nº 30.064, de 25 de janeiro de 2021. Tal dispositivo legal apresenta ações que correspondem à gerir o patrimônio imobiliário, dentre elas destacam-se:

I - Promover o controle e o registro cadastral de todo o patrimônio imobiliário da Administração Pública Estadual, através de auditorias específicas, utilizando os recursos necessários à sua execução, bem como organizar e manter atualizado o cadastro e o registro dos imóveis da Administração Pública Estadual; XVI - Desenvolver estudos e propostas para a política de gestão do patrimônio mobiliário estadual; e XIX - Propor medidas e supervisionar a manutenção e conservação dos prédios do Poder Executivo Estadual; (RIO GRANDE DO NORTE, 2021).

Ademais, sabe-se que o Governo busca implementar uma política de gestão patrimonial mais moderna, eficiente e eficaz, que lhe permita ter maior controle sobre o seu patrimônio, viabilizando outras políticas públicas de interesse da sociedade. Dessa forma, no que diz respeito à eficiência e otimização da gestão patrimonial, o conceito resta melhor explanado no Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional:

Para ampliar a eficácia do ambiente de trabalho, porém, além da qualidade ambiental, é necessário que as despesas voltadas à manutenção, locação, aquisição, construção e adequação de imóveis sejam compatíveis com as atividades laborativas neles desenvolvidas. No caso de instituições públicas, a otimização de despesas envolve ainda questões de responsabilidade fiscal no que tange à aplicação de recursos públicos em imóveis.

[...] Diante da necessidade de se otimizar recursos aplicados tanto na manutenção predial, como em obras e locações de imóveis, surge a



necessidade de se estabelecerem padrões de ocupação e parâmetros de dimensionamento de imóveis [...]

[...] Os parâmetros normativos dispostos na Portaria Conjunta nº 38, de 2020, e instruídos por este Manual foram elaborados, portanto, com o objetivo de se aplicarem princípios de racionalidade, economia e eficiência ao planejamento de espaços corporativos da administração pública [...] (BRASIL, 2020).

Nesse sentido, o Manual também define “Racionalidade de uso” como a ocupação dos espaços internos das edificações que permita o bom desempenho das atividades propostas, com dimensões físicas mínimas ao conforto e à acessibilidade, sem, entretanto, incorrer no desperdício da área ocupada (BRASIL, 2020).

Ainda, outro conceito que merece destaque é o de imóveis de uso administrativo e não administrativo, este sendo imóveis como delegacias, presídios, escolas, hospitais, de modo geral prédios voltados para a área da saúde, segurança e educação da qual não teria como ser utilizado a ideia de compartilhamento de funcionamento com outro órgão independente do potencial de espaço que o imóvel possui. Diferente dos imóveis administrativos que entrariam no estudo para compartilhamento de funcionamento, sendo então encaminhado para a próxima etapa de estudo.

Nessa conjuntura, ressalta-se o conceito de ofertante e demandante, presente no manual do racionaliza e primordial para a adequação na implementação do estudo, que seria a classificação dos imóveis que possuem espaços disponíveis ocupação (ofertante) e aqueles que estariam necessitando de espaço e solicitaria o uso de novos imóveis (demandante). Nesse cenário, haveria, em regra, espaços de uso exclusivo para cada órgão, bem como espaços de uso compartilhado, a exemplo de áreas de apoio e de trabalho coletivo. Tal medida evitaria a ociosidade de espaços com potencial de uso nas repartições públicas e resultaria em economia de custos com aluguel e despesas de manutenção.

MÉTODOS DO ESTUDO

A metodologia para este estudo visa estruturar um processo de levantamento e análise do patrimônio imobiliário do Estado do Rio Grande do Norte, com o intuito de detalhar a situação atual dos imóveis (cedidos, locados ou afetados) e identificar medidas para redução de gastos, alinhando as estratégias ao projeto “Racionaliza” do Governo Federal. A metodologia será composta por etapas sequenciais de planejamento, coleta de dados, análise e apresentação de diretrizes.

Trata-se de um estudo misto (quantitativo e qualitativo), tendo em vista a necessidade identificar o número de imóveis conforme sua situação atual (cedidos, locados ou afetados), além da necessidade de qualificá-los, seja quanto à situação atual, seja quanto às características físicas, a fim de demonstrar a possibilidade ou não de aplicação dos princípios do “Racionaliza”. Este estudo tem como abordagem metodológica a pesquisa exploratória, considerando a incipiência do



estudo aplicação do “Racionaliza” nas práticas de gestão de patrimônio do Estado do RN.

A coleta de informações utilizadas neste estudo tem como base as referências do “Racionaliza”, disponibilizadas no gov.br, e dados sobre os imóveis do Estado do RN, disponibilizadas no Portal de Imóveis do RN.

