Padronização de Comissões e Relatórios de Inventário Patrimonial: subsídios para consultoria em governança patrimonial pública

Standardization of Asset Inventory Committees and Reports: Insights for Public Asset Governance Consulting

Estandarización de los comités e informes de inventario de activos: aportes para la consultoría en gobernanza patrimonial pública

Recebido: 17/07/2026 | Revisado: 09/11/2026 | Aceito: 13/11/2026 | Publicado: 13/11/2026

Claudio Roberto de Araujo
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-9779-6548
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: claudio.roberto.701@ufrn.edu.br

Henrique Rocha de Medeiros
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4324-3657
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: henrique.rocha@ufrn.br

Zulmara Virgínia de Carvalho
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2923-652X
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: zulmara.carvalho@ufrn.br

Marco Antonio Leandro Cabral
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7364-9877
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: marco.cabral@ufrn.br

RESUMO
Este artigo analisa as variações na composição das comissões de inventário e nas características dos relatórios administrativos de um órgão público ao longo de três exercícios consecutivos, com vistas à identificação de oportunidades de aprimoramento dos procedimentos de gestão patrimonial. Trata-se de pesquisa exploratória, descritiva e documental, com abordagem predominantemente qualitativa e apoio quantitativo descritivo, fundamentada no exame de processos administrativos de inventário patrimonial referentes aos exercícios ANO_01, ANO_02 e ANO_03, cuja identificação foi codificada para preservar a identidade institucional. A análise contemplou a composição formal das comissões e a recorrência temporal, as finalidades e os conteúdos dos relatórios administrativos. Os resultados evidenciaram variações no quantitativo de servidores formalmente designados, com 24 integrantes no ANO_01, 10 no ANO_02 e 11 no ANO_03, além da identificação de 14 tipos de relatórios, sendo dois recorrentes, três intermitentes e nove exclusivos. A diversidade documental observada não constitui, isoladamente, evidência de ausência de padronização, considerando as diferentes finalidades dos registros. Com base nos achados, propõem-se diretrizes orientativas relacionadas à definição de critérios de composição das comissões, à delimitação de responsabilidades e à adoção de requisitos informacionais mínimos nos relatórios. O estudo

oferece subsídios para atividades de consultoria em gestão pública e para a elaboração de casos para ensino, respeitados os limites de uma investigação documental de caso único.
Palavras-chave: Gestão patrimonial; Inventário de bens permanentes; Normatização institucional; Análise documental; Relatórios administrativos.

ABSTRACT
This article analyzes variations in the composition of asset inventory committees and the characteristics of administrative reports in a public institution over three consecutive fiscal years, aiming to identify opportunities to improve asset management procedures. The study adopts an exploratory, descriptive, and documentary research design, with a predominantly qualitative approach supported by descriptive quantitative analysis. It is based on administrative asset inventory records from three fiscal years, identified as YEAR_01, YEAR_02, and YEAR_03 to preserve institutional anonymity. The analysis examined the formal composition of inventory committees and the temporal recurrence, purposes, and contents of administrative reports. The findings revealed variations in the number of formally appointed staff members, with 24 in YEAR_01, 10 in YEAR_02, and 11 in YEAR_03, as well as 14 types of reports, of which two were recurring, three intermittent, and nine exclusive to a single fiscal year. The observed documentary diversity does not, in itself, demonstrate a lack of standardization, given the different purposes served by the records. Based on these findings, the study proposes advisory guidelines for establishing committee composition criteria, defining responsibilities, and adopting minimum information requirements for administrative reports. The research provides practical input for public management consulting and for the development of teaching cases, within the limitations of a single-case documentary study.
Keywords: Asset management; Fixed asset inventory; Institutional standardization; Documentary analysis; Administrative reports.

RESUMEN
Este artículo analiza las variaciones en la composición de las comisiones de inventario y en las características de los informes administrativos de un organismo público durante tres ejercicios consecutivos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en los procedimientos de gestión patrimonial. Se trata de una investigación exploratoria, descriptiva y documental, con un enfoque predominantemente cualitativo y apoyo cuantitativo descriptivo, basada en el examen de expedientes administrativos de inventario patrimonial correspondientes a tres ejercicios, identificados como AÑO_01, AÑO_02 y AÑO_03 para preservar la identidad institucional. El análisis comprendió la composición formal de las comisiones y la recurrencia temporal, las finalidades y los contenidos de los informes administrativos. Los resultados evidenciaron variaciones en el número de servidores formalmente designados, con 24 integrantes en AÑO_01, 10 en AÑO_02 y 11 en AÑO_03, así como la identificación de 14 tipos de informes, de los cuales dos fueron recurrentes, tres intermitentes y nueve exclusivos de un solo ejercicio. La diversidad documental observada no constituye, por sí sola, evidencia de falta de estandarización, dadas las diferentes finalidades de los registros. A partir de estos hallazgos, se proponen directrices orientativas para establecer criterios de composición de las comisiones, delimitar responsabilidades y adoptar requisitos mínimos de información en los informes administrativos. El estudio ofrece aportes prácticos para la consultoría en gestión pública y para la elaboración de casos para la enseñanza, considerando las limitaciones de una investigación documental de caso único.
Palabras clave: Gestión patrimonial; Inventario de permanentes; Normalización institucional; Análisis documental; Informes administrativos.