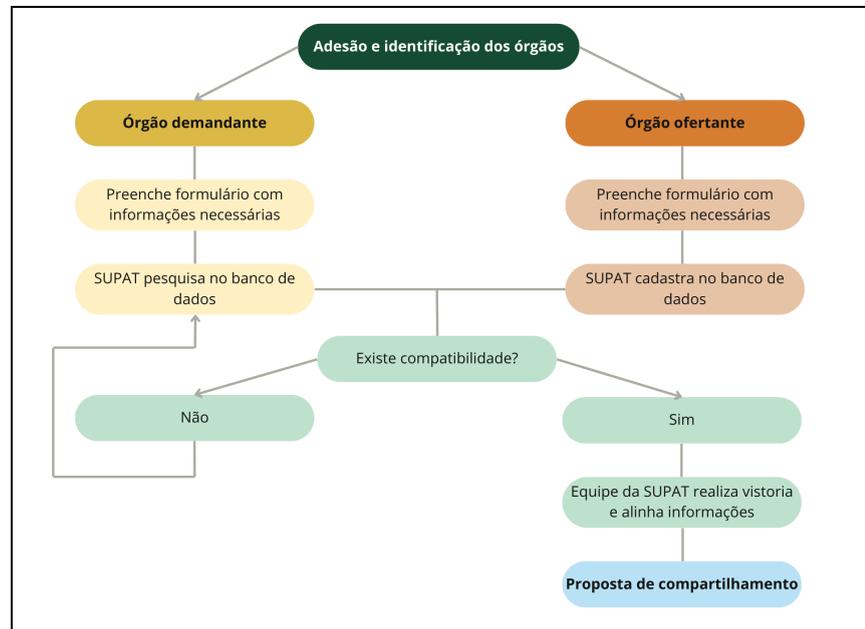
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos dados consultados, verificamos que as estratégias para promover o levantamento patrimonial dos bens que compõem o patrimônio do Estado do Rio Grande do Norte, detalhando a situação atual (cedidos, locados ou afetados) e analisar a possibilidade de conferir uma redução de gastos com imóveis seguindo medidas iniciais do projeto do Governo Federal, o Racionaliza, devem envolver um processo sistemático de catalogação, análise e implementação de medidas de racionalização e otimização dos imóveis públicos.

Sabe-se da existência de um robusto banco de dados relacionado aos imóveis do patrimônio do Estado do RN, o “Portal de Imóveis do RN”, o qual apresenta informações geográficas, descrição, dados do cartório, dados da vistoria e da área dos imóveis. Nele, encontramos filtros para busca pelos imóveis, sendo possível a busca por: órgão de afetação, número de registro, nome do imóvel, cidade, bairro, logradouro, número e situação (a qual diz respeito apenas à situação “em uso” ou “em desuso”); porém, pelos filtros existentes, não é possível identificar quais e quantos são os imóveis locados ou cedidos, por exemplo.

Focando na premissa de promover o compartilhamento imobiliário, o estudo propõe a implementação de um programa de ocupação otimizada e compartilhada dos imóveis estaduais, baseado na metodologia desenvolvida pelo programa do Governo Federal, com as adaptações necessárias à realidade do nosso Estado. Um resumo da metodologia inicial pode ser encontrada na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma de adesão ao programa



Fonte: Autores (2024)

A adesão ao programa será voluntária por meio da assinatura de um termo. Este fluxograma inclui as ações necessárias para os órgãos demandantes e ofertantes, bem como as etapas de análise e vistoria técnica para garantir a compatibilidade e viabilidade do compartilhamento de imóveis.

Atrelando a adesão, os órgãos participantes entrarão em um regime condominial, compartilhando áreas comuns e dividindo responsabilidades de manutenção diária e custos de conservação predial. Reuniões de alinhamento precisam ser realizadas para ajustar expectativas e definir o funcionamento do novo formato.

De maneira geral, o programa está alinhado com os parâmetros do Programa do Governo Federal e sua aplicação em cada caso específico só será confirmada após a realização de estudos técnicos pela SUPAT. Esses estudos assegurarão que o compartilhamento mantenha a conformidade com os padrões de conforto e funcionalidade do espaço, conforme a metodologia base proposta pelo programa.

Assim, podemos elencar como estratégia para implementação no Estado do Rio Grande do Norte:

- Número 1: a atualização deste sistema, de forma que facilite a busca pela situação de propriedade do imóvel. Além da atualização do sistema em si, faz-se necessário ainda manter constante atualização do banco de dados. Para tanto, podemos elencar a estratégia seguinte;
- Número 2: a consulta aos diversos órgãos quanto aos imóveis que estes utilizam, a fim de identificar como se encontra o aproveitamento dos imóveis próprios e/ou custos com alugueis, e, em seguida, atualização no Portal de Imóveis.