1 INTRODUÇÃO

O inventário de bens permanentes constitui um instrumento de controle patrimonial na Administração Pública, permitindo verificar a existência física dos bens, confrontar informações cadastrais e subsidiar a identificação de inconsistências nos registros administrativos. Sua execução envolve procedimentos de levantamento, conferência e documentação, geralmente conduzidos por comissões formalmente designadas pela autoridade máxima do órgão. Nesse contexto, a composição dessas comissões e a organização dos relatórios produzidos representam aspectos relevantes para a continuidade dos procedimentos e a comparabilidade das informações entre exercícios.

A gestão patrimonial pública está submetida a disposições normativas que orientam o registro, a fiscalização e o acompanhamento dos bens permanentes, entre as quais se destacam a Instrução Normativa nº 205/1988 e a Resolução nº 880/2024 do Conselho da Justiça Federal, esta última no âmbito de sua competência institucional (Brasil, 1988; Conselho da Justiça Federal, 2024). Entretanto, a existência de instrumentos normativos não assegura, isoladamente, a uniformidade das práticas administrativas. Estudos de Fernandes e Monteiro (2019), Sá et al. (2024) e Pereira et al. (2024) abordam dificuldades relacionadas ao controle patrimonial, à organização dos procedimentos e à consistência dos registros em instituições públicas.

A literatura sobre gestão patrimonial pública contempla estudos voltados aos procedimentos de inventário, às dificuldades operacionais das comissões e à consistência dos registros administrativos. Entretanto, a compreensão desses aspectos pode ser aprofundada mediante sua análise articulada ao longo de exercícios consecutivos, considerando simultaneamente a composição das equipes responsáveis pelo levantamento e as características estruturais e informacionais dos relatórios produzidos. Nessa perspectiva, a contribuição do presente estudo consiste em examinar conjuntamente essas dimensões, mediante análise documental de três exercícios consecutivos, buscando identificar padrões, diferenças e oportunidades de aprimoramento dos procedimentos de inventário patrimonial.

Diante desse cenário, a questão de pesquisa que orienta o estudo é a seguinte: como variam a composição das comissões de inventário e as características dos relatórios administrativos ao longo de três exercícios consecutivos, e quais implicações essas variações apresentam para a padronização dos procedimentos de gestão patrimonial do órgão estudado? A investigação concentra-se nas alterações da composição formal das comissões, na recorrência temporal dos tipos documentais e nas diferenças de finalidade e conteúdo dos relatórios

produzidos.

O objetivo geral consiste em analisar as variações na composição das comissões de inventário e nas características dos relatórios administrativos produzidos em três exercícios consecutivos, com vistas à identificação de oportunidades de aprimoramento dos procedimentos de gestão patrimonial. Especificamente, busca-se: (i) diagnosticar as variações no quantitativo e no perfil funcional dos servidores formalmente designados para as comissões de inventário; (ii) caracterizar a recorrência temporal, as finalidades e os conteúdos dos relatórios administrativos produzidos no período; e (iii) propor diretrizes para a definição de critérios de composição das comissões e a padronização de requisitos informacionais mínimos dos relatórios, considerando os achados documentais e os referenciais teóricos e normativos.

A relevância científica do estudo decorre da articulação entre duas dimensões frequentemente examinadas no âmbito do controle patrimonial: a organização dos agentes responsáveis pelo inventário e a estruturação das informações documentais. Ao considerar três exercícios consecutivos, a pesquisa possibilita identificar permanências e alterações nas práticas registradas, oferecendo elementos para discutir a continuidade procedimental e as condições de comparabilidade documental. No plano aplicado, os resultados podem subsidiar atividades de consultoria em gestão pública, especialmente no diagnóstico de rotinas de inventário, na avaliação de instrumentos administrativos e na formulação de recomendações de padronização adaptáveis a diferentes contextos institucionais. No plano do ensino, o caso pode ser empregado como base para casos para ensino em disciplinas de gestão pública e controle patrimonial, em consonância com estudos publicados na Revista de Casos e Consultoria que articulam diagnóstico organizacional, consultoria e ensino baseado em casos (Caires et al., 2024; Santos; Amorim, 2026).

A investigação caracteriza-se como estudo exploratório, descritivo e documental, com abordagem predominantemente qualitativa e apoio quantitativo descritivo. Seu corpus compreende processos administrativos de inventário patrimonial de um órgão público, referentes a três exercícios consecutivos, identificados como ANO_01, ANO_02 e ANO_03. A análise foi conduzida de forma agregada, considerando os registros relativos à composição das comissões e aos relatórios administrativos, sem comparação individualizada entre unidades administrativas. A identificação institucional foi preservada mediante codificação, conforme os procedimentos descritos na metodologia.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, os resultados e sua discussão, seguidos das considerações finais e das diretrizes propostas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO E GOVERNANÇA PATRIMONIAL PÚBLICA: FUNDAMENTOS E DIMENSÕES DE ANÁLISE

A gestão patrimonial pública compreende as atividades de planejamento, registro, controle, acompanhamento e destinação dos bens permanentes sob responsabilidade da Administração Pública. Essas atividades ultrapassam a dimensão estritamente contábil, uma vez que a disponibilidade, a conservação e a adequada utilização dos bens contribuem para a continuidade dos serviços públicos. Fernandes e Monteiro (2019) destacam a necessidade de acompanhamento sistemático dos bens permanentes para assegurar a consistência dos registros administrativos.

A literatura examinada apresenta perspectivas complementares sobre os desafios dessa gestão. Souza (2022) enfatiza o aperfeiçoamento das operações e dos procedimentos de controle, ao passo que Pereira et al. (2024) abordam fragilidades relacionadas à padronização e à integração das informações patrimoniais. Sá et al. (2024), por sua vez, destacam a importância da organização das atividades e da atuação dos responsáveis pelo patrimônio. Em conjunto, essas contribuições permitem compreender que a organização dos controles patrimoniais envolve tanto a estruturação dos procedimentos documentais quanto a definição das responsabilidades relacionadas à sua execução.

Para os fins deste estudo, a governança patrimonial é compreendida como a organização dos mecanismos de direcionamento, responsabilização, controle e acompanhamento das atividades relacionadas aos bens públicos. Trata-se de conceito mais amplo que a execução operacional do inventário, pois envolve condições institucionais para a produção, a utilização e a supervisão das informações patrimoniais. Sua análise empírica, entretanto, exige delimitação: a existência de procedimentos formalizados não demonstra, isoladamente, sua efetividade, assim como a identificação de diferenças organizacionais não comprova prejuízo ao desempenho institucional.

Dessa forma, a pesquisa concentra-se em duas dimensões passíveis de exame documental: a composição das comissões de inventário, considerada a partir do quantitativo de integrantes, do perfil funcional e das variações entre exercícios; e as características dos relatórios administrativos, examinadas segundo sua recorrência temporal, suas finalidades e seus conteúdos informacionais. Essas dimensões permitem discutir aspectos relacionados à

governança patrimonial, sem constituir uma avaliação abrangente de sua efetividade.

2.2 MARCOS NORMATIVOS E ORGANIZAÇÃO DO INVENTÁRIO PATRIMONIAL

A gestão dos bens permanentes na Administração Pública brasileira encontra fundamento em disposições que disciplinam o controle contábil e os procedimentos administrativos. A Lei nº 4.320/1964 estabelece diretrizes para a escrituração e o controle patrimonial, incluindo a manutenção de registros analíticos dos bens de caráter permanente e a articulação entre os registros contábeis e os elementos de controle patrimonial (Brasil, 1964). A Instrução Normativa nº 205/1988, no âmbito de sua aplicação, apresenta orientações para a administração de materiais e a realização de inventários físicos (Brasil, 1988).

No âmbito da Justiça Federal, a Resolução nº 880, de 29 de abril de 2024, do Conselho da Justiça Federal, disciplina a administração de bens móveis no Conselho e na Justiça Federal de primeiro e segundo graus, abrangendo, portanto, o âmbito institucional do órgão investigado. Em seu art. 33, estabelece disposições relativas à designação das comissões de inventário e à realização do levantamento físico anual, enquanto o § 7º do mesmo artigo prevê informações mínimas a serem apresentadas no relatório final. Essas disposições constituem parâmetros normativos pertinentes à análise da organização dos trabalhos e da documentação patrimonial. Contudo, a aplicabilidade da resolução não implica, por si só, comprovação de sua implementação integral ou de sua efetividade nos exercícios examinados (Conselho da Justiça Federal, 2024).

Esses instrumentos constituem referenciais para discutir a formalização das responsabilidades e a organização dos registros administrativos. Entretanto, é necessário distinguir conformidade normativa, existência de registros documentais e efetividade dos procedimentos. A identificação de determinada atividade em um documento não comprova, isoladamente, sua execução integral, assim como a ausência de registro não demonstra necessariamente que a atividade deixou de ocorrer. Essa distinção orienta a interpretação das evidências documentais e evita atribuir aos procedimentos analisados efeitos administrativos não demonstrados pela pesquisa.

2.3 COMISSÕES DE INVENTÁRIO: COMPOSIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHOS

As comissões de inventário desempenham funções de verificação patrimonial,

envolvendo a conferência dos bens, a identificação de divergências e a elaboração de documentos destinados a subsidiar providências administrativas. Abreu et al. (2021) e Fernandes e Monteiro (2019) abordam a importância da organização dos procedimentos de inventário e da continuidade dos controles sobre bens permanentes.

A composição dessas comissões pode ser examinada segundo diferentes características, como quantitativo de integrantes, vínculos funcionais e atribuições formalmente estabelecidas. Tais características permitem descrever a organização das equipes e identificar alterações na estrutura formal dos trabalhos entre exercícios. Contudo, a variação no número de participantes não constitui, por si só, evidência de descontinuidade operacional ou redução da qualidade do inventário. Essas consequências dependeriam de informações adicionais sobre a execução das atividades e seus resultados.

Outro aspecto relevante é a segregação de funções, entendida como mecanismo de controle destinado a evitar a concentração de atribuições incompatíveis em um mesmo agente. Sua aplicação ao inventário exige distinguir as responsabilidades pela verificação patrimonial das atividades de apoio operacional e administrativo. Assim, a participação de colaboradores com diferentes vínculos institucionais deve ser examinada considerando as atribuições efetivamente exercidas, os mecanismos de supervisão e os limites normativos aplicáveis, não sendo suficiente a identificação do vínculo funcional para caracterizar irregularidade.

Nesse sentido, a análise das comissões adotada neste estudo possui caráter organizacional e documental. Busca-se identificar variações na composição formal das equipes entre exercícios e aspectos que possam subsidiar propostas de definição de responsabilidades e aprimoramento dos procedimentos, sem presumir relações causais entre essas características e o desempenho institucional.

2.4 PADRONIZAÇÃO DOCUMENTAL E COMPARABILIDADE DOS RELATÓRIOS DE INVENTÁRIO

Os relatórios de inventário constituem registros relevantes para a consolidação dos levantamentos patrimoniais, pois documentam informações sobre os bens, inconsistências identificadas e encaminhamentos administrativos. Pereira et al. (2024) e Sá et al. (2024) discutem dificuldades relacionadas à organização dos controles patrimoniais, enquanto Abreu et al. (2021) destacam a importância dos registros produzidos no processo de inventário.