O “Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional” apresenta a proporção de funcionários por ambiente, conforme o tipo de ambiente e ocupação. A fim de tomá-lo como base para um estudo prático, entende-se que é importante entender como os órgãos ocupam os imóveis. Portanto, traça-se como estratégia de número 3:

- A consulta aos diversos órgãos quanto à forma de ocupação dos imóveis, mais especificamente com propósito de tomar conhecimento do número de salas/setores existentes e o número de funcionários em cada sala/setor.

Por fim, como resultado da implementação do programa, serão elaborados manuais que documentarão os procedimentos de compartilhamento e planos de manutenção para os imóveis participantes. Além disso, será incluída uma ferramenta de gestão para monitorar alterações, feedbacks e modificações de layouts, promovendo o avanço contínuo do programa. A gestão de contratos de imóveis alugados também será aprimorada para acompanhar vencimentos, valores mensais e mitigar custos excessivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o estudo demonstrou que a implementação de estratégias voltadas para a otimização e racionalização do uso dos imóveis públicos no Estado do Rio Grande do Norte pode resultar em significativas reduções de custos com aluguel, manutenção e gestão de espaços. A utilização dos dados do “Portal de Imóveis do RN” e a proposta de melhorias no sistema de catalogação e atualização das informações são essenciais para aprimorar a gestão patrimonial, porém. Além disso, a adaptação do modelo de ocupação compartilhada, inspirado pelo programa Racionaliza do Governo Federal, apresenta um caminho viável para promover uma ocupação mais eficiente dos imóveis estaduais, respeitando as necessidades específicas de cada órgão e garantindo a viabilidade e conforto das instalações.

A atualização contínua do sistema, a consulta aos órgãos sobre a utilização de imóveis e a análise da ocupação de espaços são estratégias-chave para alcançar a otimização dos recursos. A adoção de um modelo condominial e a implementação de manuais de ocupação e manutenção, além da correta prestação das informações pelos órgãos, serão fundamentais para garantir o sucesso do programa a longo prazo. A gestão de contratos também deverá ser aprimorada, permitindo um controle mais rigoroso sobre os custos com aluguéis e evitando gastos excessivos.

Com a progressão das 3 estratégias propostas será possível uma visão ampla do diagnóstico atual da situação dos imóveis do Estado, o que facilitará na estratégia para a implementação da otimização de uso do patrimônio imobiliário.



O planejamento estratégico do processo de compartilhamento na gestão pública é um grande desafio pois é uma combinação de fatores que envolvem aspectos políticos, econômicos, sociais e administrativos. Sendo a principal implicação a ausência de informações suficientes para implementação das medidas propostas neste artigo que visam buscar melhorias que contribuam para uma gestão patrimonial moderna, priorizando a eficiência e a economia no uso dos recursos públicos.

Acrescenta-se ainda a importância de aprimoração do estudo de forma que seja possível definir padrões de ocupação, assim como no projeto original, com fins de acelerar os processos de compartilhamento e adequação dos usos dos imóveis. Desta forma, o programa proposto não apenas poderá contribuir para a eficiência administrativa, mas também para uma utilização mais racional e sustentável dos recursos públicos do Estado do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020**. Dispõe sobre o estabelecimento de prazos para a atualização cadastral das informações referentes à ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v. 58, n. 28, p. 10. 31 jul. 2020. Seção 1, pt. (<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-n-38-de-31-de-julho-de-2020-269968297>)
- BRASIL. **Portaria Conjunta nº 28, de 24 de março de 2021**. Dispõe sobre o estabelecimento de prazos para a atualização cadastral das informações referentes à ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v. 58, n. 28, p. 10. 24 mar. 2021. Seção 1, pt. (<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-28-de-24-de-marco-de-2021-310489766>)
- BRASIL. **Portaria Conjunta nº 20.549, de 8 de setembro de 2020**. Dispõe sobre o Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Imóveis Institucionais da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF. (<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/projeto-racionaliza/manual-de-ocupacao>)
- LIMA, Regina Célia de; SILVA, Adriano Willian da. **Gestão patrimonial em instituições federais de ensino**. Revista Mundi Sociais e Humanidades. Curitiba, PR, v.6, n.1, 110, jan./jul. 2021.
- MELO, Monike Silva; LEITÃO, Carla Renata Silva. **Características do controle interno nas universidades federais brasileiras**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL. Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 224-244, janeiro-abril 2021.
- PEREIRA, Cintya Alessandra Miranda; SANTOS, Ciro Meneses; SILVA, Edmilson Eduardo. **Gestão Patrimonial: Uma revisão Bibliográfica**



dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas. Cadernos da FUCAMP, V. 36, P. 48 - 67, 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).
SOUZA Gisele Gomes. **Eficiência na gestão do patrimônio público de Pernambuco: As alternativas encontradas para redução de gastos e obtenção de receitas patrimoniais.** X congresso CONSAD de gestão pública, 2017.