A padronização documental não se limita à utilização de nomenclatura uniforme ou de modelos visualmente semelhantes. Envolve também a definição de conteúdos mínimos, campos

informacionais, critérios de registro e formas de apresentação que favoreçam a compreensão e a comparação das informações patrimoniais. Os materiais institucionais da UFSM (2025), UFRGS (2023) e IFAL (2025) constituem referências práticas para a organização de procedimentos e documentos patrimoniais, consideradas as particularidades de cada instituição.

É necessário, entretanto, distinguir recorrência temporal e heterogeneidade substantiva dos documentos. A presença de determinado tipo de relatório em apenas um exercício indica sua ocorrência restrita ao período correspondente, mas não demonstra, isoladamente, ausência de padronização ou diferenças relevantes de conteúdo. Uma avaliação abrangente da heterogeneidade documental requer considerar aspectos como estrutura, finalidade, campos apresentados, informações registradas e condições de comparabilidade entre exercícios.

Com base nessa distinção, o estudo considera duas perspectivas complementares. A primeira corresponde à recorrência dos tipos documentais nos três exercícios, permitindo classificá-los conforme sua presença temporal. A segunda contempla as finalidades e os conteúdos patrimoniais dos relatórios identificados, possibilitando reconhecer documentos destinados ao registro de diferentes situações relacionadas aos bens permanentes. A articulação dessas perspectivas oferece elementos para discutir oportunidades de padronização documental, sem constituir uma avaliação exaustiva da uniformidade dos campos e critérios de registro.

A comparabilidade, nesse contexto, refere-se à possibilidade de confrontar informações equivalentes entre períodos distintos, considerando a consistência das categorias, dos campos e dos critérios de registro. No presente estudo, essa noção constitui um referencial para a formulação de diretrizes de aprimoramento, uma vez que os dados disponíveis não permitem aferir sistematicamente o grau de comparabilidade de todos os relatórios produzidos nos exercícios analisados.

Sob a perspectiva da *accountability*, Caires et al. (2024) destacam a importância da identificação e da organização das informações exigidas para a prestação de contas dos órgãos públicos federais. Embora sua investigação esteja direcionada às exigências de transparência estabelecidas pela Instrução Normativa TCU nº 84/2020, a sistematização dos requisitos informacionais apresentada pelos autores oferece uma referência complementar para a discussão sobre a organização documental na Administração Pública. No contexto do presente estudo, essa contribuição é considerada exclusivamente como subsídio conceitual, sem pressupor equivalência entre os relatórios de inventário patrimonial e os instrumentos de prestação de contas examinados pelos autores.

2.5 REFERÊNCIAS INSTITUCIONAIS E SUBSÍDIOS PARA DIRETRIZES DE

APRIMORAMENTO

As experiências institucionais de gestão patrimonial oferecem referências para compreender diferentes formas de organização dos procedimentos administrativos. Materiais publicados pela UFSM (2025), UFRGS (2023), UFPEL (2024) e IFAL (2021; 2025) abordam aspectos relacionados à distribuição de responsabilidades, à organização documental e ao acompanhamento dos bens permanentes.

Esses materiais constituem fontes de orientação para a identificação de práticas administrativas relacionadas à formalização das responsabilidades e à utilização de instrumentos de controle patrimonial. Entretanto, a apresentação de procedimentos em manuais, cartilhas e documentos institucionais não constitui, isoladamente, evidência de sua efetividade ou superioridade em diferentes contextos. A eventual adoção dessas práticas requer considerar as características organizacionais, as exigências normativas e as condições operacionais de cada instituição.

No presente estudo, essas referências são utilizadas como subsídios teóricos e organizacionais para a discussão dos resultados e a formulação de diretrizes de aprimoramento, não constituindo unidades empíricas de comparação. A análise documental concentra-se nos processos administrativos de inventário patrimonial do órgão estudado, referentes aos três exercícios consecutivos, sem avaliação individualizada de outras instituições ou unidades administrativas.

Desse modo, o referencial teórico fundamenta a análise organizada em dois eixos principais: composição das comissões de inventário e características dos relatórios administrativos. O primeiro contempla o quantitativo de integrantes, o perfil funcional e as atribuições formalmente registradas; o segundo abrange a recorrência temporal dos tipos documentais, suas finalidades e seus conteúdos informacionais. A articulação desses eixos, associada às referências teóricas, normativas e institucionais, oferece elementos para a proposição de diretrizes de aprimoramento, conforme os procedimentos descritos na metodologia.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, descritiva e documental, com abordagem predominantemente qualitativa e apoio quantitativo descritivo. A investigação

concentra-se na composição das comissões de inventário e nas características dos relatórios administrativos produzidos em três exercícios consecutivos, buscando identificar padrões, variações e oportunidades de aprimoramento dos procedimentos de gestão patrimonial.

A dimensão qualitativa compreende o exame das portarias, dos relatórios e dos demais registros administrativos, considerando seus conteúdos, estruturas e características organizacionais. O apoio quantitativo restringe-se a contagens e frequências absolutas e relativas, utilizadas para descrever a composição das comissões e a recorrência dos tipos documentais. Não foram empregados procedimentos de inferência estatística, nem se pretende estabelecer relações causais entre as características observadas e a efetividade da governança patrimonial.

3.2 DELIMITAÇÃO DO CORPUS DOCUMENTAL E UNIDADES DE ANÁLISE

O caso investigado corresponde ao processo de inventário de bens permanentes de um órgão público, observado ao longo de três exercícios consecutivos, identificados como ANO_01, ANO_02 e ANO_03. O corpus documental compreende os processos administrativos de inventário referentes ao período, incluindo portarias de designação das comissões, relatórios administrativos, planilhas e demais registros relacionados ao levantamento patrimonial.

O órgão público constitui a unidade institucional de análise, enquanto os três exercícios representam unidades temporais de comparação. As portarias e os relatórios administrativos constituem fontes documentais das quais foram extraídas informações relativas à composição das comissões e às características dos registros produzidos. Essa distinção permite examinar variações entre exercícios sem tratar documentos individuais como unidades institucionais independentes.

A análise foi conduzida de forma agregada, considerando as informações disponíveis nos processos administrativos de inventário. Não foi realizada comparação individualizada entre unidades administrativas, uma vez que os registros examinados não apresentavam informações sistematizadas que permitissem distinguir seus resultados segundo critérios equivalentes. Dessa forma, as comparações restringiram-se aos três exercícios investigados e às duas dimensões analíticas definidas para o estudo: composição das comissões e características dos relatórios administrativos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA, CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DOCUMENTAL

A coleta de dados consistiu no levantamento e exame dos documentos integrantes dos processos administrativos de inventário patrimonial referentes aos três exercícios analisados. O tratamento do material compreendeu a identificação das fontes, a extração e sistematização das informações, a classificação documental e a interpretação dos resultados.

A análise foi organizada em dois eixos: composição das comissões de inventário e características dos relatórios administrativos. No primeiro, foram examinados o quantitativo de integrantes, o perfil funcional e as atribuições formalmente registradas. No segundo, consideraram-se a recorrência temporal dos tipos documentais e suas características estruturais e informacionais.

A identificação dos tipos documentais considerou a denominação, a finalidade e o conteúdo dos relatórios, conforme critérios estabelecidos pelas presidências das comissões de inventário e registrados nos respectivos processos administrativos. O exame desses documentos permitiu identificar 14 tipos de relatórios, classificados, para fins desta pesquisa, segundo sua ocorrência nos três exercícios: recorrentes, quando presentes nos três exercícios; intermitentes, quando identificados em dois; e exclusivos, quando registrados em apenas um. A planilha eletrônica foi utilizada como instrumento auxiliar de sistematização e consolidação das informações extraídas dos documentos originais.

A análise substantiva dos relatórios considerou suas finalidades e os conteúdos patrimoniais registrados, incluindo documentos relativos a bens de tecnologia da informação, bens em desuso, bens não localizados e outras situações identificadas nos inventários. Desse modo, a classificação temporal foi distinguida da análise das características informacionais, evitando que diferenças de nomenclatura fossem interpretadas, isoladamente, como evidência de heterogeneidade documental.

O exame concentrou-se nas variações temporais da composição das comissões e nas características dos relatórios administrativos produzidos no período, considerando os registros de forma agregada. Não foram realizadas comparações individualizadas entre unidades administrativas, em razão da ausência de informações sistematizadas que permitissem distinguir seus resultados segundo critérios equivalentes.

A interpretação dos resultados considerou a correspondência entre as evidências documentais, as categorias analíticas e os referenciais teóricos e normativos. As conclusões foram delimitadas ao alcance dos registros examinados, distinguindo os achados diretamente observados, suas possíveis implicações administrativas e as recomendações de aprimoramento decorrentes da análise.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS E PRESERVAÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A pesquisa foi desenvolvida exclusivamente com base em documentos administrativos preexistentes, integrantes de processos públicos de inventário patrimonial, acessíveis a qualquer cidadão e sem restrições de acesso. Os documentos examinados não continham informações pessoais identificáveis, e a investigação não envolveu entrevistas, questionários, intervenções ou qualquer forma de interação direta com participantes.

Considerando essas características, a pesquisa enquadra-se na hipótese prevista no art. 1º, parágrafo único, inciso II, da Resolução CNS nº 510/2016, referente à utilização de informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527/2011. Nessa hipótese, a norma estabelece que as pesquisas não serão registradas nem avaliadas pelo Sistema CEP/Conep, não se tratando de dispensa formal concedida por Comitê de Ética em Pesquisa.

Embora os documentos utilizados sejam públicos, adotou-se a codificação dos exercícios analisados e a omissão da identificação institucional na apresentação dos resultados, como medidas de preservação do contexto organizacional investigado. A análise concentrou-se nas características das comissões de inventário e dos relatórios administrativos, observando os limites do corpus documental e evitando a exposição de informações não pertinentes aos objetivos do estudo.

3.5 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, como apoio à revisão redacional do manuscrito, incluindo o aprimoramento da clareza textual, da coesão e da consistência terminológica. Sua utilização não substituiu o exame das fontes documentais nem a análise dos resultados. A seleção das fontes, a verificação das informações, a interpretação das evidências e a validação das conclusões permaneceram sob responsabilidade dos autores. Na revisão editorial final, empregou-se ainda o modelo de linguagem Claude (Anthropic) para adequação às normas da revista, conferência das referências e revisão linguística.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da análise documental dos processos administrativos de inventário patrimonial referentes aos exercícios ANO_01, ANO_02 e ANO_03, organizados

em dois eixos: composição das comissões de inventário e características dos relatórios administrativos. Os achados são apresentados e discutidos à luz dos referenciais teóricos e normativos, observados os limites metodológicos da investigação.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Composição das Comissões de Inventário

A análise das portarias e dos registros administrativos evidenciou variações no quantitativo de servidores formalmente designados para as comissões de inventário ao longo dos três exercícios. Conforme apresentado no Quadro 1, foram identificados 24 integrantes no ANO_01, 10 no ANO_02 e 11 no ANO_03, correspondendo, respectivamente, às comissões identificadas como 001A, 002B e 003C. Esses quantitativos referem-se exclusivamente aos membros formalmente designados, não abrangendo eventuais colaboradores envolvidos em atividades auxiliares.

Quadro 1 – Síntese da composição das comissões de inventário nos exercícios analisados

Exercício	Código da comissão	N° de servidores	Perfil dos integrantes	Apoio operacional registrado	Vigência da resolução institucional
ANO_01	**001A**	24	Servidores, com apoio de reeducandos e estagiários	Sim	Não
ANO_02	**002B**	10	Servidores do órgão	Não informado nos autos	Não
ANO_03	**003C**	11	Servidores do órgão	Não informado nos autos	Sim, a partir de 30/04/2024

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

No ANO_01, os registros indicaram a participação de reeducandos em atividades de apoio operacional e de estagiários no lançamento de informações, sem que esses colaboradores integrassem formalmente a comissão. Nos exercícios subsequentes, não foram identificados, nos documentos examinados, registros equivalentes sobre a utilização dessas modalidades de apoio, o que não permite concluir que tais atividades não tenham ocorrido.

As variações observadas entre os exercícios evidenciam alterações no quantitativo de servidores formalmente designados, mas não permitem estabelecer, isoladamente, efeitos sobre a produtividade, a duração ou a qualidade dos inventários. Da mesma forma, a participação de

colaboradores em atividades auxiliares não caracteriza, por si só, incompatibilidade de atribuições ou violação à segregação de funções, cuja avaliação dependeria do exame das responsabilidades efetivamente exercidas e dos controles aplicáveis.

4.1.2 Recorrência e características dos relatórios administrativos

O exame direto dos documentos integrantes dos processos administrativos de inventário patrimonial permitiu identificar **14 tipos de relatórios**, classificados conforme sua ocorrência nos três exercícios analisados. Desse conjunto, dois tipos foram considerados recorrentes, três intermitentes e nove exclusivos, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de relatórios administrativos e recorrência nos exercícios analisados

Tipo de relatório	ANO_01	ANO_02	ANO_03	Classe
Lotações e servidor responsável pelo inventário	✓	✓	—	I
Servidores com carga de bens permanentes	✓	—	—	E
Controle de bens em teletrabalho	✓	—	—	E
Relação de bens ociosos	✓	—	—	E
Bens esperados e encontrados	✓	✓	✓	R
Relação de bens ausentes	✓	✓	✓	R
Relatório parcial de bens ausentes	—	✓	✓	I
Relatório L/I e B/D	—	✓	✓	I
Relatório de ar-condicionado	—	—	✓	E
Controle de frota de veículos	—	—	✓	E

Bens não localizados	—	—	✓	E
Bens a serem localizados	—	—	✓	E
Relatório de itens de TI	—	—	✓	E
Relatório de bens relacionados	—	—	✓	E

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base nos processos administrativos de inventário. R = recorrente; I = intermitente; E = exclusivo.

Os relatórios recorrentes corresponderam a 14,3% dos tipos identificados, os intermitentes a 21,4% e os exclusivos a 64,3%. Essa distribuição evidencia a predominância de tipos documentais registrados em apenas um dos exercícios, sem que isso represente, necessariamente, ausência de padronização ou deficiência dos procedimentos adotados.

Além da frequência temporal, foram identificados relatórios com finalidades e conteúdos distintos, incluindo registros específicos sobre bens de tecnologia da informação, equipamentos de climatização, veículos, bens ociosos e bens não localizados. Essa diversidade está relacionada, ao menos em parte, às diferentes situações patrimoniais contempladas nos documentos, não podendo ser interpretada exclusivamente como variação de nomenclatura ou formato.

Assim, a recorrência temporal constitui uma dimensão da análise documental, enquanto a avaliação da padronização requer considerar também as finalidades dos relatórios, os campos informacionais utilizados e as condições de comparabilidade dos registros entre exercícios.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da análise documental permitem discutir aspectos da organização dos inventários patrimoniais relacionados à composição das comissões e às características dos relatórios administrativos. Essas dimensões dialogam com a literatura sobre gestão patrimonial pública, que destaca a importância da definição de responsabilidades, da organização dos procedimentos e da consistência dos registros para o controle dos bens permanentes (Fernandes; Monteiro, 2019; Sá et al., 2024; Pereira et al., 2024). No caso investigado, as variações identificadas constituem elementos para reflexão sobre os procedimentos institucionais, sem demonstrar, isoladamente, deficiências de governança ou efeitos sobre o desempenho dos

inventários.

No primeiro eixo, a alteração do quantitativo de servidores formalmente designados para as comissões, de 24 integrantes no ANO_01 para 10 no ANO_02 e 11 no ANO_03, evidencia diferenças na composição formal das equipes responsáveis pelos inventários. Entretanto, os registros examinados não permitem determinar se essas variações decorreram de mudanças no volume de trabalho, na distribuição das atividades ou em outros critérios administrativos. Tampouco possibilitam estabelecer seus efeitos sobre a duração, a produtividade ou a qualidade dos procedimentos. Assim, os resultados indicam a pertinência de explicitar os critérios utilizados para dimensionar as comissões, considerando as necessidades operacionais de cada exercício.

A participação de reeducandos em atividades de apoio operacional e de estagiários no lançamento de informações, registrada no ANO_01, também merece consideração. A distinção entre integrantes formalmente designados e colaboradores auxiliares é relevante para a compreensão da organização dos trabalhos e das responsabilidades envolvidas. Contudo, a documentação analisada não permite afirmar que essa participação tenha comprometido a segregação de funções ou a confiabilidade dos registros. À luz dos princípios de controle interno e responsabilização administrativa, a questão central consiste na necessidade de delimitar as atribuições dos agentes envolvidos e os mecanismos de supervisão aplicáveis às atividades de apoio.

No segundo eixo, a identificação de 14 tipos de relatórios administrativos, distribuídos em dois recorrentes, três intermitentes e nove exclusivos, evidencia diversidade temporal na documentação produzida. A predominância de tipos registrados em apenas um exercício indica alterações no conjunto documental utilizado ao longo do período, mas não demonstra, por si só, ausência de padronização. Parte dessa diversidade está relacionada às finalidades específicas dos documentos, que contemplam situações como bens de tecnologia da informação, equipamentos de climatização, veículos, bens ociosos e bens não localizados.

Nesse contexto, a discussão sobre padronização documental deve distinguir a necessidade de informações comuns da existência de relatórios destinados a finalidades distintas. A adoção de requisitos informacionais mínimos, quando aplicáveis, pode favorecer a organização dos registros e sua comparação entre exercícios, sem exigir a utilização de um único modelo para todas as situações patrimoniais. Essa perspectiva aproxima os resultados da literatura que reconhece a importância de procedimentos formalizados e registros consistentes para o acompanhamento dos bens públicos (Fernandes; Monteiro, 2019; Pereira et al., 2024).

Quanto ao referencial normativo, a Resolução nº 880/2024 do Conselho da Justiça

Federal constitui parâmetro diretamente aplicável ao âmbito institucional do órgão investigado. Os dois primeiros exercícios analisados antecedem a vigência da resolução, iniciada em 30 de abril de 2024, enquanto o terceiro compreende períodos anteriores e posteriores à sua entrada em vigor. Entretanto, os dados examinados não permitem avaliar sistematicamente o grau de implementação ou a efetividade prática da norma. Assim, não seria metodologicamente adequado atribuir as variações observadas à sua aplicação ou à ausência dela. Sua contribuição para o estudo situa-se no plano da orientação normativa para o aperfeiçoamento dos procedimentos patrimoniais.

Com base nas evidências documentais e nos referenciais teóricos e normativos discutidos, foram sistematizadas diretrizes de aprimoramento relacionadas à composição das comissões e à organização dos relatórios administrativos. As proposições apresentadas no Quadro 3 possuem caráter orientativo e buscam subsidiar a avaliação e o aperfeiçoamento dos procedimentos de inventário patrimonial, sem pressupor sua eficácia antes de eventual implementação e avaliação.

Quadro 3 – Diretrizes de aprimoramento dos procedimentos de inventário patrimonial

Evidência documental	**Diretriz de aprimoramento**	**Aplicação proposta**
Variação no quantitativo de integrantes formalmente designados para as comissões: 24 no ANO_01, 10 no ANO_02 e 11 no ANO_03.	**Definição de critérios para composição das comissões.**	Estabelecer parâmetros para o dimensionamento das equipes, considerando o volume de bens, a abrangência das atividades, os prazos e a disponibilidade de servidores.
Registro, no ANO_01, de reeducandos em atividades de apoio operacional e de estagiários no lançamento de informações.	**Delimitação das atribuições e responsabilidades.**	Diferenciar formalmente as atividades dos membros designados e dos colaboradores auxiliares, prevendo responsabilidades e mecanismos de supervisão, observadas as normas aplicáveis.
Identificação de 14 tipos de relatórios administrativos, com diferentes finalidades e conteúdos patrimoniais.	**Definição de requisitos informacionais mínimos.**	Estabelecer campos essenciais aplicáveis a cada finalidade documental, como identificação do exercício, unidade responsável, objeto do levantamento, informações patrimoniais pertinentes e encaminhamentos, quando cabíveis.

Distribuição temporal dos tipos documentais: dois recorrentes, três intermitentes e nove exclusivos.	**Estabelecimento de critérios para utilização e atualização dos modelos documentais.**	Definir procedimentos para avaliar a necessidade de manutenção, inclusão ou atualização dos tipos de relatórios entre exercícios, preservando registros específicos quando suas finalidades justificarem sua utilização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base na análise documental dos processos administrativos de inventário patrimonial.

Nota: As diretrizes possuem caráter propositivo e não foram submetidas à implementação ou à avaliação de efetividade no âmbito desta pesquisa.

Sob a perspectiva da consultoria em gestão pública, a análise oferece subsídios para a elaboração de instrumentos diagnósticos voltados à identificação de variações na composição das comissões e na documentação dos inventários. A utilização desses subsídios em outros órgãos dependerá de adaptação às respectivas realidades institucionais e de investigação complementar sobre procedimentos, responsabilidades e indicadores operacionais. Desse modo, a contribuição aplicada do estudo reside na sistematização de aspectos que podem orientar diagnósticos e propostas de melhoria, sem pressupor a eficácia das diretrizes antes de sua implementação e avaliação.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa analisou as variações na composição das comissões de inventário e nas características dos relatórios administrativos de um órgão público ao longo de três exercícios consecutivos, identificados como ANO_01, ANO_02 e ANO_03. Os resultados permitem responder ao problema de pesquisa ao evidenciar alterações no quantitativo de servidores formalmente designados e na recorrência dos tipos documentais, cujas implicações para a padronização dos procedimentos patrimoniais devem ser interpretadas considerando as finalidades dos registros e os limites das evidências examinadas.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foram identificadas variações na composição formal das comissões, com 24 integrantes no ANO_01, 10 no ANO_02 e 11 no ANO_03. Também foi registrada, no primeiro exercício, a participação de reeducandos em atividades de apoio operacional e de estagiários no lançamento de informações, sem que integrassem formalmente a comissão. Essas constatações descrevem diferenças na organização dos trabalhos, mas não permitem estabelecer efeitos sobre a produtividade, a qualidade dos inventários ou a observância da segregação de funções.

Em relação ao segundo objetivo específico, foram identificados 14 tipos de relatórios administrativos, dos quais dois recorrentes, três intermitentes e nove exclusivos. A predominância de tipos presentes em apenas um exercício evidencia diversidade temporal na documentação produzida, enquanto as diferenças de finalidade e conteúdo demonstram a necessidade de distinguir relatórios destinados a situações patrimoniais específicas. Assim, a recorrência temporal não constitui, isoladamente, evidência de ausência de padronização, sendo pertinente considerar requisitos informacionais mínimos comuns para favorecer a organização e a comparabilidade dos registros.

No atendimento ao terceiro objetivo específico, foram propostas diretrizes de aprimoramento relacionadas à explicitação dos critérios de composição das comissões, à delimitação das responsabilidades dos agentes envolvidos e à padronização de campos essenciais dos relatórios administrativos. Essas recomendações possuem caráter orientativo e demandam avaliação de adequação normativa e viabilidade operacional antes de eventual implementação.

Como contribuição aplicada, o estudo oferece subsídios para atividades de consultoria em gestão pública, especialmente na elaboração de instrumentos diagnósticos destinados à avaliação dos procedimentos de inventário patrimonial. A utilização dessas referências em outros órgãos exige adaptação às respectivas estruturas administrativas, aos recursos disponíveis e às disposições normativas aplicáveis, não sendo possível afirmar sua eficácia ou replicabilidade com base exclusivamente nos dados examinados. No âmbito do ensino, a sistematização apresentada pode ser convertida em caso para ensino, permitindo que estudantes de Administração Pública discutam critérios de composição de comissões, segregação de funções e padronização documental a partir de evidências reais.

O alcance dos resultados está condicionado à natureza documental da investigação, ao recorte temporal de três exercícios e à utilização de registros agregados, que não permitiram examinar sistematicamente diferenças entre unidades administrativas. A ausência de entrevistas e de indicadores operacionais também restringe a análise de aspectos não documentados e impede conclusões sobre o desempenho relativo das unidades ou os efeitos das variações observadas sobre a eficiência dos inventários.

Pesquisas futuras poderão incorporar dados individualizados por unidade administrativa, entrevistas com os agentes envolvidos e indicadores de desempenho, além de ampliar o período investigado e realizar comparações entre instituições. Essas abordagens poderão contribuir para avaliar a aplicabilidade das diretrizes propostas e aprofundar a compreensão das relações entre organização das comissões, características documentais e

procedimentos de gestão patrimonial.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alexsandro Diego Sempkowski de; TRAUTMANN, Francielle Cristine; MICHELON, Paula de Souza. Desfazimento de bens e inventário anual: um estudo no Instituto Federal de Santa Catarina. **Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 13, n. 1, p. 43-57, 2021.

BRASIL. [Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964]. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2721, 23 mar. 1964.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Administração Pública. Instrução Normativa n. 205, de 8 de abril de 1988. Dispõe sobre material no âmbito do SISG. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 abr. 1988.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Edição extra.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CAIRES, Vanúcia de Oliveira Santos; SOUZA, Fernando Gentil de; CAMARGO, Bruna Faccin; ZANATTA, Jocias Maier. O que devo divulgar na internet? Uma análise de accountability baseada na Instrução Normativa nº 84/2020 do Tribunal de Contas da União. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, p. e35658, 2024.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Resolução n. 880, de 29 de abril de 2024. Dispõe sobre a administração de bens móveis no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 2024.

FERNANDES, Elizabeth Carvalho; MONTEIRO, Doraliza Auxiliadora Abranches. Análise do controle patrimonial de bens permanentes em uma organização pública. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 4, p. 1-23, out./dez. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Manual de inventário patrimonial 2025**. Maceió: IFAL, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS. **Manual do inventário patrimonial 2021**. Maceió: IFAL, 2021.

PEREIRA, Cintya Alessandra Miranda; SANTOS, Ciro Meneses; SILVA, Edimilson Eduardo da. Gestão patrimonial: uma revisão bibliográfica dos desafios e propostas para os bens patrimoniais em instituições públicas. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, v. 36, n. 61, p. 48-67, 2024.

SÁ, R. G. de; MENDES, B. S.; SOARES, M. S.; MALTA JÚNIOR, R. R. V.; COSTA NETO, V. A. da; RODRIGUES, D. de O. F. Desafios e estratégias na gestão de bens móveis permanentes: um estudo sobre o controle interno dos coordenadores de patrimônio em instituições federais de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 7, p. e3987, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.3987.

SANTOS, J. da S.; AMORIM, I. B. de. Interfaces sociais e saberes em ação: uma análise do estado do conhecimento e suas contribuições para prática em consultorias e ensino baseado em casos. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 17, n. 1, e43038, 2026.

SOUZA, Thiago Ramos de. Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Manual de gestão patrimonial de bens móveis**. Pelotas, RS: UFPEL, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Manual de gestão patrimonial e inventário de bens móveis**. Porto Alegre: UFRGS, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Cartilha prática de gestão patrimonial da Divisão de Patrimônio da UFSM**. Santa Maria, RS: UFSM, 2025.